



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

La arquitectura como herramienta de comunicación de la marca país

Un estudio comparado de Emiratos Árabes Unidos,
Arabia Saudí e Israel.

Estudiante: Jorge Latorre Escudero

Director: Alberto Priego Moreno

Madrid, abril 2022

Resumen: Dentro del estudio de la imagen marca país no se suele poner el foco en el efecto que puede tener el diseño y la construcción de grandes proyectos arquitectónicos y urbanísticos en la comunicación de esa marca país. Este trabajo analiza la influencia de la arquitectura en esta imagen a través de un estudio comparado de los casos de Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudí e Israel. Para observar dicha influencia dentro del marco de una estrategia de marca es muy importante entender la identidad y como se manifiesta en las diferentes acciones emprendidas por dichos Estados.

Palabras clave: arquitectura, marca, marca país, Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos, Israel, comunicación, identidad

Abstract: The study of country brand image does not usually focus on the effect that the design and construction of large architectural and urban projects can have on the communication of that country brand. This paper analyzes the influence of architecture on this image through a comparative study of the cases of the United Arab Emirates, Saudi Arabia and Israel. In order to observe this influence within the framework of a brand strategy, it is very important to understand identity and how it is manifested in the different actions undertaken by these states.

Key words: architecture, brand, country brand, country brand, Saudi Arabia, United Arab Emirates, Israel, communication, identity

Índice

Resumen:	1
Abstract:	1
Introducción	3
Finalidad y motivos	3
Estado de la cuestión	5
Importancia de la arquitectura.....	9
Desarrollo de mega eventos.....	11
Preguntas de investigación	12
Objetivos.....	12
Hipótesis.....	12
Metodología	12
Marco Teórico	14
Análisis de las marcas-país.....	14
<i>Emiratos Árabes Unidos</i>	14
<i>Arabia Saudí</i>	20
<i>Israel</i>	26
Conclusión	31
Bibliografía	34

Introducción.

El presente trabajo busca analizar la importancia de la arquitectura como herramienta para promocionar y comunicar de manera efectiva la estrategia de imagen marca país de un Estado.

El estudio de la imagen marca país es de gran relevancia en el escenario internacional actual. Pasados los tiempos en donde la influencia internacional venía únicamente de la fuerza militar o el poderío económico se está imponiendo una nueva forma de influencia y/o herramienta de presión: el *soft power*.

El *soft power* o poder blando se entiende como la habilidad de un Estado para persuadir al resto de Estados sin el uso de la fuerza, y usando medios alternativos como la cultura, su modelo social o sus valores políticos (Nye, 1990). La definición del término surge de esta contraposición con el *hard power*, o poder duro.

Para manejar la imagen asociada al Estado y que pueda servir de manera efectiva a los intereses nacionales surge la disciplina de la imagen marca país. La definición de una estrategia en este aspecto es clave para que la “maquinaria” diplomática del país la transmita de manera correcta. Además, este tipo de mecanismo de influencia internacional ha sido bien recibido por aquellos Estados que tradicionalmente no gozaban de poder político internacional debido a sus características geopolíticas naturales: localización, recursos naturales, población, etc.

Con esta creciente importancia de la marca de un Estado, su estudio es necesario para extraer conclusiones e ideas que sean capaces de mejorar las realidades de los Estados que hagan uso de ellas.

Este trabajo se centra en tres Estados de la región de Oriente Medio: Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudí e Israel. A través del análisis de tres casos tan distintos, pero que comparten una coyuntura regional y una herencia cultural similar, se espera encontrar aprendizajes valiosos, así como vislumbrar la futura evolución de la diplomacia a través de la imagen marca país.

Finalidad y motivos.

La finalidad de este trabajo es encontrar aquellas acciones que aumentan la reputación y el valor de la imagen marca país. Para ello haré un estudio comparado de las acciones de

la marca imagen país de los siguientes 3 Estados: Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos e Israel.

Durante los últimos años ha cobrado más importancia en las relaciones internacionales la influencia del *soft power* de los países. Los países con menor poder geopolítico debido a su tamaño, población o localización geográfica se han visto en los últimos años atraídos a tener un fuerte *soft power* con el que contrarrestar estas características que no pueden modificar (Zeineddine, 2017). Para poder cuantificar y englobar estas acciones de *soft power*, la estrategia de marca-país se ha convertido en fundamental para los países que buscan atraer atención hacia ellos. Ya se reconoce de manera extensa la importancia de la imagen marca país dentro de las relaciones internacionales como una herramienta capaz de cambiar las realidades geopolíticas de los países que hacen un uso correcto de ella.

Por ello, como ciudadano preocupado por la posición de su país en la esfera internacional considero de gran interés el análisis de los diferentes usos de estas estrategias de imagen marca país en realidad diferentes ya que puede ayudar a un mejor entendimiento de cómo se puede usar en el futuro en nuestra realidad y hasta dónde llega el potencial de una buena estrategia de imagen marca país.

Según Anholt, un experto del campo en cuestión, hace la comparación del mundo globalizado actual con un supermercado de dimensiones gigantescas y los países están compitiendo entre ellos en atraer inversión directa extranjera, aumentar las exportaciones, promover el turismo y aumentar el capital humano extranjero (Anholt, 2011). También puede ayudar a mejorar la influencia geopolítica más allá de las capacidades físicas del país.

Oriente Medio es una región castigada por los conflictos durante las últimas décadas, muestra de ello son la guerra civil en Siria, Yemen, los conflictos sociales armados internos en Irak, Turquía, Líbano e Israel y las intervenciones internacionales en Irak. Por otro lado, cuenta con países con grandes reservas de dinero debido, principalmente, al petróleo. En los últimos años debido a esta situación, los países de esta región han buscado estrategias de marca-país para atraer inversión, trabajadores extranjeros o turismo y desligarse de las asociaciones que el resto del mundo pueda tener de ellos.

Los tres países elegidos son tres formas distintas de buscar otras asociaciones entre el público extranjero. Arabia Saudí quiere posicionarse como la boya del islam en el mundo moderno, Emiratos Árabes Unidos es la mezcla entre modernidad y excentricidad e Israel,

centrada en ser asociada más allá de sus conflictos en relación con la cuestión palestina y las antiguas disputas con sus vecinos.

Los objetivos, como en las campañas de marketing, son esenciales para la planificación y realización de una buena estrategia de marca-país. Las acciones, los mensajes y el público objetivo irán variando en función de estos objetivos. Por ello, antes de indagar en las acciones de estos países es necesario entender y explorar las diferentes imágenes marca-país que existen desde un punto de vista teórico y después utilizar este marco teórico para visualizar las acciones de estos tres países esenciales en el presente y el futuro de Oriente Medio.

Estado de la cuestión.

La literatura existente sobre la marca país se aborda desde muchos puntos de vista distintos.

Primero podemos encontrar el análisis puramente teórico del concepto, sin concretarse en ejemplos individuales. Simon Anholt (Anholt, 2011), uno de los principales teóricos sobre la imagen marca país, Fan (Fan, 2006) o Fetscherin cuentan con varios análisis desde esta perspectiva centrados en la definición y elementos del concepto (Fetscherin, 2010). Otros autores, como de San Eugenio Vela, exploran la relación entre la estrategia de marca país y su interacción con la diplomacia pública con el objetivo de analizar la vinculación y la relación de poder entre ambas (de San Eugenio Vela, 2013).

La clasificación de las perspectivas desde la que se analiza el termino marca país son definidas por Nadia Kaneva y las separa en tres perspectivas que se explican más adelante: la perspectiva técnico-económica, la perspectiva política y la perspectiva crítica-cultural (Kaneva, 2011).

Otro tema teórico que se analiza de manera recurrente es como surge y los pasos de la creación de la identidad de marca, clave en la estrategia de marca país de un Estado.

Otra perspectiva es la de analizar la imagen marca país de un solo Estado. Las limitaciones en este caso son que es difícil de separar las acciones del contexto individual de ese Estado. Acciones que pueden ser vistas como positivas debido al análisis focalizado de esta literatura, pueden no ser acciones positivas de imagen marca país, sino que han sido impulsadas por realidades geopolíticas o sociales muy concretas y no escalables a otros Estados.

En el caso de análisis sobre la marca país de Arabia Saudí la literatura tiende a centrarse en el proyecto Visión 2030, el plan de marca país de Arabia Saudí impulsado por el príncipe heredero Mohamed Bin Salman. Aunque sea el elemento general de la marca país del Estado, este análisis focalizado puede dejar de lado acciones más concretas y posteriores a la redacción del plan. Algunos de los autores que han escrito sobre las implicaciones y el diseño de *Visión Saudí 2030* son Alsaaidi (Alsaaidi, 2020), Alsedrah (Alsedrah, 2021) o Alkarni (Alkarni, 2018).

El uso de las nuevas tecnologías como elemento diferenciador a la hora de crear una marca país de manera correcta es también un elemento de estudio que se estudia cada vez más. Uno de esos casos es el caso de la marca país de Estonia (Otsmaa, 2016). Otra forma de enfocar las nuevas tecnologías es el uso que se hace de ellas, por ejemplo, las redes sociales, para comunicar la estrategia nacional de marca país, como fue el caso de Arabia Saudí y el uso de Twitter para comunicar la Visión 2030 al pueblo saudí (Alkarni, 2018).

Otra forma de analizar la estrategia de marca país de un Estado es a través de entrevistas a los artífices del diseño y la ejecución de la imagen marca país. Un ejemplo de ello es la entrevista realizada a Amir Gissin, primer director del Proyecto Marca Israel. Este tipo de literatura nos permite entender el proceso de creación específico, así como las referencias anteriores que fueron utilizadas para refinar su diseño (Funk & Wan, 2011).

Por ello el estudio comparado de tres Estados de una misma región, pero con contextos, identidades y sociedades muy distintas entre sí podría dar lugar a una mejor comprensión de que hace que una estrategia y su ejecución sean triunfantes.

También existen informes y análisis a nivel global o de región. Algunos de estos informes se centran en el valor económico asociado a las marcas país de los Estados. Muestra de ello son los informes anuales de Brand Finance, en donde se puede observar el desarrollo de las marcas país con el paso de los años y su posición el ranking mundial (BrandFinance, 2021). Esta práctica viene derivada del mundo del branding empresarial, en donde estos informes cuentan con gran prestigio y reconocimiento.

Algunos autores reivindican que la relación entre diplomacia pública y la marca país podría ser inversa a como se suele vincular. En vez de que la diplomacia pública sea una parte de la estrategia de marca país, que la estrategia de marca país esté integrada dentro de la diplomacia pública de un país (de San Eugenio Vela, 2013). Estas estrategias de diplomacia pública pueden representar en algunos casos el debilitamiento del monopolio

ejercido por los Estado-nación en la gestión de las relaciones internacionales. Esto se debe a que podemos ver casos de naciones sin Estado que llevan a cabo una pseudo-diplomacia para intentar dar a conocer su mensaje y promover su marca (de San Eugenio Vela, 2013).

