

MARCA PAIS

Experiencias
en América
y la realidad
en Colombia

Lina María Echeverri Cañas
León Trujillo Gómez



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



40
AÑOS
1975 - 2015



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

MARCA PAIS

Experiencias
en América
y la realidad
en Colombia

Canadá
Estados Unidos

Costa Rica

México

Cuba

Guatemala

Honduras

Brasil

Argentina

Chile

Perú

Uruguay

Ecuador

Venezuela

Bolivia

Colombia

ISBN: 978-958-8722-66-5

© 2014 CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

© 2014 Editorial CESA

© 2014 Lina María Echeverri

© 2014 León Trujillo Gómez

Derechos exclusivos de publicación y distribución de la obra

Primera edición: Noviembre 2014

Coordinación editorial:

Editorial CESA

www.editorialcesa.com

editorialcesa@cesa.edu.co

Casa Fundadores

Calle 35 No 6 – 16

Bogotá - Colombia

Proyecto de Investigación: Marca País: Gestión Estratégica y Posicionamiento de imagen y Marca País en América.

Código interno: 20006

Corrección de estilo: Lina Calle

Diseño y diagramación: Yimmy Alberto Ortiz Arias

Impresión: Imageprinting Ltda

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

Prohibida la reproducción impresa o electrónica total o parcial de esta obra sin autorización por escrito.

658.827 / E243m 2014

Echeverri Cañas, Lina María ; Trujillo Gómez, León (Autores)

Marca país: experiencias en América y la realidad en Colombia / Lina María Echeverri Cañas, León Trujillo Gómez (Autores). Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-. Dirección de Comunicaciones y Marketing, 2014. 356 p.

DESCRIPTORES:

1. PAÍS COMO MARCA - COLOMBIA 2. PAÍS COMO MARCA - ESTUDIOS COMPARADOS - AMÉRICA 3. IDENTIDAD NACIONAL - COLOMBIA. 4. COLOMBIA - CARACTERÍSTICAS NACIONALES

Agradecimientos

Queremos manifestar nuestro agradecimiento al grupo ejecutivo de Marca País Colombia, en cabeza de su Directora, doctora Claudia Hoyos; a la Gerente de Planeación, doctora Mónica Garbrecht; al Rector del CESA, doctor José Manuel Restrepo, y a quienes de manera directa e indirecta contribuyeron al resultado de un libro que tiene como propósito integrar el significado de marca país desde una perspectiva teórica y empírica a partir de las experiencias de los países en el continente americano, muy especialmente del caso de Colombia.

Merecen un agradecimiento especial: Juliana Lora, José Pablo Arango y César Trujillo; Adriana Rodríguez, asistente de investigación, estudiante de la Maestría en Dirección de Marketing del CESA, por su compromiso, interés y apoyo en la construcción del libro, fiel resultado de la investigación académica.

Contenido

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1. EL PAÍS COMO UNA MARCA	21
1.1 El significado de la marca	24
1.2 Concepto de marca país	39
1.3 Proceso de construcción de la marca país	45
CAPÍTULO 2. EXPERIENCIAS DE MARCA PAÍS EN AMÉRICA	93
2.1 Marca país en América del Norte	98
2.2 Marca país en América Central y el Caribe	133
2.3 Marca país en América del Sur	185

CAPÍTULO 3. UNA MARCA PAÍS PARA COLOMBIA	243
3.1 Hitos económicos y sociales de Colombia (1991-2013)	246
3.2 Los orígenes de la marca país <i>Colombia es pasión</i>	263
3.3 Una nueva narrativa en imagen país: <i>marca país Colombia</i>	272
3.4 Desafíos de una marca país para Colombia	299
 GLOSARIO	 303
 BIBLIOGRAFÍA	 307

MARCA PAIS

Introducción

Canadá
Estados Unidos
Costa Rica
México
Cuba
Guatemala
Honduras
Brasil
Argentina
Chile
Perú
Uruguay
Ecuador
Venezuela
Bolivia
Colombia

De todas las formas y modelos de organizaciones que existen en el mundo, un país es el más complejo en cualquiera de las modalidades. Gran parte de los países tienen problemas de imagen, pero no saben cómo abordarlos y atacarlos adecuadamente. La imagen de un país refleja el prestigio de su población, de sus empresas y de sus atributos naturales.

Como una nueva área de interés en el estudio del marketing, el concepto de marca país ha sido impulsado más por los profesionales del campo de las comunicaciones que por los investigadores académicos. Hay una necesidad conceptual y de desarrollo teórico sobre este tipo de temáticas.

La identidad, la imagen y la marca son elementos que tradicionalmente han sido adscritos a las empresas. Estos tres elementos se han ido acuñando también a los países, con el propósito principal de promover la imagen país, sus productos, sus recursos naturales, su población y sus empresas. Por esta razón, el concepto de marca país se sustenta en la importancia que comienza a cobrar el país de origen en los mercados internacionales.

Las experiencias de promoción de la imagen y de la marca país, como en el caso de Australia y España, ayudan a entender el alcance de esta estrategia, y permiten evidenciar la complejidad en las decisiones que se deben asumir para que un país sea tratado, en términos de marketing, de una forma muy diferente a un producto.

El concepto de país hace referencia a un espacio geográfico con una organización política, ocupado por un grupo de personas que comparten el mismo lenguaje, territorio y elementos culturales. En este sentido, circunscribir a un país al concepto de marca tiene como finalidad definir estrategias de posicionamiento y comunicación que permitan difundir una imagen positiva que sea reconocible en gran parte del mundo.

El concepto de marca país nace de la necesidad de los sectores empresariales y de los gobiernos por generar una identidad propia frente a los mercados internacionales. También tiene que ver con la percepción en los consumidores directos, indirectos, reales y potenciales de los países.

El Estado-nación sigue siendo una unidad necesaria y pertinente de reconocimiento, de comprensión colectiva y de legitimidad. Los Estados-nación y las comunidades han creado sus propias marcas país. Algunos de ellos buscan integrar a todos los sectores productivos a través de la estrategia de marca país, y otros se han concentrado en el simbolismo, como es el caso de Colombia.

Distintos países o regiones siempre han sido asociados con una competencia específica: Chile y sus vinos, Francia y sus quesos, Suiza y sus relojes, Italia y su pasta, Australia y su turismo, entre otros (Uddin, Parvin, & Rahman, 2013).

Los países latinoamericanos tienen un problema común de imagen que no es sólo económico, sino

fundamentalmente político, de desconfianza generada por la corrupción y la inseguridad de las instituciones (Ramos & Noya, 2006).

El mejor ejemplo de un desarrollo de marca país que contrasta con una imagen negativa en mercados internacionales es Colombia. La marca país propone mejorar la reputación y mostrar las ventajas competitivas de Colombia en el ámbito nacional e internacional.

En este caso específico, existen dos tipos de asociaciones: una productiva y positiva, dada por los resultados del sector cafetero; y otra negativa, que recoge dos temas críticos: el narcotráfico y el terrorismo.

La creación de la marca país para Colombia tenía como propósito cambiar la percepción de un país que ha sido afectado por una imagen negativa en mercados internacionales. Dicho propósito se ha convertido en la promoción de una campaña publicitaria que se confunde con el posicionamiento de una marca país, dada por el desarrollo de actividades orientadas a la venta de licencias del uso de la marca y la escasa formulación de estrategias de mercadeo que contribuyan a capitalizar la reputación de Colombia ante el mundo.

A inicios de la década de los 90, el gobierno nacional y el sector privado colombiano contrataron a Michael Porter para desarrollar un estudio sobre las debilidades y oportunidades de la economía colombiana.

El estudio, conocido como *Informe Monitor* (1994), exponía los lineamientos que debía seguir un país con las características propias de Colombia para lograr ventajas competitivas. El análisis del *Informe Monitor* se basaba en cuatro elementos que conformaban lo que Porter ha llamado el “diamante de la competitividad”:

- Recursos humanos y de producción.
- Proveedores de insumos y distribuidores.
- Demanda nacional por los bienes y servicios producidos por las empresas.
- Condiciones de competencia que estimulen la innovación empresarial.

A través del estudio, se examinaron sectores específicos de la economía colombiana, lo cual permitió determinar el estado del país en términos de competitividad; proceso constante que se construye mediante la mejora continua y la innovación en la generación de estrategias, así como en la utilización de sus recursos humanos y naturales (Porter M. , *Informe Monitor*, 1994).

Colombia debía comenzar a reestructurar su economía considerando uno de los diez imperativos estratégicos: venderse o promocionarse con el fin de obtener el posicionamiento de sus productos, apoyado en una imagen país de alta calidad y servicio (Porter M. , *Informe Monitor*, 1994). En este contexto, la preocupación por modificar el posicionamiento del país en mercados internacionales se fue consolidando como

uno de los objetivos gubernamentales más relevantes para la construcción de una imagen país.

La intención del presente libro es privilegiar el significado que ha cobrado el concepto de marca país para los académicos y para los gobiernos de los países americanos, especialmente para Colombia. Las experiencias, resultados y estrategias de marca país son tratados desde una mirada externa e imparcial, con la finalidad de aportar al conocimiento de una temática poco abordada en la literatura del marketing territorial.