Uno de los mayores expertos sobre la imagen marca país, Simon Anholt, define la imagen marca país como una suma de las percepciones de las personas sobre un país en relación con siete áreas competenciales de dicho país (Anholt, 2011). Estas siete áreas son: Gobernanza, Exportaciones, Turismo, Inversiones e Inmigración, Cultura y Herencia, Personas y la Importancia de los líderes del país en el escenario internacional. Esta séptima área de competencia nacional fue añadida a posteriori, en 2007 (Zeineddine, 2017).

Otra definición de imagen marca país es el uso de técnicas de marketing y branding para promover la imagen de una nación (Fan, 2006). En cambio, para Fetscherin, la imagen marca país es de dominio público, es compleja y abarca diferentes niveles, componentes y disciplinas. Para empezar, ha de involucrar a un gran número de stakeholders ya que se refiere a la imagen total de un país, desde el ámbito político, económico, social, medioambiental, histórico y cultural (Fetscherin, 2010).

Según el Alto Comisionado para la Marca España, el primer indicio de lo que conocemos hoy en día como marca país sería los esfuerzos propagandísticos de los Estados Unidos de América durante la Primera Guerra Mundial (Gofinondo, 2019). Posteriormente, esta marca país se ha ido refinando y ha ido cogiendo más fuerza a través del *soft power* para crear un estilo de vida propio y reconocible en todo el mundo (Gofinondo, 2019). Al igual que fueron los primeros en utilizar lo que conocemos hoy como marca país, también han sido punteros a la hora de utilizar distintas acciones de otros ámbitos y utilizarlas en sus esfuerzos de aumentar la marca de los Estados Unidos de América, como puede ser el caso del uso del cine, con Hollywood, o de los deportes (Iglesias & Molina, 2008).

Tras una extensa revisión de la literatura alrededor del concepto de marca país, Kaneva llega a la conclusión de que el término está muy disputado y tiene definiciones muy variadas pero que se puede distinguir tres grandes perspectivas con las que se analiza el término:

1. Perspectiva técnico-económica. La marca país es vista como una herramienta capaz de aumentar las ventajas competitivas de un país frente al resto. Esta herramienta estratégica funciona debido a que ayuda a aumentar los incentivos

económicos que derivan de su uso correcto. Simon Anholt es un ejemplo de esta perspectiva (Kaneva, 2011).

2. Perspectiva política. Esta perspectiva ve la marca país como un conjunto de esfuerzos y acciones coordinador por los gobiernos para gestionar la imagen de un país con el objetivo último de promover el turismo, la inversión directa extranjera o las relaciones con otros países (Volcic & Andrejevic, 2011). Algunos investigadores de esta perspectiva opinan que no hay una gran diferencia entre la marca país y la propaganda nacionalista (Aronczyk, 2009).
3. Perspectiva crítica-cultural. Se fundamenta en los resultados que tiene la marca país en las identidades nacionales y en las relaciones de poder sociales (Kaneva, 2011).

Una vez vista las diferentes definiciones del término, es importante entender como esta marca país se va formando, y para ello es necesario entender el proceso de creación de una estrategia de imagen marca país.

La planificación de la estrategia es clave para poder crear una imagen marca país que consiga sus objetivos ya que requiere el compromiso de todos los actores de la sociedad: el gobierno, el sector público y privado y de la población (Anholt, 2011). Es necesario identificar la personalidad de la imagen marca país y ser consciente de cómo puede afectar a la promoción del turismo, de la inversión directa extranjera, de la exportación de bienes y servicios y la atracción de capital humano cualificado para diseñar la estrategia de la marca país (Kim, Shim, & Dinnie, 2013).

También hay otra forma de clasificar la imagen marca país en función a la forma en la que se desarrolla el proceso de creación de marca. En palabras de Amir Gissin (Funk & Wan, 2011) se puede enfocar de manera interna o de manera externa.

El enfoque externo es el más común, se crea una imagen ideal del país y se crea un conjunto de anuncios en función a esta idealización. En este proceso se crean promesas a la audiencia, pero que pueden no ser verdaderas para la propia población del país.

Por otro lado, el enfoque interno se centra en buscar aquellos atributos que ya están presentes en la población del país y crear la imagen marca país alrededor de ellos. De esta forma, la creación de la marca pasa por entender las motivaciones y

la forma de ser de los *stakeholders* internos, y después ir testeando fuera como se reciben estas identidades.

Uno de los padres del branding, Aaker, desarrollo una escala de personalidad de la marca basado en cinco dimensiones (Aaker, 2002). Esta escala es la que se utiliza para analizar las personalidades de las marcas comerciales (Hao, Paul, Trott, Guo, & Wu, 2019). Pero esta escala no es la que se suele usar cuando nos referimos a imagen marca país. Ha habido otros intentos de desarrollar una escala similar para estas situaciones. Entre estos intentos destaca la escala realizada por D'Astous y Boujbel. Realizaron una serie de entrevistas con personas en donde les pidieron describir países, de entre las respuestas sacaron las seis dimensiones de personalidad de una marca país: agradabilidad, maldad, esnobismo, asiduidad, conformidad y discreción (D'Astous & Boujbel, 2007). Aun así, esta escala tiene limitaciones como por ejemplo que los participantes del estudio eran todos residentes de Canadá, y podría no ser representativo a nivel mundial (Hao, Paul, Trott, Guo, & Wu, 2019).

La ciudad se ha convertido en la representación por excelencia de la globalización, y es por ello que la marca de ciudad se ha convertido un elemento muy importante dentro de la estrategia de proyección global de la imagen marca país (de San Eugenio Vela, 2013). Esta importancia de la marca ciudad puede crear tensiones entre diferentes ciudades de un mismo Estado que ven como rivales directos a las otras ciudades y tensiones con la estrategia de marca país, en caso de que haya grandes diferencias entre ambos posicionamientos. Un ejemplo de estas tensiones y su gestión se puede observar en Emiratos Árabes Unidos, principalmente entre Dubái y Abu Dabi y su relación la imagen marca país de Emiratos Árabes Unidos (AlOwais, 2019). Para revisar la literatura escrita sobre las imágenes marca país de Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudí e Israel, procederé de manera individual sobre cada uno de los casos.

Importancia de la arquitectura.

El primer concepto discutido que encontramos en la literatura académica es la definición de la identidad arquitectónica. Si la identidad ya es un concepto difícil de definir de manera objetiva, la existencia de una identidad en la arquitectura y cuáles son sus elementos definitorios es todavía más discutido. La importancia de la identidad en la arquitectura se debe a que va más allá de la apariencia física y engloba los significados socio culturales que tiene para aquellos que lo han diseñado y aquellos que hacen uso de

ello o que viven en él (Salama, 2005). Además, la arquitectura tiene una función clave en la expresión de las identidades socioculturales y políticas a través del uso del espacio y las dimensiones físicas que utiliza (Hamid, Hanks, & Qi, 2021).

Según Gospodini, la arquitectura surge como una fuente de expresividad y creación de identidad ante el proceso económico y cultural de la globalización, que conllevó la desintegración de identidades locales en aras de una identidad más global (Mahgoub, 2007). Por tanto, la arquitectura podría ser un barómetro para analizar el sentimiento identitario de un lugar o país. En Singapur, los arquitectos se propusieron mostrar a través de sus diseños la realidad contemporánea que vivía el país y su forma de abordar los retos actuales apoyados en la tradición de Singapur. Esto da lugar a un uso único del espacio, las formas y su interacción con el clima y la cultura del lugar (Mahgoub, 2007).

En las naciones del denominado Tercer Mundo que han sufrido un gran crecimiento en las últimas décadas se está creando un modelo de diseño arquitectónico centrado en la coexistencia entre las influencias de la globalización y la modernización con las influencias de la tradición y la historia local (Mahgoub, 2007). Este modelo puede facilitar la modernización de un país al tener en cuenta las críticas sociales sobre una pérdida de identidad. Este modelo se puede ver en países de Oriente Medio como Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Catar, Omán o Arabia Saudí (Mahgoub, 2007).

Ciudades de segundo o tercer nivel han visto la posibilidad de utilizar la arquitectura contemporánea y el desarrollo de proyectos urbanos faraónicos como una herramienta de espectáculo para aumentar la imagen de la ciudad o el valor de los bienes raíces de alrededor (Ponzini, 2011). Esta dinámica se debe a los cambios en la economía mundial y en las sociedades occidentales, en donde se ocupa un mayor tiempo en el ocio, el entretenimiento y la cultura (Florida, 2003). Para conseguir atraer turistas y residentes, las ciudades empezaron a crear imágenes atractivas, una gran oferta de actividades de ocio y culturales y monumentos arquitectónicos llamativos (Ponzini, 2011).

En la década de los 90, Baltimore sufrió un periodo de transformación acelerado. Durante este periodo se observó que había una conexión entre un modelo de gobernanza de la ciudad novedoso y la presencia de arquitectura moderna (Harvey, 1989). Esta conexión implica una mayor importancia de la arquitectura como elemento de creación de valor tanto para la economía, la sociedad y la marca país de un Estado.

Esta conexión entre proyectos arquitectónicos y la transformación integral del lugar donde se realiza también se puede observar en nuestro país. El “efecto Bilbao” hace referencia a la transformación que vivió la ciudad española tras la creación del Museo Guggenheim por el arquitecto Frank Gehry. Además, tras la realización de este proyecto, otros grandes arquitectos de gran reconocimiento mundial siguieron los pasos de F. Gehry y realizaron proyectos en Bilbao, como es el caso de Foster, Isozaki o Calatrava (Ponzini, 2011).

A pesar de que el siglo XX terminó con una disminución en la planificación y construcción de megaproyectos arquitectónicos, en los últimos años están volviendo a ganar importancia. Estos megaproyectos están conectados a sectores como el turismo, los deportes, la energía, el manejo de aguas o el transporte (Fischhendler, Cohen-Blankshtain, Shuali, & Boykoff, 2015).

Desarrollo de mega eventos.

Un evento se define como las situaciones que surgen de ocasiones no rutinarias y cuyo objetivos de ocio, culturales u organizativos son distintos a la actividad normal diaria. El objetivo máximo es ilustrar, celebrar, entretener o generar experiencias en un grupo de personas (Parry & Shone, 2010).

Los mega eventos son definidos como eventos que ocurren durante un período de tiempo determinado, corto y solo una vez, y que atraen la atención de una gran audiencia mundial. Además, tienen un coste muy alto y suponen un impacto en el espacio físico donde se celebran y en la población local (Haan, 2021). Algunos ejemplos de mega eventos son: Copas del Mundo, Juegos Olímpicos, macro festivales de música, Grandes Premios de Fórmula 1 o MotoGP, etc. (Hiller, 2015).

Los mega eventos suelen estar orientados hacia el exterior y generan una gran cantidad de atención en los medios internacionales y atraen una gran cantidad de visitantes. El resultado a largo plazo de estas dos consecuencias de los mega eventos son la posibilidad de construir un legado sobre el destino en función de los impactos positivos o negativos que haya dejado en los visitantes o espectadores (Haan, 2021).

Hasta finales de la década de 1980 el estudio de mega eventos no recogía el impacto que la celebración de estos eventos tenía en los lugares anfitriones una vez se termina la celebración del evento (Jeong, 2021). Poco después Roche introduce esta faceta en su definición de mega eventos, recalcando que, aunque los eventos sean a corto plazo, las

consecuencias que deja en los lugares anfitriones son consecuencias a largo plazo (Roche, 1994).

Otro elemento de estudio es el tamaño necesario para ser considerado un mega evento. Muchas veces se recurre a la cifra de un millón de visitantes para permitir la denominación de mega evento. Esta sugerencia fue hecha por Marris (Marris, 1987). Esta forma de medir el impacto de un evento para considerarse mega evento puede tener serias limitaciones según nos adentramos a un mundo más digital y que ha llegado a sufrir limitaciones de movimiento internacional debido a situaciones pandémicas.

Preguntas de investigación

Tras haber revisado la literatura escrita al respecto, estas son algunas de las preguntas que desde mi punto de vista no han sido contestadas:

¿La creación de grandes proyectos arquitectónicos mejora la marca país de un Estado?

¿Cómo afecta la atracción de trabajadores extranjeros a la imagen marca país de un Estado?

¿Cómo la organización de eventos mundiales en un territorio mejora la marca país de un Estado?

Objetivos

Analizar si se mejora la imagen marca país de un estado en función de los grandes proyectos arquitectónicos que realiza. Entender las motivaciones de atracción de trabajadores extranjeros. Observar el papel de la arquitectura como elemento de comunicación de la marca país en la celebración de mega eventos.

Hipótesis

H0: La creación de grandes proyectos arquitectónicos en un Estado mejora la marca país de ese Estado.

Metodología.

La metodología seleccionada en este Trabajo de Fin de Grado es la de un estudio comparado entre los 3 casos elegidos.

Los estudios de casos comparados abarcan dos o más casos de forma que producen un conocimiento más generalizable de las preguntas causales. El uso de esta metodología fomenta la comprensión y explicación de las influencias de los aspectos del contexto en las acciones o iniciativas clave de los casos estudiados. Dado que para entender las

razones de los triunfos y fracasos de la marca país llevada a cabo por estos Estados es esencial la comprensión del contexto de la región y de la realidad individual de los Estados, este método es conveniente de usar. Además, esta metodología es también conveniente cuando no se puede realizar un diseño experimental, como es el caso.

Los 3 casos elegidos son Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudí e Israel. Los 3 Estados pertenecen a la región de Oriente Medio por lo que su contexto regional es muy similar. La definición histórica más aceptada es que Oriente Medio es la región que comprende el espacio geográfico entre Europa y Asia y que se caracteriza por tener una herencia islámica. Este espacio geográfico se puede definir como el espacio entre Libia por el oeste, Pakistán en el este, Turquía en el norte y la Península Arábiga en el sur (Rodríguez Melo, 2020).

Emiratos Árabes Unidos fue uno de los primeros Estados de la región en apostar fuerte por el uso de la marca país como un elemento de atracción turística y de inversión. Emiratos Árabes Unidos ha dado mucha importancia a la construcción de atractivos turísticos que muestren su identidad más elitista, asociada al lujo. Otro asunto importante dentro de Emiratos Árabes Unidos debido a su reducido tamaño es la atracción de talento cualificado extranjero.

Arabia Saudí ha tomado la decisión hace relativamente poco tiempo en hacer un gran esfuerzo por desarrollar una marca país al nivel de algunos de sus vecinos, como pueden ser Emiratos Árabes Unidos o Qatar, a través del plan Visión Saudí 2030. Además, la marca país a la que aspiran va de la mano de mayor modernidad y tolerancia para la sociedad saudí. Dentro de este progreso se encuentra la modernización y cualificación de su fuerza laboral nacional, y una menor dependencia del talento extranjero.

El último caso de estudio seleccionado es el caso de Israel. Israel es un país con una gran diversidad social en relación con los otros dos casos de estudio seleccionados. Esto de por sí solo podría poner en prueba muchas políticas de marca país y ver si funcionan en otro tipo de sociedades. Israel busca crear más dimensiones a la imagen que se tiene de ella fuera de sus fronteras. Para conseguir este objetivo utiliza grandes eventos para mostrar su diversidad y tolerancia, valores que no se suelen asociar a Israel en muchas partes del mundo. Además, Israel tiene el elemento de un conflicto social prolongado en el tiempo que puede aportar una perspectiva muy diferente sobre la marca de un país.

Marco Teórico.

En el análisis de las marcas, la identidad de la marca es un elemento esencial ya que todo el proceso siguiente se fundamenta en los pilares que se encuentran al descubrir la identidad de la marca.

Para entender la identidad es necesario un contexto general sobre el país y sus esfuerzos pasados y actuales en el ámbito de su imagen marca país. Por ello, se empezará cada uno de los tres casos de estudio analizando este contexto general.

Una vez analizado el contexto general del Estado se procederá a entender los aspectos fundamentales de la identidad de cada uno de ellos. En el caso de Emiratos Árabes Unidos la identidad es más unidimensional que en los otros casos de estudio y está muy ligada a un sentimiento de exclusividad. En clara contraposición con esta idea de identidad se encuentra el caso de Israel, que busca una identidad multidimensional que ofrezca una verdad más allá del conflicto al espectador extranjero. Y, por último, en un proceso de transición, o transformación de su identidad nacional se encuentra el caso de Arabia Saudí.

Una vez analizados los esfuerzos de cada Estado y la naturaleza de su identidad, este trabajo busca analizar la importancia en cada caso de la arquitectura y el desarrollo de grandes proyectos arquitectónicos como una herramienta para transmitir su imagen marca país. Para analizar dicho uso se estudiarán tres aspectos: la construcción de proyectos urbanísticos, las necesidades de atracción de trabajadores extranjeros y la realización de mega eventos.

Análisis de las marcas-país.

Emiratos Árabes Unidos

Emiratos Árabes Unidos ha logrado posicionarse en la última década como la imagen marca país más valiosa de Oriente Medio, impulsando su economía, una de las economías que más crece de la región. En el último informe de Brand Finance sobre el soft power de los países, Global Soft Power Index 2020, Emiratos Árabes Unidos ha ocupado el 17º lugar de la lista y el primer puesto de la región de Oriente Medio (BrandFinance, 2021).

El caso de Emiratos Árabes Unidos debido a su estructura política, una monarquía absoluta federal, cuenta con una potente estrategia tanto de marca país como de marca ciudad - Dubái o Abu Dabi. El territorio emiratí se encuentra dividido en siete emiratos diferentes: Abu Dabi, Ajmán, Dubái, Fuyaira, Ras al-Jaima, Sarja y Umm al-Qaywayn (Davidson, 2018). Las estrategias individuales de place branding de Dubái y Abu Dabi

son componentes esenciales de la imagen marca país de Emiratos Árabes Unidos (Hatemi, 2016).

La identidad emiratí está basada en la exclusividad. Muestra de ello es el tema de la nacionalidad emiratí. La nacionalidad emiratí no es sinónimo de derechos y privilegios dentro de los Emiratos Árabes Unido. Para ser considerado un “nacional” uno ha de tener una tarjeta familiar o *khulsat al-qaid*, que confirma el linaje emiratí del portador (Davidson, 2018). En 2008 por primera vez desde la creación del país en 1971 se “expidieron” nuevas tarjetas familiares a aquellas familias que pudiesen demostrar que su linaje familiar emiratí era anterior a 1970 (Davidson, 2018). Este elitismo y exclusividad asociada a la identidad emiratí se manifiesta en su gusto por el lujo, así como en los privilegios que se otorgan a los nacionales emiratís.

El caso de Dubái supone un ejemplo de los primeros usos que tuvo la imagen marca país en ciertos países de Oriente Medio, teniendo como objetivo conseguir atraer inversión extranjera separándose del petróleo como fuente de riqueza. La creación en la década de 1980 del Departamento de Turismo y Commerce Marketing por parte de la ciudad de Dubái supone una muestra de que los líderes emiratís entendieron antes que sus contrapartes de los países vecinos la necesidad de diversificar sus fuentes de ingresos, y para ello posicionaron Dubái como un *business hub* internacional y como una demostración de los avances tecnológicos del país (Zeineddine, 2017).

Este status de *business hub* y hub aéreo también ha sido fortalecido por la creación de Emirates, la compañía aérea estatal de Emiratos Árabes Unidos. La creación de esta línea aérea de lujo ha permitido que los Emiratos Árabes Unidos se asocie al lujo, a la conectividad internacional y a los negocios. Emirates es un claro ejemplo de acciones que sirven de manera específica a mejorar la marca de Emiratos Árabes Unidos.

Para hacer aún más atractivo el país como destino para negocios internacionales, Emiratos Árabes Unidos tomo la decisión táctica de tener impuestos bajos para así atraer mayor inversión extranjera. Otras medidas de índole política que ha tomado el país para proyectar una imagen marca país mejor a ojos de los extranjeros se puede observar en la creación de nuevos ministerios. En los últimos años, Emiratos Árabes Unidos ha creado el Ministerio de la Felicidad, un Ministerio de la Tolerancia y un Ministerio de la Juventud (Guirado & Terán, 2021). La creación de estos ministerios ayuda a proyectar una imagen distinta y rompedora con las ideas preestablecidas de la realidad de los países de la región

y para diferenciarse de otros competidores en la región, como Qatar, que se enfrentan a graves acusaciones desde la esfera internacional por su trato laboral de los trabajadores extranjeros.

Para atraer turismo y hacer muestra de la capacidad económica del país, Emiratos Árabes Unidos se ha centrado en la creación de megaproyectos arquitectónicos que llamen la atención del mundo y que consigan atraer más turismo. Ejemplo de ello pueden ser el Burj Khalifa, The Palm, el Museo Guggenheim de Abu Dabi o el Dubái *Frame*, considerado “el marco de fotos más grande del planeta”.

Figura 1: El edificio Burj Khalifa, el edificio más alto del mundo, con el skyline de Dubái.



Fuente: VisitDubai. (2022, abril 27). Burj Khalifa. Retrieved from VisitDubai:
<https://www.visitdubai.com/es/places-to-visit/burj-khalifa>

Esta inversión en obras arquitectónicas y espacios dedicados a la cultura pueden ser vistas como una versión moderna del fallido panarabismo (Guirado & Terán, 2021). Utilizar estos eventos globales que atraen las miradas externas para aumentar el *soft power* de Emiratos Árabes Unidos en el mundo árabe, y más allá. En los últimos años se han organizado las ferias Art Dubái, la bienal de Sharjah, la celebración de la Copa Asiática 2019 o la Expo Dubái 2020 (Guirado & Terán, 2021), que tras haber sido aplazada debido a la pandemia del Covid-19 fue celebrada en 2021. Otro gran evento que los Emiratos Árabes Unidos han conseguido atraer ha sido el mundial de Fórmula 1. Además de la celebración de un Gran Premio del mundial de Fórmula 1, se está construyendo un parque temático de Ferrari en Abu Dabi para conseguir mayores sinergias con el resto de las actividades deportivas y de ocio que se celebran en el país. (Davidson, 2018)

Abu Dabi es un claro ejemplo de una ciudad que ha implementado la arquitectura como un elemento necesario y positivo para la creación de su marca ciudad. Esta marca ciudad también tiene un efecto sobre la marca país de Emiratos Árabes Unidos.