En este sentido, el contenido del libro está dividido en tres partes. En el primer capítulo se desarrolla una fundamentación de la teoría de la marca país desde su conceptualización, y el proceso de construcción de una marca país. En el segundo capítulo se estudian las experiencias de marca país en América desde los orígenes y evolución de 16 marcas país en el continente. Y en el tercer capítulo se explica el desarrollo de las dos marcas país que ha tenido Colombia desde el 2004. Con una metodología casuística, se estudia la marca país Colombia. Se aborda, en primer lugar, la marca *Colombia es pasión* (2005-2010) desde su génesis y desarrollo, hasta los resultados obtenidos durante los seis años de su funcionamiento. En segundo lugar, se estudia la marca país Colombia (2012-2013) desde su origen y se aporta un análisis de la situación real de la gestión de la marca.

Iniciar con la fundamentación teórica, entender las experiencias en el continente americano, y

especialmente profundizar sobre las dos estrategias que se han implementado en Colombia son el resultado del interés de los autores por aportar un nuevo conocimiento a la disciplina del marketing.

Este libro fue preparado como base de discusión académica, no como muestra de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Su conformación se sustenta en documentos, informes de gestión, reportes de investigaciones de mercado, informes de asesores y consultores, nacionales e internacionales, y especialmente en las entrevistas personales y de carácter privado y confidencial a personas vinculadas a la organización de Marca País Colombia.

El libro recoge textos publicados entre 2008 y 2013 en revistas nacionales e internacionales (*Estudios y Perspectivas en Turismo, Visión Futuro, Universidad Católica del Norte, Leadership*, por ejemplo). También, en el Borrador de Administración No. 10 Año 2008 publicado en el Repositorio Institucional del CESA, así como ponencias en eventos académicos relacionados con el tema, organizados por CLADEA, ASCOLFA, WACRA, EDUCA-AL, Universidad del Externado, La Salle College y la Universidad Nacional Autónoma de México, entre otros. Una parte de los contenidos que se abordan en el libro también se comparte en un blog especializado sobre marca país, denominado El país como una marca (<http://paismarca.wordpress.com/>).

CAPÍTULO UNO

El país como una marca

Canadá

Estados Unidos

Costa Rica

México

Cuba

Guatemala

Honduras

Brasil

Argentina

Chile

Perú

Uruguay

Ecuador

Venezuela

Bolivia

Colombia

LOS AVANCES EN LAS COMUNICACIONES, el desarrollo de una nueva cultura empresarial propia de los efectos de la globalización, y los cambios en los modelos de negocio están propiciando un fenómeno cada vez más fuerte, relacionado con el descubrimiento de una identidad propia y única de los países en el entorno empresarial.

La globalización ha sido el punto de partida frente a la creciente rivalidad y competencia que se ha evidenciado en los últimos años entre los territorios (regiones, ciudades y países). Ésta ha generado, como resultado, la adopción e implementación de estrategias de diferenciación para estimular el turismo y la inversión económica. En este sentido, una estrategia para mejorar la imagen de un país se convierte en un propósito nacional de capitalización de reputación en el exterior.

La estrategia de capitalizar la imagen de un país es la base de todas las estrategias de marketing que se realicen a nivel de nación, e integra regiones y ciudades. Estrategias todas debidamente alineadas para ser consecuentes con lo que se quiere comunicar y con la imagen que se desea proyectar.

Una marca país es un proceso con múltiples facetas; hay críticos de marca país que ya admiten su significado y aplicabilidad en todas las naciones. Este concepto ha sido objeto de amplio uso y popularidad; sin embargo, pocos autores han intentado definirlo con claridad, lo que ha llevado a una variedad de interpretaciones que ha generado confusión (Szondi, 2010).

La temática de marca e imagen país ha sido poco estudiada para países en vía de desarrollo. Autores latinoamericanos como Norberto Chaves (Argentina), Gina Pipoli (Perú) y José Rojas (Chile), entre otros, han aportado a la discusión académica nuevas reflexiones sobre el panorama de las marcas país en América, pero aún ha sido insuficiente.

Uno de los autores que más aportes ha otorgado a la literatura del marketing territorial es Simon Anholt, conocido como el padre del concepto de marca país. Anholt y Hildtreh (2005) señalan que América Latina tiene una marca blanca, es decir, está en una fase introductoria, carente de estrategias que capitalicen la reputación. Por este motivo, hay una necesidad emergente de estudiar el modelo de construcción, las experiencias y los resultados en la implementación de marca país en países de América. De acuerdo a lo anterior, se ha generado una gran diversidad en las interpretaciones, que están sujetas a las perspectivas de marketing, *branding* o de comunicaciones que relacione cada investigador.

Este capítulo expone la teoría de la marca como fundamento conceptual de marca país. La primera sección del capítulo desarrolla el significado, imagen, identidad y personalidad de marca, así como la equidad y posicionamiento de ésta. La segunda sección presenta el concepto de marca país. Y la tercera expone un comparativo entre marca país, marketing territorial y marketing turístico. Luego, se desarrolla la relación entre imagen país y marca país, y finalmente se profundiza en el posicionamiento de la segunda.

1.1 El significado de la marca

Las dinámicas y tendencias del consumo establecen diariamente la necesidad de posicionamiento de marcas y productos en el mercado.

Los mercados actuales se caracterizan por una gran diversidad de modelos de negocio, una amplia variedad en la oferta de marketing y una alta complejidad de consumidores cada vez más globales (Adamson, 2007), más informados y más selectivos, en quienes la decisión de compra está influenciada por el poder de la marca (Aaker, 2005b). Esto muestra que el papel de la marca trasciende del rol funcional que cumple el producto hacia un rol emocional (Costa, 2010).

Se asevera, por tanto, que las empresas requieren de nuevas estrategias de marketing que permitan conectarse con su mercado objetivo (Kotler & Keller, 2006a). Y, dentro de estas estrategias, la de marca es un elemento diferenciador, no sólo para productos sino para la imagen de la compañía. Una marca genera credibilidad (Miao-Que & Lee, 2012), , por lo que construirla es un factor clave para el éxito de cualquier empresa o producto (Omaniuk *et al.*, 2012).

La marca es una estrategia de concertación entre su valor y la emoción de los compradores, y tiene como sustento el impacto positivo en la sociedad (Aaker, 2011). Es una estrategia fundamentada en la construcción de relaciones con clientes importantes (Wheeler, 2012).

El concepto de marca ha evolucionado rápidamente en los últimos cincuenta años (Velilla, 2010). Inicialmente, era considerada como un símbolo que identificaba un producto; se concebía como un nombre, una promesa, un logo o un empaque (Arnold, 1993). En años recientes, el concepto pasó a incluir el desarrollo creativo de la construcción de una identidad, muy diferente a una representación gráfica (Landa, 2006; Costa, 2010).

Las marcas tienen cualidades físicas y emocionales que las hacen diferentes y plenamente reconocibles en el mercado objetivo (Hernández *et al.*, 2008). Éstas no sólo identifican un producto; ahora son también un enlace emocional con el comprador (Roberts, 2005). Ante la dinámica del mercado y las tendencias de consumo, la marca es un factor altamente influyente en la decisión de compra. Por esto, Keller (2008) concluye que ésta crea conciencia y reputación en el mercado.

Su propósito es generar diferenciación e identidad. Estos dos atributos generan un valor extraordinario para el comprador, de tal manera que lo motivan a la compra o cautivan su atención (Aaker, 2005a).

Según Adamson (2007), la marca es más que una identidad; es un activo de la identidad que tiene una empresa en un mercado específico. Es una idea que vive en la cabeza de quienes ejercen la compra. Por tal motivo, el gran desafío de los productos en un entorno competitivo es el de lograr que los consumidores los

recuerden y los prefieran sobre los demás, y para lograrlo lo primero que se debe hacer es consolidar una identidad de marca. Identidad que se va moldeando y a la cual se le imprime una propuesta de valor que permita superar las expectativas de los compradores.

Al irse plasmando la idea de marca, ésta pasa a residir en la mente de los consumidores, a hacer parte de su idiosincrasia y modificar sus percepciones (Keller *et al.*, 2008). Para que una marca llegue a ser exitosa y crezca en el mercado, debe ser relevante en la vida de los compradores. Las marcas pueden responder proactivamente a tendencias, entender las inquietudes de sus clientes y vincularse a la identidad corporativa (Prasad, 2011). Las organizaciones buscan desarrollar las marcas como una manera de atraer y mantener clientes mediante la promoción de valores, imagen, prestigio o estilo de vida (Jalilvand *et al.*, 2011).

Las marcas son un conjunto de asociaciones y de beneficios funcionales, emocionales y racionales que tienen en la mente los consumidores (Woo Jin & Winterich, 2013). Y tales asociaciones no son más que las imágenes y los símbolos relacionados con las ventajas de la marca.

Si bien las definiciones de marca se concentran en referenciarla desde una perspectiva simbólica, éstas pierden de vista que el concepto es más que una identidad; es un activo único, una fuente de poder de las empresas para: a) cumplir con la promesa de valor de un bien o un servicio, y b) superar las expectativas de los clientes (Morgan, 2011).

1.1.1 Imagen e identidad de marca

Según Kotler y Keller (2006b), la imagen de marca hace referencia a las propiedades extrínsecas del producto o servicio, incluida la forma en que se intenta que ésta satisfaga las necesidades sociales y psicológicas del consumidor.