Al principio de la década de 1960, Abu Dabi era solo un pequeño pueblo costero que se basa en la pesca y la recolección de perlas (Ponzini, 2011), una de las grandes industrias antes de la llegada del petróleo en los emiratos (Davidson, 2018). En la segunda parte de la década de 1960, se decidió derrumbar el pueblo existente de Abu Dabi y planificar la construcción de una nueva urbe más moderna en la misma localización (Ponzini, 2011). Esto nos muestra la importancia de la transformación urbanística y arquitectónica que impera en Emiratos Árabes Unidos, donde hay una clara conciencia de que el paisaje urbanístico es una muestra del carácter del lugar.

Un ejemplo de un plan urbanístico cuyo objetivo es transmitir la imagen del pueblo emiratí como un pueblo preocupado por el medioambiente y así intentar desmarcarse de la conexión con los combustibles fósiles es la construcción de Masdar City, una expansión de la ciudad financiada por el gobierno y diseñada por el arquitecto Norman Foster (Ponzini, 2011).

La uniformidad en los mensajes que se buscan transmitir a través de los proyectos de construcción se consigue gracias al carácter oligárquico y autoritario en las tomas de las decisiones sobre las leyes y los planes de urbanismo, que recaen sobre la familia real y sus aliados más cercanos (Ponzini, 2011). Este es un elemento diferenciador con otras economías, como por ejemplo el caso de Israel. Las decisiones sobre proyectos de desarrollo urbanístico también reciben consejos y opinión de las autoridades de turismo correspondientes, lo que ayuda a una mejor planificación de proyectos cuyo objetivo es la atracción de turistas extranjeros (Ponzini, 2011).

Otra estrategia utilizada para la promoción del turismo ha sido la proyección de los Emiratos Árabes Unidos a través del mundo del cine, y en especial con la colaboración con producciones de Hollywood (Saberri, Paris, & Marochi, 2018). Esto permite a los Emiratos Árabes Unidos crear una imagen clara y controlada sobre los valores y las ideas a las que asociar el país. Sagas emblemáticas como Top Gear UK, Star Wars o Fast & Furious o Misión Imposible han aprovechado los incentivos emiratís para producir o ambientar sus producciones en el país (Saberri, Paris, & Marochi, 2018). En el caso de la película Fast & Furious, gran parte de la trama se desarrolla en Dubái y muestra imágenes

espectaculares de la ciudad, de sus rascacielos y del modo de vida basado en el lujo. La película se convirtió en el estreno más rápido en alcanzar mil millones de dólares americanos a escala global, en tan solo 17 días (Saberri, Paris, & Marochi, 2018).

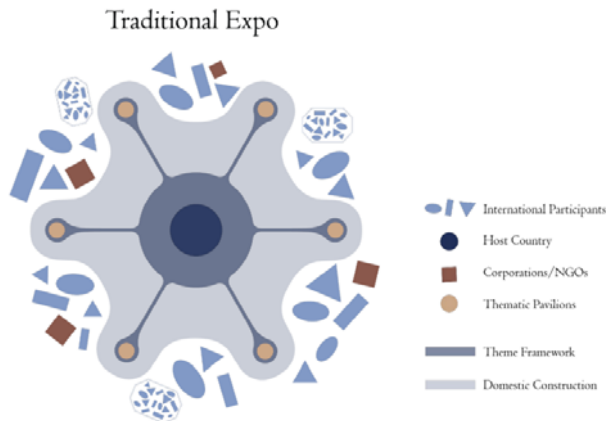
Otra de las formas de ponerse delante de los ojos de las sociedades extranjeras es a través de la organización de grandes eventos.

En 2013 la ciudad de Dubái consiguió ser la anfitriona de la EXPO 2020 (Liptow, 2021). La celebración de la Expo 2020 tuvo que ser pospuesta debido a la situación pandémica mundial del Covid-19, y se realizó en el año 2021. El objetivo de las Expos es poner el foco y buscar soluciones a problemas globales. En 2010 la Expo se celebró en Shanghái y el tema fue el “Urbanismo”, en este caso la Expo Dubái 2020 tuvo como tema “Movilidad, Oportunidad y Sostenibilidad” (Ansari & Bhavani, 2019). La organización de la Expo en Dubái sitúa a Emiratos Árabes Unidos como el primer país en organizarlo en la región de Oriente Medio, África y el Sudeste Asiático (Liptow, 2021).

La localización y organización de los pabellones ha sido un triunfo para los organizadores, primando la sencillez y haciendo que la estancia y la visita de los pabellones fuese lo más sencillo posible para los visitantes (Liptow, 2021). La planificación de los pabellones permite un mejor tráfico de los viandantes y evita aglomeraciones o colas innecesarias. Esta mejor experiencia del visitante también sirve como una asociación más allá del evento. Visitar un lugar en donde hay una clara desorganización, caos o incertidumbre puede hacer que el visitante sea más reacio a hacer inversiones monetarias en ese lugar, y viceversa. La correcta planificación del espacio hace que el visitante salga de Emiratos Árabes Unidos con la sensación de que es un lugar moderno, fiable y puntero.

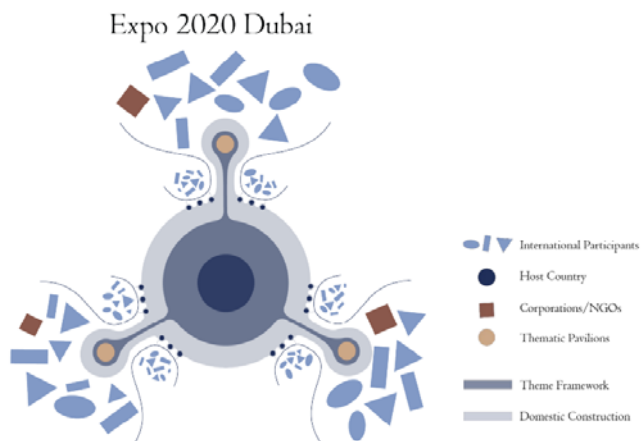
En el centro del recinto se encuentra un gran espacio abierto y el pabellón de Emiratos Árabes Unidos, diseñado por el arquitecto español Santiago Calatrava. Esta muestra de nacionalismo del Estado anfitrión es cada vez más común en la celebración de las Expos, y en el año 2010 China hizo algo similar durante la Expo de Shanghái (Liptow, 2021).

Figura 2: Diseño tradicional de las Expos



Fuente: Liptow, J. (2021). Expo 2020 Dubai and the Future of International Expositions. Kent: Kent State University Honors College.

Figura 3: Diseño Dubái Expo 2020



Fuente: Liptow, J. (2021). Expo 2020 Dubai and the Future of International Expositions. Kent: Kent State University Honors College.

Buscando aprovechar al máximo la inversión realizada en el recinto, y aprovechar un espacio tan moderno, se ha creado un plan de cara al futuro del lugar. El plan se llama “Distrito 2020” y tiene como objetivo dividir el espacio en zonas comerciales, residenciales y de ocio y entretenimiento para que puedan ser disfrutadas por los habitantes de Dubái y los turistas. Idealmente, la Expo 2020 puede ser utilizada como el catalizador necesario para la urbanización de Dubái Sur: una ciudad que se planea que tenga entre otras cosas, el aeropuerto más grande del mundo (Liptow, 2021).

Esta segunda vida del espacio podría ayudar a mitigar las pocas críticas que la celebración de la Expo 2020 ha recibido por parte de uno de sus mayores stakeholders: la población

de Dubái. Aunque una gran mayoría de ellos lo ve de manera muy positiva para el futuro de Dubái y de los Emiratos Árabes Unidos, el uso futuro de la infraestructura construida de cara a mejorar la vida de los habitantes locales podría suponer un apoyo social aún mayor (Ninov & Dutt, 2020).

Arabia Saudí

El caso de Arabia Saudí es un caso de rebranding. En los últimos años, desde la llegada al poder de Mohamed Bin Salman, el príncipe heredero, se han ido tomando medidas para dar una imagen más moderna y tolerante. Para englobar estos cambios y dar una imagen de lo que va a ser Arabia Saudí en el futuro se creó el plan Visión 2030 (Alsaaidi, 2020).

La importancia de la identidad en el proceso de creación de una marca país es esencial. Para llevar a cabo este proceso es necesario tener claro cuáles son los ejes sobre los que van a pivotar las acciones de marca país. Visión 2030 tiene tres temas principales sobre los que basa este proceso de rebranding: una sociedad dinámica, una economía próspera y una nación ambiciosa (Alsaaidi, 2020).

1. Una sociedad dinámica. No desde el punto de vista occidental, sino que hace referencia a una sociedad dirigida por los principios islámicos, basada en la moderación y orgullosa de su identidad nacional y de su herencia cultural e histórica (Alsedrah, 2021). Este tema es de primordial importancia para poder conseguir una base fuerte de cara al crecimiento económico y la prosperidad en el Reino de Arabia Saudí (Alsaaidi, 2020).
2. Una economía próspera. Una economía con igualdad de oportunidades gracias a la educación y con ayudas para las pequeñas empresas, las grandes corporaciones y el emprendimiento (Alsaaidi, 2020). Se busca mejorar el tejido empresarial de Arabia Saudí aprovechando su posición geográfica entre tres continentes (Alsaaidi, 2020). Los objetivos recogidos en Visión 2030 para el sector privado son aumentar su contribución al PIB de un 40%, que era en 2018, a un 65% para 2030 (Fondo Monetario Internacional, 2019) y aumentar las contribuciones de las pequeñas y medianas empresas saudíes hasta un 15% del PIB (Alsaaidi, 2020).
3. Una nación ambiciosa. Dentro de Visión 2030, una nación ambiciosa se define como una nación que tenga un gobierno de alto rendimiento, transparente, válido, facilitador y responsable. Con una nación de estas características, el gobierno saudí espera que sea suficiente para crear un ambiente en donde las organizaciones

no gubernamentales, el sector privado y sus propios ciudadanos estén lo mejor posicionados posible para sacar provecho de las oportunidades brindadas (Alsaaidi, 2020).

Este proceso se ha apoyado en el uso de las redes sociales, en especial de Twitter, para llegar a los ciudadanos saudís y hacerles partícipes de este cambio de imagen nacional. Se muestra el plan Visión Saudí 2030 como un punto de inflexión en el que Arabia Saudí se convierte en una sociedad moderna a través de cambios sociales, económicos, culturales y tecnológicos (Alsaaidi, 2020). La elección de usar Twitter como el medio de comunicación preferencial del plan Visión Saudí 2030 se debe a que, en Arabia Saudí, Twitter es la red social favorita y una gran parte de la sociedad saudí es usuaria activa de la plataforma (Alkarni, 2018).

En la esfera internacional, Arabia Saudí ha sido vista tradicionalmente como un país poco tolerante debido al papel dominante de la doctrina wahabita en la religión y en todos los aspectos de la sociedad. El plan Visión Saudí 2030 también busca cambiar esta percepción exterior del país y mostrarse como un país más abierto y tolerante sin dejar de lado la importancia de la religión.

Esta muestra de sociedad wahabita moderna también es el objetivo de Qatar, un país que lleva más tiempo curando su estrategia de imagen marca país (Dorsey, 2013). El wahabismo ha sido un pilar central de la monarquía de los Saud y del estado de Arabia Saudí desde hace siglos, y por ello Arabia Saudí (Hernández Martínez, 2020) ve primordial cambiar su imagen para poder seguir siendo el líder espiritual del mundo musulmán.

Al igual que otros países de la zona antes que él, Arabia Saudí busca diversificar sus fuentes de ingresos más allá del petróleo. Según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), en 2018 un 70% del ingreso fiscal del país y un 80% de las exportaciones provenía del petróleo. Además, las actividades económicas que no estaban relacionadas con el petróleo dependían de la financiación con dinero del Estado proveniente de los beneficios petrolíferos (Fondo Monetario Internacional, 2019). Esta dependencia daba lugar a una economía débil ante las fluctuaciones del mercado y con muchas ineficiencias internas (Nurunnabi, 2017).

Para rebajar la importancia del sector petrolífero en las arcas públicas, y para recaudar fondos que invertir en actividades que diversifiquen la economía, el gobierno de Arabia

Saudí en 2019 se comprometió a vender un 5% de Aramco en los próximos 15 años (Alsaaidi, 2020). Aramco es la empresa nacional de petróleo de Arabia Saudí. Fue creada en 1933 como la California-Arabian Standard Oil (CASOC), y en 1944 cambia su nombre a Arabian American Oil Company (Aramco). Seis años más tarde, el rey Abdulazziz bin Saud amenaza a los accionistas americanos a nacionalizar la totalidad de la empresa sino aceptan un reparto del 50-50 de los beneficios totales de la empresa (Hernández Martínez, 2020).

En su objetivo de desmarcarse de manera progresiva de la importancia del sector petrolífero en la economía nacional, otra forma de cambiar la perspectiva de la sociedad local y de la esfera internacional es a través de reivindicar la importancia de la sostenibilidad en la historia de Arabia Saudí. Este énfasis se puede lograr poniendo el foco en la arquitectura tradicional saudí del desierto. Una de las formas más comunes de construcción en el desierto de la península arábiga durante siglos ha sido la construcción de adobe (Mortada, 2016). Esta construcción cumple los requisitos utilizados por Wilhide para ser considerado arquitectura sostenible (Mortada, 2016). A través de estos ejemplos sacados de la historia y cultura tradicional saudí, el gobierno saudí podría ser capaz de lograr los objetivos del plan Visión Saudí 2030, manteniendo un carácter tradicional y sin renegar de su herencia cultural y social. Actualmente no se utiliza esta opción ya que las construcciones basadas en adobe se asocian a un nivel socioeconómico bajo y no a una sociedad moderna y global (Mortada, 2016).

Otra forma de desmarcarse de los combustibles fósiles como fuente de ingresos del Reino de Arabia Saudí es aumentando el turismo internacional (Hernández Martínez, 2020). Debido a la importancia religiosa de Arabia Saudí en el mundo musulmán, gran parte del turismo es turismo religioso. Por otro lado, las instituciones saudíes encontraron mayor resistencia a la hora de aumentar el turismo no religioso internacional a Arabia Saudí. Una de las estrategias que se están implementando para aumentar activos turísticos es a través de la construcción de megaproyectos de construcción (Alshhrani & Qablan, 2018).

Pero los grandes proyectos urbanísticos también son utilizados desde el gobierno de Arabia Saudí como una forma de atraer a talento extranjero, así como inversión extranjera. El proyecto Neom tiene como objetivo crear un espacio que se convierta en un *hub* líder para negocios internacionales, la innovación y el conocimiento (Alshhrani & Qablan, 2018). Su localización, con acceso a las rutas marítimas, se encuentra en el Golfo de

Aqaba y cuenta con un clima que también se espera utilizar como reclamo para atraer a empresas y profesionales. Según datos oficiales, se espera que la primera fase de desarrollo esté completada en el año 2025 (Neom, 2022).

Figura 4: Diseño por ordenador de uno de los posibles subproyectos del proyecto Neom.



Fuente: Neom. (25 de Abril de 2022). Neom: About. Obtenido de Neom: Official website: <https://www.neom.com/en-us/about>

Otro de los proyectos que se están desarrollando, siguiendo los objetivos de la agenda Visión Saudí 2030, es el proyecto de Qiddiya. Qiddiya busca convertirse en un centro urbano destinado al ocio y entretenimiento de la sociedad saudí (Alshhrani & Qablan, 2018). Este proyecto además busca abrir una nueva forma de turismo en el país árabe, ya que el turismo de ocio y entretenimiento no ha sido históricamente atractivo en Arabia Saudí debido a las limitaciones religiosas. Este entretenimiento y ocio estará dentro de los parámetros de la sociedad moderna islámica que se busca crear desde el plan Visión Saudí 2030 (Alsedrah, 2021).

Otra fuente de ocio y de turismo distinto al turismo más habitual en el Estado saudí es el turismo de playa. Para aumentar la oferta y atraer más demanda se ha puesto en marcha el proyecto de turismo del Mar Rojo. Se construirá al norte de la ciudad de Jeddah, una de las más grandes del país y sede de uno de los grandes premios de Formula 1. Este proyecto constará de un complejo turístico en la costa y con alrededor de 50 islas dedicadas a villas y hoteles de lujo. Una nueva faceta del atractivo de Arabia Saudí se

espera explotar con la creación de este proyecto, dando a conocer la costa saudí y el atractivo de sus ecosistemas naturales. El plan a largo plazo será que el complejo turístico evolucione hasta convertirse en una Zona Económica Especial y atraer tanto inversión nacional como extranjera debido a las ventajas económicas que estas zonas acarrearán (Alshhrani & Qablan, 2018).

Estos megaproyectos arquitectónicos buscan cambiar la perspectiva internacional de Arabia Saudí atrayendo turistas y generando una admiración hacia los proyectos completados. Una de las limitaciones que se pueden encontrar a la hora de conseguir estos objetivos a través de los megaproyectos arquitectónicos es la falta de responsabilidad social corporativa durante la construcción (Alotaibi, Edum-Fotwe, & Price, 2019). La responsabilidad social corporativa se define como la asunción de una responsabilidad frente a la sociedad, que supone una ampliación de los objetivos empresariales a componentes sociales (Fernández García, 2009). En la actualidad no parece que haya muchos avances o pasos en esta dirección desde el Reino de Arabia Saudí, pero es una tendencia global que va en aumento y que cada vez es más importante en la toma de decisiones de los consumidores globales. Incluso en los sectores como las finanzas empiezan a coger tracción ratios que tienen en cuenta la responsabilidad social corporativa y el buen gobierno de las empresas para saber si invertir en ellas. Si de verdad se quiere el mayor efecto posible con estos megaproyectos fuera de las fronteras saudíes, será necesario aumentar los esfuerzos en este aspecto.

Otra de las consecuencias que esperan conseguir también con la realización de estos proyectos es la atracción de trabajadores extranjeros cualificados para aumentar el nivel competitivo de la fuerza laboral saudí y traspasar sus conocimientos a los nacionales. En un estudio realizado en las empresas privadas saudíes sobre el proceso de atracción de talento, un 65% de las empresas privadas admitían tener problemas a la hora de encontrar talento cualificado para los puestos de trabajo que ofrecían. Estas respuestas situaban la falta de talento como el principal obstáculo a la hora de atraer talento a estas empresas (Mohammad & Saad, 2021).

La economía saudí depende en gran medida de los trabajadores extranjeros, tanto cualificados como no cualificados. En 2010 más de la mitad de la población empleada era extranjera y solo un 47% era saudí. Esta diferencia es aún más significativa cuando

nos centramos solo en el sector privado y dejamos el sector público, ya que solo un 7% de los empleados del sector privado en Arabia Saudí era de origen saudí (Alhamad, 2014).

Al mismo tiempo que las autoridades saudíes buscan la atracción de talento exterior, también están promoviendo activamente la saudización de la fuerza laboral privada para disminuir la dependencia nacional y bajar los niveles de desempleo. Esta saudización se fomenta a través de un cupo mínimo de empleados saudíes en todas las empresas del sector privado que operan en Arabia Saudí. A este sistema se le conoce como “*Nitaqat*” (Alhamad, 2014). En aras de la igualdad y la transparencia entre las empresas saudíes, el Ministerio Saudí de Empleo y Desarrollo Social clasifica a las empresas en función de su sector, el número de empleados y la actividad que realizan y les asigna un ratio de empleados saudíes que deben tener, así como otras medidas complementarias (Ministry of Human Resources and Social Development, 2017).

Este esfuerzo por aumentar la empleabilidad de los nacionales saudíes es una muestra de la posición a largo plazo del Reino de Arabia Saudí. En su afán de convertirse en la potencia regional con influencia en el mundo árabe e islámico, Arabia Saudí tiene que pasar de ser un Estado importador de talento a ser un Estado exportador de talento. Aun así, siguen manteniendo una clara disposición a aceptar a trabajadores extranjeros cualificados a corto plazo con el objetivo de fortalecer el tejido laboral de su economía y de que afiancen los conocimientos y habilidades occidentales en sus compañeros saudíes.

Arabia Saudí también ha seguido el ejemplo de algunos de sus vecinos regionales y ha dotado de más importancia en su estrategia a la celebración de grandes eventos en su territorio nacional. Una de sus grandes victorias ha sido la celebración del Gran Premio de Fórmula 1 de Jeddah. El circuito se ha construido en la bahía Salman y espera convertirse en uno de los grandes centros para los deportes de motor (El-Shorbagy, Jamjoom, & Mallsi, 2020).

La celebración este año del Gran Premio de Jeddah ha sido eclipsado por el ataque con misiles en las cercanías del circuito. El ataque en principio iba dirigido contra una refinería de Aramco en Jeddah y fue realizado por rebeldes hutíes de Yemen (Herguedas, 2022). Esto se debe a la participación de Arabia Saudí en la guerra civil como principal valedor del gobierno central yemení dirigido por el presidente Salé (Hernández Martínez, 2020).