La marca se encuentra en un nivel simbólico. Representa un diferencial asociado a diversas variables, que muchas veces se encuentran muy lejos de evaluarse exclusivamente por el desempeño de un producto o servicio, sino por todo lo que representa para un consumidor (Signorelli, 2012). De alguna manera, la marca le está hablando al consumidor de una contraprestación que puede recibir por el hecho de llevar puesto, o usar cierto producto o servicio (Roberts, 2005). Esta contraprestación debe estar dirigida conceptualmente en función de una necesidad insatisfecha, por la cual el consumidor está dispuesto a ofrecer un mayor valor, gracias a esas variables extrínsecas que hacen parte del desarrollo de la personalidad de cada sujeto (Kornberger, 2010).

La imagen de marca pone a prueba el posicionamiento y la identidad de ésta después de haber sido creada (Omaniuk *et al.*, 2012). Se puede decir que las marcas adquieren una imagen e identidad particular en la medida en que cada una, dirigida al mercado, encuentra una afinidad con una necesidad de éste,

donde la persona que la consume la traslada a su forma, estilo y personalidad propia, y asume estas marcas como componente importante para llevar su estilo de vida (Bhargava, 2009).

La identidad de marca es el principal activo de las empresas, puesto que se convierte en el gran elemento diferenciador frente a la competencia (Trout & Rivkin, 2010). La identidad provee direccionamiento, propósito y significado a una marca (Aaker, 1996a).

La identidad, el posicionamiento y la imagen responden a estos tres cuestionamientos: ¿qué características tendrá la marca?, ¿cómo quiero que se vea la marca? y ¿cómo me percibe el público? (Wheeler, 2012).

En este orden de ideas, se reafirma que las marcas tienen una variable que representa parte importante de su identidad, y es el posicionamiento en la mente del consumidor. De acuerdo a este posicionamiento, un consumidor valorará de diferente manera una marca teniendo en cuenta lo que representa en su valoración personal (Trout *et al.*, 2000).

11.2 La personalidad de la marca

Generalmente, la identidad de marca se expresa en términos de rasgos humanos, y es eso lo que se conoce como personalidad de marca (Morgan, 2011). Al igual que las personas, las marcas tienen personalidad propia. La personalidad de la marca es

la forma en que ésta habla y se comporta (Aaker, 2011). Ésta se construye sobre una asignación de los rasgos, con el fin de lograr la diferenciación. Los especialistas en marketing trabajan en función de esta personalidad; enfocan sus esfuerzos en desarrollar un concepto, contruido sobre *insights*¹ que se encuentran en el subconsciente del comprador. Estos *insights* buscan encontrar los motivantes que hacen que el consumidor desee utilizar un producto o servicio (Bhargava, 2009).

La personalidad de la marca no es más que la personificación de ésta (Kotler & Keller, 2006a). Es el resultado de todas las experiencias del consumidor con ésta. Es única y duradera.

Existen diferencias entre personalidad e imagen de marca. La primera indica asociaciones emocionales de la marca (Keller, 2012), mientras que la segunda hace referencia a sus beneficios tangibles (físicos y funcionales) y a sus atributos (Aaker, 2005a). Es a través de la personalidad de la marca que se desarrolla su valor, se establece la actitud hacia ésta (Rossiter & Bellman, 2012), porque esta personalidad indica el tipo de relación que un cliente tiene con la marca en cuestión. Es un medio por el cual un cliente comunica su propia identidad (Matzler *et al.*, 2011).

Saavedra (2006) propone un modelo para la construcción de marca basado en el consumidor, donde

¹ Son descubrimientos o motivaciones espontáneas asociados al comportamiento de compra y consumo de las personas.

se busca llegar a la ideal mediante las preguntas que usualmente se hace un consumidor al enfrentarse con una marca por primera vez (ver Figura 1):

Figura 1. Modelo para construcción de marca basado en el consumidor



Fuente: Adaptado de Saavedra (2006, p. 84).

El consumidor se ve constantemente enfrentado a la toma de decisiones en su proceso de compra. Situación que se convierte en un escenario interesante para potencializar y fortalecer la personalidad de la marca. Las preguntas planteadas por Saavedra (2006) ayudan a definir esta personalidad, que es la que se constituye como eje articulador de la gerencia de marca (*branding*).

1.1.3 Equidad de marca (*Brand Equity*)

Mientras las marcas ganan reconocimiento y valor en el mercado, para las compañías poseer este intangible representa una oportunidad estratégica latente que les permite generar un crecimiento de portafolio y multiplicar los beneficios de participar en nuevas categorías o nuevas líneas de producto (Aaker, 1991). Es decir, una marca representa una oportunidad implícita de multiplicar los beneficios de una compañía, en la medida en que se pueden capitalizar las oportunidades que se detecten en el mercado, donde las marcas pueden jugar un rol importante de acuerdo los beneficios que percibe su consumidor (Wreden, 2002). Con marcas establecidas de manera importante en los mercados, se pueden ampliar horizontes de negocios; el solo hecho de tener un reconocimiento permite generar credibilidad suficiente para emprender

nuevos retos en la ampliación de portafolios, y de ahí apalancar un crecimiento sostenido para las organizaciones (Cobb-Walgren *et al.*, 1995).

El *Brand Equity* es el valor añadido del que se dota a productos y servicios (Aaker, 1991). Este valor se refleja en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca, o en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que ésta genera para la empresa (Lebar *et al.*, 2005).

En este sentido, el *Brand Equity* se puede entender como un efecto diferenciador que reconocen los consumidores en relación con la marca (Farhana, 2012). De acuerdo a tal reconocimiento, la respuesta del consumidor puede ser más favorable (Keller, 2012); mayor margen, mayor participación de mercado y mayor lealtad, entre otros.

La gran asociación que se establece entre el *Brand Equity* y la identidad de marca es el complemento que se dan; a medida que se trabaja la identidad de la marca en función de su posicionamiento y reconocimiento, se está trabajando el *Brand Equity* (Madhavaram *et al.*, 2005).

Cuando el valor que percibe el mercado sobre una marca establecida se considera fuerte, se pueden encontrar algunos beneficios adicionales que están asociados al *Brand Equity* de la marca; al tamaño, tradición de las compañías, y su posición en el mercado (Lebar *et al.*, 2005).

Las marcas proporcionan beneficios que no necesariamente se pueden palpar. De hecho, el valor que cada persona le da a una marca depende, en gran medida, de la experiencia individual que como sujeto tenga con respecto al producto o servicio (Stahl *et al.*, 2012). Es este valor el que ayuda a que la decisión de compra se facilite. En este orden de ideas, las marcas generan valor porque se convierten en señales que ayudan a identificar el producto y a reducir el proceso de compra (Saavedra, 2007). Lo importante en este punto es lograr que lo que realmente conozcan los consumidores de una marca sea lo que las compañías desean que éstos asocien con la identidad que se quiere desarrollar, y por ende se fortalezca el *Brand Equity* (Cobb-Walgren *et al.*, 1995).

Una marca fuerte genera lealtad, lo que incide en la decisión de compra del consumidor. En el largo plazo, es esto lo que puede volver a las empresas estables, independientemente de las condiciones que varíen en el entorno de las mismas (García, 2005).

Lo anterior dará como resultado una menor vulnerabilidad a la competencia. A pesar de que la competencia haga un gran esfuerzo por cautivar clientes de la categoría o segmento donde participa la marca fuerte, será muy difícil encontrar herramientas válidas para superar el intangible que la segunda ha logrado posicionar en la mente del consumidor (Parsa *et al.*, 2013).

Indiscutiblemente, la marca se convierte en un racional importante en la toma de decisión de compra, porque puede asociar calidad, reconocimiento, estatus, estilo de vida, emociones y diversos intangibles que no tienen mucho que ver con el precio (Aaker, 2005a).

Pese a que algunas marcas fuertes son sustancialmente más costosas que otras, los consumidores mantienen cierta constancia ante las acciones de la competencia en precio; mientras que, por el contrario, si la marca fuerte reduce el precio, seguramente la respuesta de los consumidores ante este movimiento será muy positiva (Villarejo-Ramos & Sánchez-Franco, 2005).

En la medida que las marcas se vuelvan parte de la vida de los consumidores, es mucho más probable que éstos se conviertan en los protectores número uno de ellas, y que las saquen a flote en momentos de crisis; un aumento de precio en un producto cualquiera durante una situación de crisis genera una pérdida sustancial en ventas (Ambler, 2012).

Según Kotler y Keller (2006a), el conocimiento de marca es lo que motiva las diferencias que se manifiestan en el *Brand Equity*. En sentido abstracto, el *Brand Equity* podría entenderse como un puente estratégico que se pone a disposición de los mercadólogos para conectar su pasado y su presente (Barwise, 1993).

1.1.4 Posicionamiento de marca

La articulación de los objetivos de marketing con la filosofía empresarial lleva consigo la tarea de buscar reconocimiento de los productos o de una compañía y, en este sentido, el posicionamiento de una estrategia de marketing (McGhie, 2012). Existen multitud de enfoques utilizados en el posicionamiento. Sin embargo, la intencionalidad de la empresa es responder a nuevas estrategias para ocupar el primer lugar en la mente de su mercado meta (Bertrán Vall, 2003). En el posicionamiento, la imagen del competidor es tan importante, o más, como la propia.

En el mercado, los productos y las empresas buscan atraer la atención de los compradores a través del posicionamiento y, para lograrlo, emplean una amplia gama de estrategias de comunicación para acercarse al comprador y lograr la venta. No obstante, como defensa al volumen actual de comunicaciones, la mente humana selecciona y rechaza gran parte de la información que se le ofrece (Westjohn *et al.*, 2012). En general, únicamente acepta aquello que encaja con sus conocimientos y experiencia previos. Una empresa no intenta cambiar la opinión o confundir a su mercado real y potencial. Busca darle a su marca el lugar que merece en el mercado (Velilla, 2010).