Israel

Uno de los mayores obstáculos en la creación de una imagen marca país en el caso de Israel era la diferencia entre identidad e imagen. El gobierno israelí es consciente de que muchos de los valores considerados centrales para la identidad de Israel no son valores compartidos por una parte considerable de la audiencia a la que se dirige. Además, puede dar la sensación de que la única información que llega a las poblaciones fuera de Israel es asociada al conflicto en el que se encuentra, y nunca sobre la vida y las oportunidades que Israel ofrece como país (Shore, 2010).

Uno de los aspectos más importantes a la hora de crear una imagen marca país, como hemos mencionado antes, es la identidad nacional (Alsaaidi, 2020). En una entrevista con Amir Gissin, el director en las fases iniciales del Proyecto de Marca Israel, enumera las 5 características fundacionales de la identidad de Israel necesarias para la creación de imagen marca país. Estas 5 características son (Funk & Wan, 2011):

1. Sobrevivir. Los israelíes se consideran supervivientes por las condiciones adversas en las que han tenido que vivir durante los últimos 60 años. Decidieron no utilizar esta característica como reclamo ya que no ayudaba a traer inversión extranjera.
2. Responsabilidad social mutua. También debido a la realidad que han tenido que vivir desde la creación del estado de Israel, hay una gran sensación de comunidad y de solidaridad entre los israelíes. El aspecto negativo de esta característica es que muchas veces el turista, el inversor o el residente extranjero se puede sentir marginado, ya que esta solidaridad no se suele extender también hacia ellos.
3. Pasión. Aunque la pasión puede observarse como una característica poco madura en algunas sociedades occidentales, según Amir Gissin la pasión es una característica tan esencial en el modo de vida israelí que dejarla fuera de la imagen marca país sería poco representativo.
4. Creatividad. Debido a las situaciones adversas a las que se han enfrentado, han tenido que tirar de creatividad para conseguir prosperar. Una muestra de esta creatividad se puede observar a través de la innovación. Israel es el tercer país del mundo, por detrás de los Estados Unidos de América y de Canadá, con más compañías que cotizan en el NASDAQ.

El libro de “*Start Up Nation*” está repleto de historias y muestras de como la sociedad israelí ha usado esta creatividad y está innovación para crear nuevas empresas.

5. Fusión. Esta última característica surge por la mezcla de diferentes culturas y comunidades que se puede observar en las ciudades israelís. Según Amir Gissin, que las diferentes culturas vivan mezcladas, y no separadas por comunidades como podría ser el caso en otros países, hace que se creen más ideas y que por tanto $1+1=3$. Este aspecto es un elemento diferencial de la identidad israelí para atraer turismo e inversión.

Los primeros esfuerzos de Israel con relación a su imagen marca país fueron dirigidos a sustituir la imagen asociada al conflicto y sustituirla por una imagen completamente distinta. Esta estrategia no dio sus frutos debido a que la gente no se creía esta versión unidimensional de que Israel centrada solo en las oportunidades y las ventajas que el país ofrece. Habiendo entendido las razones por las que este primer intento había fracasado, se desarrolló una segunda estrategia con un objetivo: en vez de buscar sustituir la imagen unidimensional de Israel asociada al conflicto, por una Israel asociada a solo cosas buenas, fueron añadiendo capas a la imagen marca país de Israel. Al ir introduciendo pequeñas asociaciones positivas poco a poco, la audiencia extranjera que veía estos mensajes era más propensa a interiorizarlos y aceptarlos. De esta forma se ha ido cambiando la imagen marca país de Israel en los últimos años para llevarlos más allá del conflicto (Funk & Wan, 2011).

A esta misma conclusión sobre la necesidad de tener una imagen marca país multidimensional en vez de una marca unidimensional, llegaron otro grupo de investigadores tras realizar un estudio cualitativo. El estudio fue realizado en cinco universidades en París, Londres, Copenhague, Berlín y Vilna entre estudiantes de un MBA de marketing internacional. El estudio consistía en cuatro preguntas para ver la imagen percibida de los participantes sobre Israel y observar si cambiaba después de mostrarles diversos clips promocionales de Israel. Tras analizar los resultados, Ram Herstein y Ron Berger, llegaron a la conclusión de que es mejor no centrarse en crear la marca de Israel sobre una única imagen, sino que es más efectivo centrar el proceso de rebranding de Israel entorno a una imagen marca país multidimensional (Herstein & Berger, 2013).

Siguiendo las características esenciales de Israel durante su proceso de rebranding, se pueden observar proyectos actuales que recogen estas características. El proyecto del canal del Mar Muerto recoge la creatividad y la supervivencia de la identidad del Estado de Israel. Tras la crisis petrolera de 1970, surgida de una agresión a Israel, las autoridades israelíes se dan cuenta de que es necesario para su supervivencia el encontrar fuentes alternativas de energía. Entre las posibles soluciones surgió una que ya se había discutido durante el protectorado británico de Palestina: la creación de un canal en el Mar Muerto. El proyecto no pudo ser realizado debido a la falta de relaciones diplomáticas entre Jordania e Israel en ese momento. Ahora, el proyecto ha iterado y ya no se centra en la obtención de energía sino en la desalinización y conservación del Mar Muerto para mantener el ecosistema de la región (Fischhendler, Cohen-Blankshtain, Shuali, & Boykoff, 2015).

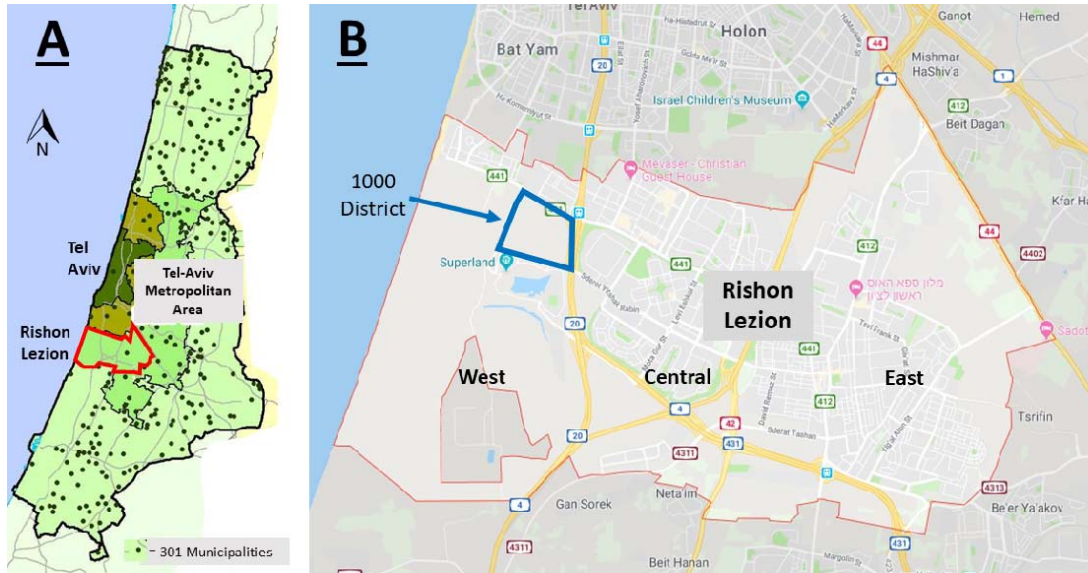
En el proceso de la idea del canal del Mar Muerto se puede ver las características de la identidad multidimensional que define Amir Gissin que son las claves de la marca de Israel.

Otra forma clave de influencia de la arquitectura y la urbanización en Israel son los proyectos de renovación urbanos. Aunque no es una práctica innovadora en Israel, solía tener un carácter a menor escala al que se ve en los últimos años. Cada vez más estos proyectos dejan de ser para reacondicionar edificios de apartamentos individuales y más como una parte de una estrategia mayor de las ambiciones de la ciudad o el Estado en el ámbito regional. Dentro de esta nueva tendencia urbanística en el país se encuentran el desarrollo del nuevo centro de negocios en Holon, el nuevo centro de negocios de la ciudad de Hertzliya, al norte de Tel Aviv, o el Distrito 1000 en Rishon (Weinberg, Cohen, & Rotem-Mindali, 2019).

El caso del Distrito 1000 de Rishon es especialmente interesante debido a que la motivación detrás de la planificación y desarrollo del proyecto va más allá de lo puramente económico y tiene su origen en la demografía de la ciudad. La ciudad de Rishon tiene un gran problema ya que la mayoría de sus habitantes trabaja fuera de la ciudad, en el gran área metropolitana de Tel Aviv. Para evitar convertirse en una ciudad dormitorio sin vida cotidiana o actividad económica propia, la alcaldía busco crear este proyecto. El plan cuenta con zonas comerciales y de ocio, espacio verdes públicos y

conexión con centros importantes de transporte público, además de nuevos espacios residenciales (Weinberg, Cohen, & Rotem-Mindali, 2019).

Figura 5: Localización del Distrito 1000 de Rishon dentro de la Zona Metropolitana de Tel Aviv.



Fuente: Weinberg, E., Cohen, N., & Rotem-Mindali, O. (2019). LUD as an Instrument for (Sub)Metropolitanization: The 1000-District in Rishon-Lezion, Israel as a Case Study. *Urban Planning Vol. 4 (4)*, 18-30.

En el caso de Israel, la atracción de trabajadores cualificados extranjeros no es tan prioritaria como en los otros dos casos de estudio. Israel cuenta con una sociedad muy cualificada y muestra de ello es la creación constante de empresas israelíes con trabajadores nacionales que salen cada año y que se encuentran a la cabeza de muchas industrias. Además, Israel cuenta con una vía de atracción de talento extranjero que no se encuentra presente en los otros dos casos de estudio de este trabajo: la diáspora judía.

Muchos judíos de diferentes nacionalidades sienten una conexión especial con el Estado de Israel, y para muchos de ellos mudarse a Israel y ser un miembro productivo de esa sociedad es una opción muy atractiva. Incluso en algunos casos, esta aportación a la sociedad israelí va más allá de mudarse al país desde su país de origen y trabajar en Israel, hay jóvenes que incluso se ofrecen voluntarios para el servicio militar (Yohanani, 2022). Esta conexión sentimental con una de las mayores diásporas del mundo occidental permite a Israel contar con un número de hombres y mujeres jóvenes que llegan al país buscando maneras de mejorar la sociedad y aportar. Está “cantera” de posible talento,

más la identidad israelí que se ha explicado anteriormente, es una combinación muy potente de cara a la innovación y la investigación con usos aplicados de importancia. Esta situación hace que la atracción de talento cualificado extranjero no sea un elemento prioritario dentro de la estrategia de la imagen marca país del Estado de Israel.

Debido a las relaciones antagonistas de Israel en la región, Israel siempre ha mirado a través del Mar Mediterráneo en busca de apoyo. Las relaciones diplomáticas entre Israel y la mayoría de los países europeos son generalmente buenas. Con el objetivo de mejorar también la opinión pública europea sobre Israel, y ofrecer una versión más allá del conflicto, también se utilizan grandes eventos para enseñar esta “nueva” cara de Israel.

Aprovechando que los equipos israelíes participan en las competiciones deportivas europeas como la Champions League, la Europa League, la Conference League o la Euroliga, se buscó que la participación de Israel en Eurovisión se viese como una extensión de esta dinámica, ya aceptada en el imaginario europeo. La participación en este tipo de eventos de representantes israelíes ha sido utilizada en algún momento por Israel como si fuese un reconocimiento de facto de la integración en la comunidad europea (Fernández del Campo, 2021).

La primera participación de Israel en Eurovisión fue en 2018, con la artista llamada Netta. Netta y su canción supieron conectar con los temas sociales de actualidad en las sociedades europeas del momento: una cantante que encarnaba el movimiento “*body positive*”, una canción con un mensaje de empoderamiento femenino y todo ello con una música festivalera y con un baile extravagante pero fácil de replicar, aumentando su viralización. El resultado de la suma de todos estos elementos fue que Israel fue la ganadora de Eurovisión 2018.

En Eurovisión el Estado ganador de la edición se encarga de organizar la siguiente edición del concurso. Esto supuso una oportunidad para Israel de dar una imagen europeísta, liberal y diversa (Kiel, 2020). Pero la organización de Eurovisión en Israel tuvo controversias desde el principio debido a la ciudad en donde organizar el certamen. No podía ser Jerusalén porque Jerusalén no es oficialmente ni la capital, ni una ciudad de Israel. Así que al final se celebró en Tel Aviv. Si Israel hubiese conseguido que se celebrara Eurovisión en Jerusalén, más el cambio de embajada estadounidense a Jerusalén, podría haber resultado en una polémica que la organización intentaba evitar (Fernández del Campo, 2021).

Esta oportunidad, que fue recibida con grandes esperanzas en Israel, no fue aprovechada al máximo debido en parte a una falta de organización en las políticas de diplomacia pública, y por falta de previsión de los movimientos antagónicos y sus argumentos.

En los meses previos a la celebración del evento, las redes se llenaron de denuncias o críticas a que Israel celebrase Eurovisión. Se utilizaron motivos ajenos a Eurovisión, más de carácter político o diplomático, pero también supieron usar temas muy relacionados con la celebración del festival y sus fans. Uno de estos temas fue las denuncias a las Fuerzas de Seguridad israelíes de usar la orientación sexual de palestinos como elemento de presión para convertirlos en informantes (Fernández del Campo, 2021). Durante la puesta en escena la artista invitada, Madonna, enseñó a dos de sus bailarines con banderas de Palestina, publicitando la causa palestina en plena celebración de Eurovisión 2019 (El Confidencial, 2019).

Debido a los motivos explicados anteriormente, no se puede decir que la celebración de Eurovisión por parte de Israel fuese un triunfo en su intento de acercarse a los valores europeos y mostrar una imagen más multidimensional a las sociedades europeas. Este fracaso plantea preguntas sobre cómo podría lograrse esta identificación de valores entre Israel y Europa (Fernández del Campo, 2021). A partir de ahora, una vez ya han sido aceptados en Eurovisión, cada año puede suponer una nueva oportunidad para mostrar más capas de la identidad israelí y esto ha de ser visto como algo positivo por parte de las autoridades correspondientes israelíes.

Conclusión

En el caso de Emiratos Árabes Unidos la arquitectura y la construcción de grandes proyectos urbanísticos es uno de sus grandes activos en la promoción y comunicación de su imagen marca país. En el diseño de estos proyectos se puede observar el claro objetivo de transmitir la sensación de lujo y progreso económico que la sociedad emiratí lleva viviendo las últimas décadas. Sus edificios o monumentos emblemáticos son conocidos ya en todo el mundo, como puede ser el caso del Burj Khalifa. Esta fama mundial no atrae a todo el mundo, pero está diseñado para atraer a aquellos individuos que resuenan con la identidad emiratí.

La celebración de la Expo 2020 Dubái ha supuesto otro gran paso en la promoción de los Emiratos. Lo ha asociado a la innovación, la tecnología y la capacidad del país de adaptación y resiliencia, ya que el evento se pospuso por el Covid-19. Como se ha

analizado anteriormente, la arquitectura tiene un papel clave para transmitir al visitante las asociaciones de marca deseables. A través de edificios modernos con diseños vanguardistas y una planificación urbanística del recinto, el visitante puede asociar esas características no solo al evento, sino al Estado de la ciudad que lo organiza. Todavía no hay conclusiones sobre los efectos a largo plazo de la Expo Dubái 2020 sobre la imagen marca país de Emiratos Árabes Unidos.

Debido a las características sociales de los Emiratos Árabes Unidos, no parece que la necesidad de trabajadores extranjeros vaya a disminuir. Esta tendencia parece indicar que los métodos analizados vayan a continuar en aumento, y que en el futuro cercano va a haber mayor cantidad de proyectos destinados a generar portadas alrededor del mundo con el objetivo de cada vez más gente se plantee construir su futuro en un país vanguardista.

Por otro lado, el caso de Israel es un caso en donde la arquitectura todavía no se ve como un elemento de promoción o comunicación. Esta diferencia se puede deber a varios factores:

Primero, dentro de la identidad multidimensional que se busca transmitir aparece la característica de la diversidad. La estrategia emiratí o saudí en la arquitectura pasa por diseños modernos pero occidentalizados. Israel hace bien en abstenerse de usar estos diseños ya que en su caso podría ser contraproducente ya que muchas voces podrían acusar a Israel de estar borrando la diversidad nacional. La estrategia israelí para aparecer en el imaginario de las sociedades europeas como una sociedad abierta y diversa pasa por la participación en eventos comunes. Este es un muy buen escaparate para mostrar a la sociedad israelí y mitigar el impacto de las críticas. Esta mitigación de las críticas es necesaria para poder centrar el debate en otros aspectos de la sociedad de Israel y así poder mostrar la identidad multidimensional de la que hablaba Amir Gissin (Funk & Wan, 2011).

Otra posible razón que no se explora en este trabajo podría ser el carácter histórico y el estatus de patrimonio de muchas partes del territorio israelí. Esto podría suponer una clara limitación a la construcción de grandes proyectos urbanísticos.

El caso del Distrito 1000 es ilustrativo del carácter de los proyectos urbanísticos en Israel en el momento. Es un carácter más funcional que promocional, guiado por el objetivo de facilitar el día a día de sus residentes y no por la promoción de una imagen del Estado

fuera de sus fronteras. Pero debido a los recursos naturales limitados de los que dispone, entre ellos el espacio, se busca una sinergia para que los espacios puedan servir de centro residenciales, culturales y económicos.

El último caso de estudio es un caso de transformación. Se ve reflejado en la estrategia de marca país el cambio que el príncipe Mohamed Bin Salman está intentando realizar en el país. En este proceso de transformación de la marca país se puede ver una profesionalización de la estrategia con el plan Visión Saudí 2030 como vertebrador y unificador de los cambios.

Para poder alcanzar a sus vecinos regionales que apostaron con anterioridad por la importancia de la marca país se está invirtiendo una gran cantidad de recursos financieros en la construcción de activos que ayuden a transmitir la nueva sociedad saudí: moderna, pero sin perder el carácter islámico. Proyectos como el Qiddiya o Neom esperan convertirse en futuros ejemplos de esta sociedad. Estos proyectos no quieren dejar ninguna duda en la modernidad de la sociedad a través de medidas innovadoras y sostenibles que mejoren la vida de aquellos que conviven con el desierto. Una línea de investigación futura podría ser observar si se produce una partición de la sociedad saudí de los nuevos núcleos urbanos, más modernos, y las grandes ciudades tradicionales saudí, con un carácter más religioso e histórico.

La impresión tras estos primeros años de grandes esfuerzos saudí en el ámbito de su marca país parece indicar que se están guiando por las estrategias que han resultado exitosas en el resto de los países de la Península Arábiga. La adquisición de uno de los grandes premios de Fórmula 1 también fue una de las acciones realizadas tanto por Qatar, rival regional de Arabia Saudí, como por Emiratos Árabes Unidos, su principal aliado en la región. Por otro lado, como se ha podido observar en la celebración del Gran Premio de Jeddah de Fórmula 1 de 2022, otros aspectos de sus relaciones exteriores pueden manchar sus esfuerzos de promoción y comunicación.

La hipótesis realizada al comienzo del trabajo se ha visto confirmada tras analizar los casos de estudio. La arquitectura y su diseño es una forma poco comentada de influir en la imagen marca país de un Estado. Al igual que la arquitectura puede ser un medio para mejorar la imagen marca país, si se realizada de manera errónea también puede resultar en el deterioro de dicha marca país.

El diseño en la arquitectura es representativo de identidad de aquellos que lo han diseñado y de aquellos que hacen uso del espacio, por eso la arquitectura como un elemento de comunicación de la identidad de un lugar al visitante es tan importante.

Además, las experiencias personales están influidas por el diseño del espacio en donde se realizan, por ello resulta tan importante el diseño arquitectónico de grandes eventos para conseguir que los visitantes tengan las asociaciones de marca deseadas. Este objetivo puede ser investigado en el futuro desde una perspectiva más arquitectónica para arrojar más luz.

En cuanto al resto de objetivos de la investigación, podemos concluir que las necesidades de trabajadores extranjeros que tiene un Estado es un factor a tener en cuenta a la hora del diseño de la marca país, y puede influir en la toma de decisiones sobre que grandes proyectos arquitectónicos o urbanísticos se llevan a cabo, y cuales son desestimados.

Cada vez más Estados buscan expresar sus intereses nacionales o sus preocupaciones culturales a través de grandes proyectos arquitectónicos que cuenta con gran repercusión mediática. Se utiliza de forma que atraiga la mirada y la curiosidad hacia otros aspectos más profundos.

Uno de los países más puntero en los últimos años es Emiratos Árabes Unidos, uno de los casos de estudio. Con los otros dos casos de estudio, Israel y Arabia Saudí, se pueden vislumbrar las dos vías existentes en este momento respecto a esta modalidad de comunicación:

- 1) Emular las decisiones estratégicas tomadas por Emiratos Árabes Unidos y hacer de la arquitectura una herramienta más para comunicar la imagen e identidad de un Estado.
- 2) Utilizar herramientas alternativas que sirvan de manera más efectiva en la transmisión de esta imagen e identidad del Estado.

Aunque en cada caso es necesario un análisis extensivo para determinar cuáles son las vías de acción correctas, parece que la arquitectura es mejor a la hora de transmitir una identidad más unidimensional mientras que podría resultar menos efectiva cuando se trata de abarcar una imagen más multidimensional del Estado.

Bibliografía

Aaker, D. A. (2002). *Building Strong Brands*. Nueva York: The Free Press.