El término *cherchez le créneau*, acuñado al tema de posicionamiento, implica buscar el hueco en la mente

del cliente y ser el primero en ocuparlo (Mora & Schupnik, 2000). Es por esto que una de las principales funciones que tienen los expertos en marketing al interior de la empresa es diseñar y proponer una acertada estrategia de posicionamiento.

La empresa, entonces, prioriza fortalecer su posicionamiento en el mercado (Jowitt & Lury, 2011). Cada acción y decisión de formular una estrategia de posicionamiento debe iniciar por determinar la ventaja competitiva de la empresa y declarar la propuesta de valor al cliente. Así, puede decirse que el posicionamiento es importante porque la empresa compite y genera ruido para atraer la atención de los compradores potenciales (Hoskisson *et al.*, 2013).

Es la manera en que el mercado meta distingue a la empresa en relación con sus competidores (Fuchs & Diamantopoulos, 2012). Un buen posicionamiento, por lo tanto, está determinado por los beneficios generados por la oferta de valor (Blankson & Kalafatis, 2007). Captivar la atención del mercado meta dependerá del conocimiento que la empresa tenga acerca de los puntos de vista de sus clientes y de las acciones concernientes a la rivalidad de sus competidores (Trout *et al.*, 2000).

La marca se hace cada vez más importante en la era del posicionamiento, ya que el contenido que lleva implícito tiene un objetivo fundamental: elevar las expectativas, es decir, crear la ilusión de que el bien o el servicio cumplirá con los beneficios esperados por

los clientes. El cliente compra por emoción y no tanto por la razón. Es allí donde la marca se nutre, crece y conserva la información que la empresa desea posicionar (Roberts, 2005).

El posicionamiento se integra en el proceso de construcción y fortalecimiento de la marca (Kotler *et al.*, 2010). En este proceso intervienen las 3i: Integridad de marca, Identidad de marca e Imagen de marca.

En la Figura 2 se explica el modelo 3i expuesto por Kotler, Setiawan y Kartajaya (2010). Para los autores, la *Integridad de marca* logra satisfacer lo que se demanda a través del posicionamiento y la diferenciación. La *Identidad de marca* es el posicionamiento que tiene la marca en la mente de los consumidores, y la *Imagen de marca* es la adquisición de una participación fuerte de las emociones del consumidor.

Figura 2. Modelo 3i



Fuente: Adaptado de Kotler, Setiawan y Kartajaya (2010).

La mente del consumidor captura imágenes de productos y ubica las marcas en relación con las demás (McGhie, 2012). Un buen posicionamiento se caracteriza porque hace que la empresa y el producto sean únicos en la mente del consumidor (Trout & Rivkin, 2010). Esta condición se considera como un beneficio para el mercado objetivo.

En este orden de ideas, el posicionamiento tiene la tarea de:

- a. Fortalecer el mensaje que comunica el producto hacia los consumidores (Choi & Myer, 2012).
- b. Dirigirse a un segmento particular (Kotler & Keller, 2006a).
- c. Asegurar la diferenciación de los productos en la mente de los consumidores y decidir el terreno donde se va a competir (Trout & Rivkin, 2010).
- d. Analizar las posibilidades de reposicionamiento (Jowitt & Lury, 2011).

Si la empresa puede mantener una ventaja única, tiene una mayor posibilidad de captar la atención de sus compradores. Hay que entender el producto desde el punto de vista del consumidor y de la competencia (Keller, 2012).

1.2 Concepto de marca país

El término marca país es tratado por diversos autores con distintas denominaciones pero cercanos significados. Existen anglicismos que son homónimos al término de marca país, como: Place Branding (Govers & Go, 2009), Nation Branding (Anholt S. , n.d.); Destination Branding (Ritchie, J. R. Brent, & Robin J. B. Ritchie, 1998); Country Branding (FutureBrand, 2005); y Country of Origin (Papadopoulos & Heslop, 1993).

Se puede observar que existen diferencias entre los términos utilizados como homónimos de marca país. Las distintas acepciones acuñadas por los autores, además de tener propósitos diferentes, implican tipologías específicas en manejos de branding y en cuestiones legales.

MARCA PAÍS ES UNA ESTRATEGIA
PARA CAPITALIZAR LA REPUTACIÓN DE UN PAÍS
EN MERCADOS INTERNACIONALES

Cuadro 1. Terminología en branding

Concepto	Distintivo	Propósito	Ejemplo
Marca país <i>(Country o Nation branding)</i>	Imagen país	Identidad nacional frente a audiencias internas y externas para efectos de promoción y pertenencia.	
Marca destino <i>(Destination o Place branding)</i>	Lugar para visitar	Promoción turística.	
Hecho en <i>(Made in)</i>	<i>Equity</i> de país	Promover la capacidad del país como proveedor de productos y/o servicios.	
Denominación de origen <i>(Country of origin)</i>	Sello de certificación de origen de país	Asociar un producto y/o servicio a un país para efectos de reconocimiento y garantía.	

Fuente: Elaboración propia.

El concepto de marca país nace de la necesidad de los sectores empresariales y los gobiernos por generar una identidad propia frente a los mercados internacionales. Marca país hace referencia a la aplicación de un marketing sofisticado, combinado con técnicas del *branding* para cultivar el entendimiento de una nación (Pike, 2011).

Este concepto se fundamenta en supuestos comunes que obligan a extraer algunas de las características principales de su noción. Se entiende por marca país una estrategia de Estado orientada a capitalizar la reputación de un país en mercados internacionales. Es un conjunto de actividades que contribuyen a crear la imagen de un lugar determinado, una estrategia que identifica un destino y permite a los visitantes elegir entre diferentes alternativas.

TURISMO, INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y EXPORTACIONES SON LOS TRES PILARES DE UNA MARCA PAÍS

Marca país es un concepto que se ha incorporado en el campo del marketing contemporáneo, y tradicionalmente está compuesto por tres elementos: turismo, inversión extranjera y exportaciones. Estas variables no representan sectores; por el contrario, tienen un papel significativo en el mejoramiento de la reputación de un país.

De acuerdo con Castrogiovanni (2007), el turismo es considerado por políticos y académicos como una solución para las economías más sensibles, y ayuda a conservar el patrimonio natural y cultural de una nación. Para Fan (2010), la marca país es un área emergente de interés que ha sido impulsada por profesionales ante la evidente necesidad conceptual de la temática.

Una marca país no es sinónimo de una estrategia promocional. La marca país refleja una visión holística de la imagen de un territorio específico, que debe ser reforzada y enriquecida permanentemente por la inversión en su comunicación hacia el resto del mundo. Tiene como finalidad consolidar el imaginario de los nacionales y alinear comunicaciones públicas, discursos cívicos y comportamientos sociales, todo lo anterior englobado en una cultura de marca apropiada por una sociedad. De acuerdo con lo anterior, la marca país permite lograr un lugar en los mercados y en la mente de las personas.

Se trata de una herramienta para gestionar la competitividad de un país, en la medida que busca posicionarlo y generarle una identidad como la mejor opción para atraer a quienes buscan lugares para viajar, invertir, vivir o comprar. En este sentido, los objetivos de la marca país son:

- a.** Generar una sola identidad que integre todas las actividades productivas del país.

- b. Promocionar y posicionar una identidad clara, definida y unificada. Evitar los regionalismos.
- c. Proyectar la imagen de un país productivo y exportador en el ámbito internacional.
- d. Centrar en un sólo concepto el esfuerzo de comunicación de un país ante los públicos nacionales e internacionales.
- e. Crear una cultura de valor nacional entre sus ciudadanos alrededor de elementos de identidad común altamente reconocidos.
- f. Proponer una estrategia de valor país; una estrategia para capitalizar la reputación de un país en mercados internacionales, que busca atraer visitantes e inversionistas con la finalidad de modificar su percepción a través de una experiencia positiva.

Una marca país ofrece diferentes beneficios, como:

- a. Mejora la imagen de un país.
- b. Alínea la percepción de los ciudadanos hacia un mayor patriotismo y orgullo nacional.
- c. Ofrece una ventaja competitiva a medida que los países compiten en tres indicadores, específicamente: inversión, turismo y exportaciones.
- d. Refuerza el concepto *made in* en las etiquetas de los productos que se comercializan en mercados internacionales.

La estrategia de marca país se replica en la generación de una mayor confianza interna y mejor desempeño externo del país. La formulación de la estrategia de ésta es tan importante como su implementación, la cual sucede cuando las personas experimentan realmente la marca y permiten que se comiencen a formar actitudes y comportamientos positivos acerca del país (Anholt S. , 2007a).

La implementación de la marca país implica acciones que involucren a todos los grupos de interés en una ciudad, una región y un país, con la finalidad de comprometerlos en el proceso de desarrollo y consolidación de una imagen con una fuerte proyección interna y externa.

La marca de un país está sujeta a su reputación. Reputación que se sostiene si una nación muestra indicadores positivos en marcas de exportación, cambios y decisiones de la política pública, promoción turística y de inversión, y presencia de personas de ese país en el exterior.

El desafío más crítico para una marca país es encontrar una estrategia que sea creíble, relevante para la audiencia de los consumidores, fiel a la realidad y a las aspiraciones del lugar, capaz de abarcar esta variedad de características sin llegar a ser un compromiso aburrido que pueda afectar la percepción de la población. Un desafío importante que enfrenta la marca de un país es la falta de unidad e integración de un propósito común, la dificultad en el establecimiento de objetivos y acciones concretas y medibles, sumado a la ausencia de conocimiento sobre marketing territorial.

1.3 Proceso de construcción de la marca país

Una marca país implica una filosofía de desarrollo urbano y regional, que hace parte de un proceso de planeación estratégica en que el país complementa sus programas económicos tradicionales con estrategias de marketing para conseguir ventajas competitivas (Echeverri, Rosker, & Restrepo, 2008a). Los constructores de la marca país son empresas, marcas líderes y referentes de la sociedad civil. A continuación se explican los pasos para desarrollar la marca país (Mukoma, 2008):

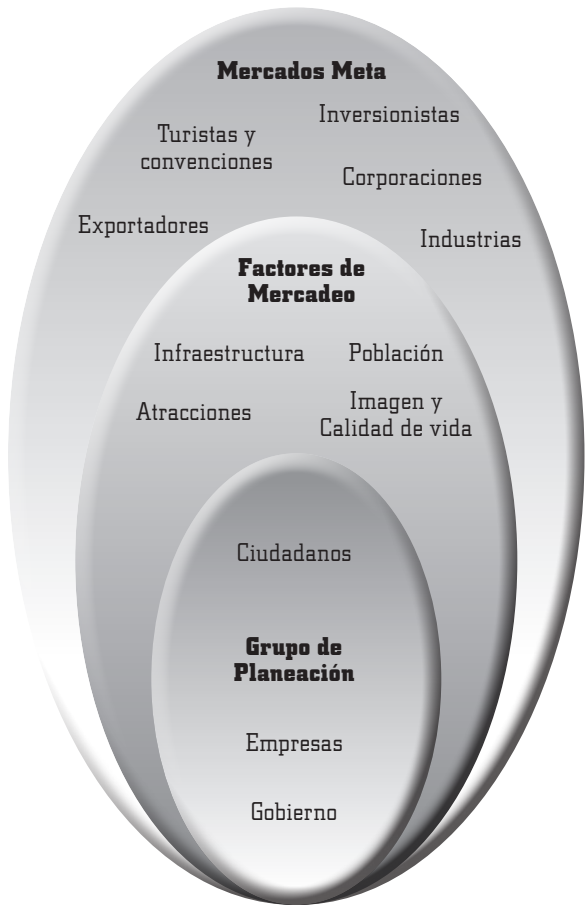
- a. Involucre al gobierno, a las empresas, a los medios, las artes y la educación.
- b. Consulte a los ciudadanos y a los líderes de opinión para conocer la percepción sobre su país a nivel interno y externo.
- c. Establezca una idea clara y positiva de marca y de su posicionamiento.

Una marca país no se utiliza para reducir la brecha entre percepción y realidad, sino para representar el elemento diferenciador de un país con respecto a otro. Tampoco se construye sobre las características

de su población; sino, por el contrario, por las características del país (Anholt S. , 2007b).

De esta forma, la marca país se construye a partir de tres definidos para el marketing de lugares: grupo de planeación, factores de mercadeo y mercados meta (ver Figura 3).

Figura 3. Niveles del marketing de lugares



Fuente: Adaptado de *Marketing internacional de lugares y destinos. Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica* por Kotler, Haider, Gertner, & Rein (2007).

En el nivel inicial, es decir grupo de planeación, es donde se define la oferta de un país. En él se cumplen tres funciones primordiales: hacer el diagnóstico de la comunidad, construir su visión a largo plazo y desarrollar planes de acción.

En el segundo nivel se encuentran los factores de mercadeo, donde se definen los atributos que son más sensibles para el mercado al que se dirige. A través de la infraestructura, la estrategia de marca país se asegura de proveer todos los servicios básicos para los diferentes grupos de demanda.

Por medio de las atracciones, el país eleva el nivel de calidad de vida de sus residentes y visitantes, y se hace más atractiva para los inversionistas y empresarios. La marca país necesita comunicar, a través de una poderosa imagen, su oferta y sus ventajas; y además busca garantizar que todos los demás elementos funcionen mediante su gente, sus líderes y sus instituciones.

En el tercer nivel se encuentran los cinco mercados hacia los cuales se dirigen todos los esfuerzos anteriores: los turistas que asisten, motivados por la recreación, los eventos y convenciones; los exportadores; los inversionistas y las empresas, que buscan locaciones para sus capitales; y finalmente las grandes corporaciones que buscan lugares para instalar su casa matriz (Kotler, Haider, Gertner, & Rein, 2007).

Una estrategia de marketing aplicada a un país se considera exitosa en la medida en que satisfaga las necesidades de su comunidad permanente (residentes,

trabajadores, empresas) y cumpla con las expectativas de sus nuevos visitantes, inversionistas o compradores. El país debe garantizar una oferta de productos y servicios que mantenga satisfechos a sus ciudadanos, empresarios y visitantes actuales, y que ayude a mostrarse atractivo ante los nuevos o potenciales.

La construcción de la marca país debe iniciar con un diagnóstico como punto de partida tanto en el ámbito interno como externo. Este diagnóstico tiene por objetivo entender qué está ocurriendo, cómo es percibida la imagen y la marca de un país. Determina también los contenidos culturales e históricos y los valores que fundamentarán la marca. Dentro del diagnóstico hay que incluir un objetivo adicional: entender las necesidades, deseos y expectativas de los actores vinculados al proceso, tanto los internos como los externos (Mukoma, 2008).

Esta información permite evaluar las condiciones en que es percibida la imagen, lo que ayudará a diseñar la promesa de la marca o el valor agregado de un país determinado. Es posible identificar qué hace al país único y valioso para sus mercados.

Una marca país tiene la función principal de generar valor, y para generarlo debe considerar tres elementos:

- a. *Awareness*. La capacidad que tiene la persona de identificar varios aspectos en la marca país. Esta información se obtiene del Monitoreo de Imagen País del MEPP.

- b. *Asociación.* Las impresiones y recuerdos que tiene la audiencia sobre un país. Esta información se obtiene del Monitoreo de Imagen País del MEPP.
- c. *Activos.* Los atributos funcionales de un país (paisajes, clima, atracciones) y los beneficios emocionales (sentimientos, percepciones). Éstos hacen parte de la propuesta de valor de un país.

La participación del sector público, privado y académico es esencial en el proceso de construcción de marca. Esta participación se logra a través de campañas de sensibilización que articulen los intereses de los tres sectores en un proyecto viable y de largo plazo que defina en qué lugar del mapa competitivo se desea ubicar al país (Echeverri, Rosker, & Restrepo, 2008a).

El paso a seguir es definir los grupos de interés a los cuales se pretende mercadear un país, para posteriormente diseñar estrategias de comunicación en función de cada uno de ellos. Estos grupos cumplen un rol fundamental en el proceso de creación de una marca país. Conformados por residentes, exportadores, turistas, inversionistas, empresarios, organizaciones culturales y gobierno, entre otros, son los elementos que caracterizan una marca país. Convocar y sensibilizar a los grupos de interés en la generación y consolidación de una marca país es una acción compleja.

La complejidad aumenta si se tiene en cuenta que los procesos de cambio de un lugar obedecen a ajustes culturales y de valores que toman amplios periodos de tiempo para sufrir modificaciones de fondo. Otra particularidad es que los grupos de interés que construyen la marca país son, a su vez, clientes de la misma (Morgan, Pritchard, & Piggott, *Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand.*, 2003).

Los creadores de la marca país se vuelven usuarios de la misma. Por esta razón, lo más importante es determinar los valores emocionales y racionales de la marca en función de los mercados objetivo. Es necesario ir más allá de una propuesta gráfica, hay que construir la personalidad de la marca a partir de los valores e historia de un país.

En este proceso de construcción hay que definir con claridad a qué mercados se dirige. El Cuadro 2 resume los mercados que debe atender una marca país. Se identifican los diferentes interrogantes a los que debe responder, así como sus objetivos para cada mercado.

Cuadro 2. Mercados para una marca país

Mercado objetivo	Sector	Decisiones influenciadas por la marca país	Objetivo de la marca
Inversionistas, empresarios	Inversión, empresariado	¿Dónde ubicar inversiones de capital, oficinas y plantas?	Atraer recursos a largo plazo
Turistas y visitantes temporales	Turismo y eventos	¿A dónde ir de vacaciones? ¿Dónde asistir a eventos y convenciones?	Atraer visitantes temporales
Compradores	Comercio	¿Dónde comprar productos y servicios?	Aumentar las ventas de la producción local
Residentes y trabajadores	Comunidad local y mercado laboral	¿Dónde vivir y trabajar?	Llenar las expectativas de la población natural y captar mano de obra calificada
Consumidores de cultura	Artes plásticas, escénicas y performáticas, artesanías, gastronomía	¿Qué experiencia cultural vivir?	Promover la identidad e influencia cultural

Fuente: Adaptado de *Brand Against the Machine: How to Build Your Brand, Cut Through the Marketing Noise, and Stand Out from the Competition* por Morgan (2011).

Una vez definido el mercado para la proyección de una marca país, se formulan estrategias de marketing con fines específicos. Estas estrategias tienen como finalidad promover una marca país, y varían considerando cuáles se van a utilizar para turismo,

exportaciones o inversión. Para turismo y exportaciones, a menudo se emplea una segmentación diferenciada de carácter masivo, y se utilizan estrategias de comunicación como: relaciones públicas, marketing directo y publicidad. Mientras que para la variable de inversión, la estrategia de segmentación es concentrada, y se utilizan las ventas personales y relaciones públicas para atraer a los mercados internacionales.