- Alhamad, H. S. (2014). The labor market in Saudi Arabia: Foreign Workers, Unemployment and Minimum Wage. *Inquiries Journal Vol. 6 (6)*, 1-2.
- Alkarni, S. (2018). Twitter Response to Vision 2030: A Case Study on Current Perceptions of Normative Disorder within Saudi Social Media. Retrieved from University o.
- Alotaibi, A., Edum-Fotwe, F., & Price, A. D. (2019). Critical Barriers to Social Responsibility Implementation within Mega-Construction Projects: The Case of the Kingdom of Saudi Arabia. *MDPI Journal of Sustainability Vol. 11*.
- AlOwais, T. M. (2019). Emirate of Abu Dhabi Brand Marketing Strategy - Travelers Welcome. *Modern Applied Science, Vol 13, No 8*.
- Alsaaidi, H. Z. (2020). Nation Branding and The Case of Saudi Vision 2030 and The Use of Twitter. *Rochester Institute of Technology*.
- Alsedrah, I. (2021). Branding the Kingdom of Saudi Arabia. *Social and Management Research Journal, Vol.18, No 1*, 1-16.
- Alshhrani, S., & Qablan, M. (2018). Mega-Projects to Drive Tourism Development in Saudi Arabia. *Journals LPU*.
- Anholt, S. (2011). Beyond the Nation Brand: The role of Image and Identity in International Relations. *The Journal of Public Diplomacy, 2 (1)*, 1-7.
- Ansari, Z., & Bhavani, G. (2019). Attractions of Dubai and Expo 2020: an exploratory study. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 266-278.
- Aronczyk, M. (2009). *Branding the nation: Mediating space, value, and identity in the context of global culture*. Nueva York: Phd Thesis, New York University.
- BrandFinance. (2021). *Global Soft Power Index 2020*. BrandFinance.
- D'Astous, A., & Boujbel, L. (2007). Positioning countries on personality dimensions: scale development and implications for country marketing. *Journal of Business Research, Vol. 60 No. 3*, 231-239 .
- Davidson, C. M. (2018). *Abu Dhabi Oil and Beyond*. Nueva York: Oxford University Press.
- de San Eugenio Vela, J. (2013). Del Estado-nación al Estado-marca. El rol de la diplomacia pública y la marca país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales. *Revista de Estudios Sociales, No 46*, 145-157.
- Del Cerro Santamaría, G. (2007). *Bilbao: Basque pathways to globalisation*. Oxford: Elsevier.
- Dorsey, J. M. (2013). Wahhabism vs. Wahhabism: Qatar challenges Saudi Arabia. *RSIS Working Paper, No. 262*.
- El Confidencial. (2019, 09 18). *Israel demanda a Madonna por su actuación en Eurovisión*. Retrieved from El Confidencial: <https://www.lavanguardia.com/television/20190918/47465583902/israel-demanda-madonna-actuacion-eurovision.html>
- El-Shorbagy, A. M., Jamjoom, A. N., & Mallsi, Z. (2020). JEDDAH FORMULA 1 INTERNATIONAL CIRCUIT. *Journal Critical Reviews Vol.7 (8)*, 731-735.

- Fan, Y. (2006). Branding the nation: what is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12 No. 1, 5-14.
- Fernández del Campo, G. (2021). *New power unlocked: Israel as a case study for Eurovision as a Europeanization tool*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Fernández García, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa: Una nueva cultura empresarial*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Fetscherin, M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. *International Marketing Review*, Vol. 27 No. 4, 466-479.
- Fischhendler, I., Cohen-Blankshtain, G., Shuali, Y., & Boykoff, M. (2015). Communicating mega-projects in the face of uncertainties: Israeli mass media treatment of the Dead Sea Water Canal. *Public Understanding of Science*. Vol. 24 (7), 794-810.
- Florida, R. (2003). Cities and the Creative Class. *City & Community* 2 (1).
- Fondo Monetario Internacional. (2019). *Saudi Arabia IMF Country Report No. 19/291*. Washington D.C.: Fondo Monetario Internacional.
- Funk, J., & Wan, F. (2011). "Branding Israel" Beyond the Message of Conflict: An Interview with Amir Gissin. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol 16, No 2, 105-117.
- Gofinondo, A. E. (2019). La importancia de la marca país en la evolución y ayuda en la internalización de las empresas españolas: un nuevo enfoque de la Marca España.
- Guirado, J., & Terán, I. G. (2021). Emiratos Árabes Unidos en Oriente Medio. Antiislamismo, militarismo y estrategia de presión múltiple. *Revista Española de Ciencia Política*, 56, 71-96.
- Haan, S. (2021). *Impacts of Mega-events: How can the Eurovision Song Contest 2021, held in Rotterdam-Zuid, accelerate existing urban renewal projects in its deprived neighborhoods?* University of Groningen.
- Hamid, M., Hanks, L., & Qi, W. (2021). Is it possible to define architectural identity more objectively?
- Hao, A. W., Paul, J., Trott, S., Guo, C., & Wu, H.-H. (2019). Two decades of research on nation branding: a review and future research agenda. *International Marketing Review*.
- Harvey, D. (1989). From managerialism to entrepreneurialism: The transformation in urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, Vol. 71, No.1, 3-17.
- Hatemi, J. (2016). On the tourism-led growth hypothesis in the UAE: a bootstrap approach with leveraged adjustments. *Hatemi, J.A. (2016) 'On the tourism-led growth hypothesis in the UA Applied Economics Letters*, Vol. 23, No. 6, pp.424–427.
- Herguedas, M. A. (2022, Marzo 25). *Ataque con misiles sobre Jeddah en pleno GP de Arabia Saudí*. Retrieved from El Mundo: <https://www.elmundo.es/deportes/formula-1/2022/03/25/623df48ffc6c833c118b4596.html>

- Hernández Martínez, D. (2020). *El reino de Arabia Saudí y la hegemonía de Oriente Medio*. Madrid: Los libros de la catarata.
- Herstein, R., & Berger, R. (2013). A country as a brand: Israel's evolving branding strategy. *Journal of Brand Strategy, Vol 2, No 2*, 179-190.
- Hiller, H. H. (2015). Toward an urban sociology of mega-events. *Research in Urban Sociology*, 181-205.
- Iglesias, M., & Molina, D. (2008). La estrategia marca país en la sociedad informacional: Los casos de España y Ecuador. *Historia Actual Online*, 109-126.
- Jeong, J. (2021). *How Nations Use Sport Mega-Events to Leverage Soft Power: A new rise in East Asia*. Manchester: Manchester Metropolitan University.
- Kaneva, N. (2011). Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research. *International Journal of Communication, 5*, 117-141.
- Kiel, C. (2020). Chicken dance (off): competing cultural diplomacy in the 2019 Eurovision Song Contest. *International Journal of cultural policy*, 1-15.
- Kim, Y., Shim, S., & Dinnie, K. (2013). The dimensions of nation brand personality: a study of nine countries. *Corporate Reputation Review, Vol 16, No 1*, 34-47.
- Liptow, J. (2021). *Expo 2020 Dubai and the Future of International Expositions*. Kent: Kent State University Honors College.
- Mahgoub, Y. (2007). Architecture and the expression of cultural identity in Kuwait. *The Journal of Architecture, 12*, 165-182.
- Marris, T. (1987). The Role and impact of mega-events and attractions on regional and national tourism development resolutions. *Tourism Review, 42*.
- Messeidy, R. E. (Septiembre). Architecture and City Branding: Role of Iconic buildings. *Engineering Research Journal 163*, 100-110.
- Ministry of Human Resources and Social Development. (2017, Agosto 10). *Implementing new Nitaqat*. Retrieved from Human Resources and Social Development: <https://hrsd.gov.sa/en/news/implementing-new-nitaqat>
- Mohammad, A., & Saad, M. S. (2021). Talent Attraction and Retention of Private Sector Organizations in Saudi Arabia. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology Vol.18 (14)*.
- Mortada, H. (2016). Sustainable Desert Traditional Architecture of the Central Region of Saudi Arabia. *Sustainable Development, 24*, 383-393.
- Muratovski, G. (2011). The role of architecture and integrated design in city branding. *Place Branding and Public Diplomacy Vol. 8, 3*, 195-207.
- Neom. (2022, Abril 25). *Neom: About*. Retrieved from Neom: Official website: <https://www.neom.com/en-us/about>

- Ninov, I., & Dutt, C. S. (2020). The perceptions of host-city residents of the impact of mega-events and their support: the EXPO 2020 in Dubai. *Journal of Policy Research in Tourism Leisure and Events*.
- Nurunnabi, M. (2017). Transformation from an Oil-based Economy to a Knowledge-based Economy in Saudi Arabia: the Direction of Saudi Vision 2030. *J Knowl Econ* 8, 536–564.
- Nye, J. (1990). *Bound to lead: The changing nature of American power*. Nueva York: Basic Books.
- Otsmaa, S.-A. (2016). Country branding as a way to increase country's international importance and the brand of Estonia. *University of Tartu, Thesis*.
- Parry, B., & Shone, A. (2010). *Successful Event Management: A Practical Handbook*. Boston: Cengage Learning.
- Ponzini, D. (2011). Large scale development projects and star architecture in the absence of democratic politics: The case of Abu Dhabi, UAE. *Cities* 28, 251-259.
- Roche, M. (1994). Mega-events and urban policy. *Annals of Tourism Research*, 21.
- Rodríguez Melo, A. N. (2020). *La estabilidad regional de Oriente Medio: Una mirada desde la disputa por el poder entre Irán y Arabia Saudí*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Saberi, D., Paris, C. M., & Marochi, B. (2018). Soft power and place branding in the United Arab Emirates: examples of the tourism and film industries. *International Journal Diplomacy and Economy*, Vol. 4, No. 1, 44-58.
- Salama, A. M. (2005). Architectural Identity in the Middle East: Hidden Assumptions and Philosophical Perspectives. In D. Mazzoleni, G. Anzani, A. M. Salama, M. Sepe, & M. M. Simone, *Shores of the Mediterranean: Architecture as a Language of Peace* (pp. 77-85). Naples: Intra Moenia.
- Shore, N. (2010). Brand Israel: An analysis of nation branding concepts as they relate to the state of Israel.
- VisitDubai. (2022, abril 27). *Burj Khalifa*. Retrieved from VisitDubai: <https://www.visitdubai.com/es/places-to-visit/burj-khalifa>
- Volcic, Z., & Andrejevic, M. (2011). Nation Branding in the Era of Commercial Nationalism. *International Journal of Communication*, 5, 598-618.
- Weinberg, E., Cohen, N., & Rotem-Mindali, O. (2019). LUD as an Instrument for (Sub)Metropolitanization: The 1000-District in Rishon-Lezion, Israel as a Case Study. *Urban Planning Vol. 4 (4)*, 18-30.
- Yohanani, L. (2022). High-Risk Transnationalism: Why Do Israeli-Americans Volunteer in the Israeli Military? *Sociological Forum*. Hoboken: Wiley Periodicals LLC.
- Zeineddine, C. (2017). Nation branding in the Middle East - United Arab Emirates (UAE) vs. Qatar. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 11(1).