La construcción de una marca país requiere del diseño de herramientas de comunicación efectivas que permitan fortalecer las relaciones internacionales en sectores como el turismo, la inversión, las exportaciones, y auspiciar encuentros oficiales entre los países, la proyección nacional, la estandarización de los símbolos patrios y la promoción de conciencia ciudadana (Dinnie, 2008).

Con el propósito de atraerlos, es esencial construir una plataforma estratégica de marcas, en ámbitos tanto externos como internos, que incida en el proceso de toma de decisiones de la población objetivo. Widler (2007), citado por Tatevossian (2008), plantea que, si la marca de un país está destinada a ser una estrategia nacional, deberá ser promovida por líderes de opinión y expertos, constituida en un punto de referencia para el mercado interno y externo, convertida en un imán para las inversiones y el turismo, y principalmente para involucrar a los ciudadanos.

Un país necesita promocionarse a través de una imagen fuerte y un adecuado plan de comunicación,

articulado a un plan de seguimiento, ya que la ejecución de la marca país logrará materializar los intereses propios de la marca y de la imagen país (Madhavaram, Badrinarayanan, & McDonald, 2005). Si bien la imagen y el mensaje central deben tener unidad en el fondo de la comunicación de los países, es necesario realizar adaptaciones en función del grupo al cual se dirige (Robichaud, Richelieu, & Kozak, 2012). En el Cuadro 3 se pueden observar los grupos de interés a los que se orienta la estrategia de comunicación de un país:

Cuadro 3. Principales grupos de interés a los que se orientan la estrategia de comunicación de un país

Grupo	Objetivo de comunicación
Residentes	Atraer nuevos residentes que aumenten la fuente de ingresos del país.
Visitantes	Atraer nuevos visitantes y conocer la percepción de los actuales.
Gerentes	Atraer nuevas compañías y conocer la percepción de las que actualmente tienen sede en el país.
Inversionistas	Atraer sectores puntuales de inversionistas del mismo país o grupos financieros que faciliten la obtención de recursos.

Fuente: Adaptado de *Marketing internacional de lugares y destinos. Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica* por Kotler, Haider, Gertner, & Rein (2007).

Los residentes, por ejemplo, construyen la marca a través de su cotidianidad (Kemp & Williams, 2012). Son ellos quienes a diario evidencian el carácter de un país.

Igualmente son clientes, ya que demandan productos y servicios del país, que busca satisfacerlos para asegurar que permanezcan en él y que, además, sean vehículos para promocionarlo (Pipoli & Flores, 2006).

La creación de una marca país en función de los grupos de interés es uno de los mayores retos, ya que debe envolver todo lo que el país representa para los mercados, crear un vínculo de identidad con ellos, pero al mismo tiempo mostrarse fácil de entender (Harrison-Walker, 2011). La importancia de la marca radica en que ésta es la síntesis de un país, lo que muestra su esencia y lo que comunica qué la diferencia de los otros países.

Una vez definida la marca, la audiencia y el mensaje, de acuerdo con el objetivo, se determinan las herramientas a través de las cuales se interactuará con el mercado. Dichas herramientas son muy variadas y van desde la publicidad tradicional, en medios como la televisión, la radio y la prensa, hasta la generación de comunidades virtuales en Internet, pasando por la realización de eventos y actividades de relaciones públicas.

En algunos países, los ministerios y las agencias se encargan de comunicar coherentemente la marca país, con el fin de evitar confusiones e interpretaciones diferentes sobre su significado y cómo éste se relaciona con su imagen ante el mundo. Por esta razón, el proceso debe ser dirigido por el nivel más alto del gobierno, como un alcalde, ministro o presidente.

El siguiente paso en la construcción de una marca país es determinar cuál es su propuesta de valor. Propuesta que se sustenta en su misión, que se basa en un acto de reputación sobre el desempeño de un país, ahora y en el futuro, y en la cual se incluye:

- a. Los productos que se exportan (Aitken & Campelo, 2011).
- b. La manera en que se promueve al país en el comercio internacional en términos de turismo, inversión y contratación interna (Govers & Go, 2009).
- c. El comportamiento de la economía y la política exterior, y la manera en que esta información está siendo comunicada (Kemp & Williams, 2012).
- d. La manera en que promueve, representa y comparte su cultura en el exterior (Young-A & Yon-gjun, 2013)
- e. El comportamiento de sus ciudadanos en el extranjero y su trato con visitantes dentro y fuera del país (Yang, Shin, Lee, & Wrigley, 2008).
- f. La promoción de la imagen país en los medios internacionales (Valls, 1992).
- g. Los gremios y asociaciones a los que pertenece la marca (Sartori, Mottironi, & Corigliano, 2012).

- h. La manera en que compite con otros países en deporte y entretenimiento (Lubowiecki-Vikuk & Basińska-Zych, 2011).
- i. Lo que le da al mundo y lo que recibe a cambio (Fan Y. , 2010).

Cada país decide cómo formula la estrategia de marca país. Independiente de la decisión que se tome, debe tener una visión holística, que integre a los agentes internos y externos necesarios para sensibilizar su implementación y esperar resultados acordes a la realidad de su territorio.

1.3.1 La marca país desde la perspectiva del marketing territorial y del marketing turístico

La marca país con frecuencia se confunde con los términos de marketing territorial y marketing turístico (Echeverri L. , 2013). El término de marketing territorial comúnmente se ha referido a un marcado esfuerzo de los gobiernos de países, regiones y ciudades, y de los grupos industriales que le apuntan al mercadeo de territorios y sectores que éstos

representan (Rector, Bagautdinova, Novenkova, & Kalenskaya, 2013), por lograr varios objetivos, tales como incrementar las exportaciones, proteger los negocios y el comercio local de los competidores extranjeros (inclusive dentro del mismo país se busca la protección entre regiones y ciudades), atraer y retener factores de desarrollo que logran posicionar a un territorio en su economía local y de exportación, y en sus lineamientos políticos y sociales (Gertner, Berger, & Gertner, 2007).

La globalización ha sido el punto de partida frente a la creciente rivalidad y competencia que se ha evidenciado en los últimos años entre los territorios (regiones, ciudades y países), y ha generado como resultado la adopción e implementación de estrategias de diferenciación para estimular el turismo y la inversión económica. En este sentido, una estrategia de marketing territorial se convierte en un propósito nacional de capitalización de reputación en el exterior.

El concepto de marketing territorial surge de la necesidad de diferenciación de los territorios a través de la identificación de las características propias, creando incentivos para los ciudadanos y residentes, comunicando de manera correcta una imagen de territorio que sea consecuente con la realidad, y exhibiendo las ventajas competitivas de los territorios (Meyronin, 2009).

En los años 70 se comenzaron a evidenciar las primeras prácticas del marketing territorial en Estados Unidos, especialmente en ciudades como New York

y Los Ángeles. En la década de los 80 llegó a Europa (Flipo & Texier, 1992). De esta manera, se comenzó a dar respuesta a nuevas necesidades de diferenciación y reconocimiento, que surgieron con el fin de lograr desarrollo territorial (Benko, 2000).

El marketing territorial cobra relevancia a partir de la década de los 80, dado que su práctica ha presentado cierta intensificación y ha incrementado el nivel de importancia acerca del origen de los productos y de las empresas (Āzena & Keišs, 2009). El conocido *made in* o hecho en rescata los valores regionales a través de un producto o una marca en un contexto globalizado (Suri & Thakor , 2013).

El marketing territorial se creó inicialmente para promover únicamente el turismo, las inversiones y los grandes acontecimientos deportivos y culturales (Hatem, 2007). Fue más adelante que se comenzó a incluir el estudio de las percepciones de los visitantes y residentes hacia un territorio. Es esta última variable el eje central del marketing territorial.

Los cambios en el mercado han dado un sustento a la ejecución del marketing territorial como una actividad para vender los atributos de una determinada región, sustentada especialmente en acciones de comunicación (Benko, 2000). Factores como la globalización, el progreso de los mercados, y las nuevas ofertas y competidores han jugado un papel importante en el marketing territorial y en lo que se refiere a la marca país, no sólo en su creación sino también en su propagación.

Son estos factores los que han generado las condiciones adecuadas para interpretar un territorio como un producto promocionable en mercados internacionales.

Éstas pretenden posicionar la imagen de un país a nivel internacional para lograr diferenciación y reconocimiento, y así desarrollar el turismo, la economía y la inversión de un territorio (Proulx & Tremblay, 2006).

El principal objetivo del marketing territorial es, por un lado, responder a las necesidades y expectativas de los individuos y organizaciones del territorio; y, por otro, mejorar a corto plazo la calidad y la competitividad global de la ciudad en su ambiente. La clave para la sostenibilidad de las regiones se encuentra en el desarrollo de una perspectiva independiente y en el descubrimiento de su potencial endógeno. El marketing territorial surge como el mecanismo para gestionar la competitividad de los países con la finalidad de aplicar las herramientas de mercadeo a la construcción de su posicionamiento, entendido como el lugar que el país quiere ocupar en la mente de quienes conforman sus mercados.

Similar al concepto de marca país, el marketing territorial pretende posicionar la imagen de un territorio a nivel internacional para lograr diferenciación y reconocimiento, y así desarrollar el turismo, la economía y la inversión de un territorio (Muñiz & Cervantes, 2010). Este tipo de marketing fortalece las ciudades y territorios como centros políticos,

económicos, sociales y culturales, y los hace ver como lugares de preferencia tanto para inversionistas como para turistas; les proporciona valor e identidad frente a otros territorios (Hansen, 2010).

La relación entre el marketing territorial y la marca país se fundamenta en cuatro factores fundamentales (Valls, 1992): a) la internacionalización de las economías, b) el nuevo papel de los Estados y de las administraciones públicas en la promoción de la economía, c) la audiovisualización de la sociedad, y d) la proliferación de nuevos productos.

El marketing territorial abarca todo tipo de territorios, como ciudades, regiones, lugares y países. La marca país, por su parte, se concentra en un solo tipo de territorio: el país.

El concepto de marca país va más allá de crear una imagen o de atraer turistas a una nación; está más relacionado con las relaciones políticas de un país, y es un punto de partida para negociaciones internacionales, una fotografía del entorno completo de un país (Moilanen & Rainisto, 2009). Este concepto se deriva de la teoría del marketing territorial (Dinnie, 2008).

Sin embargo, hay un tercer concepto que motiva su estudio y que entra en la tríada: el marketing turístico. Una vez conceptualizado el marketing territorial y la marca país, entra este tercer protagonista. Éste consiste en un conjunto de acciones de marketing que

promocionan un lugar desde la perspectiva del turismo (Kotler, Bowen, Makens, & Moreno, 2003).

El marketing como concepto está evolucionando rápidamente, y con gran proyección para el turismo (Gustavo, 2013). Como actividad productiva, el turismo genera crecimiento económico y bienestar a una población (Mei, Chun-la, Jian-she, & Pei-lin, 2012).

El marketing turístico, por su parte, es una actividad que reduce la pobreza, genera empleos y proporciona calidad de vida. Para que un país se desarrolle turística-mente, su geografía, su población e infraestructura deben contar con elementos que alcancen niveles de cierta calidad y singularidad como para despertar, en personas no residentes, el interés de viajar o hacer negocios.

El marketing turístico es un proceso sistemático de actividades de negocio que tiene como propósito atraer y fidelizar a turistas hacia un destino específico (Roche, 2012). Está orientado, entonces, a la promoción de un lugar turístico, y centra su intención en una actividad económica (Borma, 2012).

La marca país y el marketing turístico coinciden en el impulso que quieren otorgarle al sector turístico; no obstante, la marca país involucra la inversión extranjera directa y las exportaciones en la construcción de la reputación del país en mercados internacionales. Se diferencia de una marca turística porque integra todos los atributos de un país. La marca turística es excluyente; sólo pretende institucionalizar un lugar como destino turístico.

En este punto converge un igual propósito para el marketing territorial, la marca país y el marketing turístico, como se puede observar en el Cuadro 4:

Cuadro 4. Comparativo de conceptos de marca país, marketing turístico y marketing territorial

Criterio	Marca país	Marketing turístico	Marketing territorial
Objetivo principal	Lograr buena reputación de un país.	Promoción del destino, satisfacción de las necesidades de los turistas y comunidad local.	Creación de imagen y percepción de un territorio con el fin de lograr una diferenciación.
Fundamentación	Se basa en los objetivos políticos y económicos logrados en un país.	Se basa en las experiencias de los turistas.	Se basa en las características diferenciadoras de un territorio y en las percepciones.
Consecuencias	Genera inversión extranjera. Crea credibilidad del desarrollo de un país. Desarrolla confianza en un país. Logra posicionamiento de un país.	Genera impactos económicos. Facilita objetivos de desarrollo regional. Satisface tanto a turistas como a residentes locales.	Genera impactos económicos y políticos. Ayuda al desarrollo de un país. Satisface las necesidades de personas y empresas locales. Posiciona un territorio y da bases para estrategias posteriores.

Fuente: Adaptado de *Branding the nation: Towards a better understanding* por Fan (2010).

Un elemento que es transversal a los tres conceptos abordados es la reputación (Anholt S. , 2005b). Los territorios, los destinos turísticos y los países tienen como propósito misional cuidar su reputación en mercados internacionales.

La reputación juega un papel muy importante para la inversión extranjera, ya que de ella depende muchas veces el desarrollo económico de un país (Prado, 2007; Stock, 2009). La marca país es un instrumento de gestión territorial, que media por lograr unir la oferta con la demanda de una nación (Żemła, 2012). Logra hacer visible el marketing territorial, integra los productos, las organizaciones y la imagen que representa a un país.

Ésta refleja una identidad, que se convierte en la esencia de la existencia de la empresa o producto, y enmarca de principio a fin todos los objetivos y las metas, con el objetivo de crear un estilo propio que le permita posicionar su nombre en el mercado, y consolidar una reputación y reconocimiento a partir de características propias e inconfundibles.

El marketing territorial está sustentado en las percepciones que se tienen sobre la imagen de un lugar, así como en las percepciones que se tienen sobre la imagen de un producto de un país; ambas nociones están enfocadas en cómo las imágenes de territorio pueden ser utilizadas para hacer mercadeo en otros lugares o en ellos mismos. Esto significa que la convergencia entre estas dos áreas representa un

importante desarrollo, el cual es posible que genere un gran impacto a corto y largo plazo en mercados y en sistemas de mercadeo a nivel global, y en cómo los dirigentes de empresas y gobiernos perciben sus roles en los contextos globales y locales.

Un error muy común se da por la falta de conocimiento por parte de las compañías, que no entienden el efecto real de la imagen de un territorio en sus negocios. Esto se da, a su vez, porque muchas compañías aún ven su mercado netamente nacional y lo tratan como único. Otro error es el hecho de creer que la imagen de un territorio o país es completamente independiente de los productos que se generan en éste. Una buena reputación en un territorio específico respalda los productos que se producen o fabrican en él. Así mismo, una mala experiencia con los productos de un territorio puede afectar de manera negativa la imagen de este destino. Como consecuencia, los países y territorios deben cuidar la calidad de sus productos, ya que, claramente, ésta es una carta de presentación frente a los demás territorios. Hay países en los que sus productos no gozan de un buen prestigio por su baja calidad, y este factor afecta directamente la percepción sobre ellos y perjudica su productividad (Wang, Li, Barnes, & Ahn, 2012).

El desarrollo y la evolución son conceptos que, evidentemente, no son estáticos, y los territorios se encuentran inmersos en este tipo de conceptos; no por el hecho de que un lugar haya implementado una

estrategia de marketing exitosa en determinado tiempo, significa que ésta vaya a tener una duración infinita (Āzena & Keišs, 2009).

Siempre se debe buscar la evolución y el cambio, adaptados a las necesidades que surgen día a día; el éxito de que un territorio obtenga beneficios tangibles a través de sus estrategias de marketing, implica una observación permanente de su capacidad de adaptación, con el fin de posicionarse frente a los demás territorios de una manera diferente y sobresaliente (Boisier, 2010).

Muchas veces esta práctica se puede confundir con el proceso desarrollado por el marketing territorial. Aunque la esencia del resultado sea el mismo, el enfoque es diferente. Tanto la marca país como el marketing territorial tienen como objetivo aplicar estrategias del marketing convencional con el interés de mercadear un espacio como producto; no obstante, el posicionamiento y la experiencia serán diferentes (Paz, 2006). La diferencia está en que mientras una marca país promueve una nación, el marketing territorial hace referencia a espacios más reducidos, tales como ciudades y barrios (Proulx & Tremblay, 2006).

1.3.2 Relación entre imagen país y marca país

Como se ha mencionado anteriormente, un elemento relevante en el desarrollo de la competitividad de un país es la construcción y consolidación de su imagen en mercados nacionales e internacionales. La imagen de un país es la percepción que tienen sus consumidores directos, indirectos, reales y potenciales (Valls, 1992).

Esta percepción de los consumidores es equivalente a la suma de todos los elementos que componen el país, más los elementos que se generan para comunicar sus características. La percepción de un país contiene connotaciones diferenciadoras.

El concepto de imagen país surge de la necesidad de diferenciación de los territorios a través de la identificación de las características de cada uno, y crea incentivos para los ciudadanos y residentes del territorio. Debe comunicar de manera correcta una imagen de territorio que sea consecuente con la realidad y que muestre sus ventajas competitivas (Souiden, Pons, & Mayrand, 2011).

Este concepto ha estado asociado al conjunto de percepciones que tienen las personas sobre los atributos originarios de un país determinado (Madichie & Yamoah, 2006). Lo anterior concibiendo la percepción

como la forma que un individuo entiende al mundo, la manera como interpreta estímulos (Arellano, 2002). Los estímulos que los consumidores reciben no siempre se perciben en forma real; cada persona ajusta la información que recibe de acuerdo a un marco mental de referencia. Mazzarol, Sweeney y Soutar (2007), citados por Hanna y Rowley (2011), indican que el voz a voz sigue siendo una poderosa forma de comunicación, y que afecta directamente la percepción.

La percepción se construye desde tres fuentes: a) la experiencia, b) los medios y líderes de opinión, y c) los grupos de referencia. Los consumidores construyen una percepción global de un país en función de la experiencia positiva o negativa previa con la comercialización de sus productos.

La imagen de un país está representada por un conjunto de creencias, mitos, historia y cultura. Es el reflejo o asociación mental de un determinado territorio, más allá de si son atributos reales o ficticios. Es, entonces, un estado mental compuesto por una red de asociaciones afectivas y cognitivas que se conectan cuando se piensa en un país.

Las imágenes que se tienen sobre un país generalmente están relacionadas con la manera en que se perciben como destinos turísticos, lugares para invertir o para comprar las marcas preferidas por los clientes (Wang, Li, Barnes, & Ahn, 2012). El turismo, por lo tanto, es el vínculo más directo entre la imagen positiva y el crecimiento económico de una nación.

El turismo es un escenario de experiencias que ayudan a modificar de manera positiva o negativa la imagen de un lugar, y por ende afecta directamente la reputación de un país frente al mundo. En este sentido, la percepción de los turistas es un elemento clave en la construcción de la imagen país, y debe convertirse en una nueva perspectiva en el estudio de la planificación de marca país.

Vanella (2000) expresa que la imagen de un país incide directamente en el comportamiento del cliente extranjero: los consumidores finales y los inversores. Ésta puede estar influenciada por factores exógenos, como el desarrollo económico, la identidad nacional, la política, la economía, la cultura y los valores personales (de Tavares Canto Guina & de Moura Engracia Giraldi, 2012). Varios estudios sobre la imagen del país, que se han llevado a cabo desde la década de 1960, indican que la percepción difiere y se generaliza según la experiencia que tenga el visitante en un país o con los productos de otros países (Usunier, 2006).

Estas percepciones tienen un efecto significativo sobre las actitudes de visitantes y no visitantes frente a las marcas, líderes de opinión o productos procedentes de otros países. Si un país tiene desarrollo en tecnologías de punta, las percepciones positivas sobre su imagen serán mayores.

La formación de la imagen país es por naturaleza un proceso subjetivo y está expuesta a cambios a lo largo del tiempo; a diferencia del concepto de marca

país, que busca materializar el proceso subjetivo hacia un aprendizaje experiencial en un visitante o inversionista. La imagen no es ajena al concepto de la marca país. La primera depende de las percepciones populares, y la segunda es una estrategia que permite consolidar una imagen deseada de un país en mercados internos y externos.

Las características de la imagen país son atributos percibidos por los visitantes, que son quienes, a partir de la percepción y su posterior experimentación en el lugar, pueden definir su impresión y comprensión por medio de palabras y símbolos que transmitan su sentimiento. Son ellos quienes, al regresar a sus lugares de origen, comunicarán sus impresiones y experiencia vivida sobre el país visitado. Estas experiencias pueden ser los paisajes, la infraestructura, la modernidad, lo clásico, la historia y cultura, el trato recibido por los ciudadanos del país, o bien empresas y/o productos que hayan marcado un diferencial en sus mentes (Martínez & Alvarez, 2010).

La imagen de un país puede ser expresada a través de percepciones generalizadas, y también puede reducirse a una serie de actitudes positivas y negativas dependiendo de las impresiones que tenga un visitante, inversionista o habitante sobre un país. De una manera más precisa, se refuerzan los estereotipos; se articulan con los juicios de valor y las asociaciones mentales que tengan las personas frente a un destino determinado (Diamantopoulos, Schlegelmilch, & Palihawadana, 2011).

La imagen de una marca país se construye sobre la realidad de éste; el mensaje que se comunica y la influencia de hechos históricos más destacados. Ésta va más allá de la identidad visual o los elementos asociados a un país como escudos, banderas e himnos; también sobrepasa la promoción de los lugares en los que normalmente se ha enfocado la difusión de una oferta turística a través de folletos, videos y páginas de Internet, entre otros (Jain & Winner, 2013).

La diferenciación es un requisito permanente en la construcción de una identidad de marca, y su forma es la imagen misma de una empresa, producto o país que se expone ante un mercado determinado (Gertner & Kotler, 2002). Para un país, su imagen implica considerar el conjunto de características, valores y creencias con las que la sociedad se autoidentifica y se autodiferencia de las demás (Jetter & Chen, 2011).

1.3.3 El posicionamiento de la marca país

Algunos países padecen problemas de imagen, pero no tienen una idea clara de cómo abordarlos (Echeverri, Rosker, & Restrepo, 2008a). La marca país puede dar la solución a estos problemas, ya que ésta significa gestionar la imagen y el prestigio de un país. La imagen es lo que se proyecta al mundo, mientras

que el prestigio es la información recibida mediante la experiencia del visitante o inversionista. Un país tiene múltiples identidades, lo que implica que tiene que decidir cuál es la imagen que quiere proyectar en mercados internacionales. Esta imagen está condicionada al público objetivo; no es lo mismo posicionar una que comunique la solidez de la economía y estabilidad política para inversionistas o para turistas (Echeverri, Rosker, & Restrepo, 2008a).

La estrategia de posicionamiento de un país en particular se enmarca en el objetivo de capitalizar el origen de los productos, las empresas y las personas en los mercados globales. El objetivo principal es posicionar esta imagen a nivel internacional para lograr diferenciación y reconocimiento, y así desarrollar el turismo, la economía y la inversión de un territorio. Todos los países son diferentes, así comparten elementos comunes (Echeverri, Rosker, & Restrepo, 2008a). La diferenciación es un requisito permanente en la construcción de una imagen país, y su forma es la que se expone ante un mercado determinado. Para un país, la formación de su imagen implica considerar el conjunto de características, valores y creencias con las que la sociedad se identifica y se diferencia de las demás (Passow, Fehlmann, & Grahlow, 2005).

Un objetivo de posicionamiento de una marca país es promocionar y posicionar una identidad clara, definida y unificada, evitando los regionalismos (Harrison-Walker, 2011). Se espera que el posicionamiento no sólo mejore la imagen de un país, sino que además

refuerce el concepto del *made in* en las etiquetas de los productos que se comercializan en mercados internacionales. De esta forma, la estrategia de marca país se replica en la generación de una mayor confianza interna y mejor desempeño externo de la nación (Echeverri, Rosker, & Restrepo, 2008a).

El posicionamiento inicia con un trabajo investigativo; en otras palabras, cada país debe preguntarse permanentemente cuál es la percepción que tienen sobre él los ciudadanos, visitantes y no visitantes en términos de productos, atractivos turísticos, servicios y confianza de los gobiernos (Echeverri, Rosker, & Restrepo, 2008a).

Como se ha mencionado, el concepto de marca país integra tres sectores: turismo, exportaciones e inversión directa. Sin embargo, el turismo es la variable que se ha convertido en el eje central de esta estrategia de construcción. Los gobiernos promueven su imagen y marca país a través del turismo, y sus canales de comunicación son las embajadas alrededor del mundo.

El posicionamiento de un país está determinado por la percepción y experiencia de sus turistas. Kerr (2006), citado por Lichroy, O'Malley y Patterson (2010), indica que construir una marca país sólo con fines turísticos es una decisión limitada. El objetivo de la marca país no es únicamente atraer a los turistas, sino además cautivar a los inversionistas y ayudar en la exportación de las marcas nacionales (Gudjonsson, 2005; Anholt S., 2010; Dinnie, 2008). No obstante,

teniendo en cuenta la importancia económica que genera el turismo hoy en día, los países están cada vez más interesados en trabajar para fortalecer su marca país y así darla a conocer alrededor del mundo, a la vez que resaltan cinco factores claves para el turista: turismo, patrimonio y cultura, aptitud para negocios, calidad de vida y sistema de valores (Moilanen & Rainisto, 2009).

Estos son los factores más importantes que diferencian una marca país y que permiten que las personas identifiquen, por medio de asociaciones y atributos, lo que piensan al escuchar el nombre de un país, o al mirar una fotografía o programa de viaje (Laxe & Palmero, 2009).

Los cambios en el entorno del marketing de un país representan importantes amenazas en el mercado turístico, pero al mismo tiempo ofrecen oportunidades. El turismo necesita adoptar estrategias de marketing en el largo plazo, que incluyan una oferta microsegmentada de destinos turísticos, con unas estrategias de comunicación directa, con el propósito de alcanzar el posicionamiento de la marca país (Djurica & Djurica, 2010).

Para medir la imagen de una marca país, se puede considerar el modelo matemático que presenta Josep-Francesc Valls (1992) en su libro *La imagen de marca de los países*. Con éste hace una abstracción ideal del posicionamiento de un país:

$$IM = P + C = PE$$

Donde

- IM** Imagen país.
- P** Todo lo que ofrece un país (productos, turismo, tecnología, etc.).
- C** Plan de comunicaciones.
- PE** Percepción de clientes y prescriptores.

A través de investigaciones de mercados, se analizan indicadores que componen las variables P, C y PE. El objetivo es comparar estas variables con otros países para identificar dónde se están presentando debilidades y oportunidades. Por ejemplo Colombia y Perú, que tienen un turismo similar (P); si la percepción (PE) sobre la imagen de Colombia es menor o negativa en comparación con la de Perú, esto indica que la estrategia de comunicación (C) del primero está mal diseñada o mal ejecutada.

Josep Bertrán Vall (2003), por su parte, plantea el siguiente modelo matemático para el análisis de la marca país:

$$IMP= P + PAC + HH$$

Donde

- IMP** Imagen de marca país.
- P** El país como producto real, auténtico, sin la influencia de imagen. Su identidad concreta.
- PAC** Políticas de comunicación realizadas durante la historia.
- HH** Hechos históricos con influencia de la comunicación.

Existen mediciones de marca país que se realizan con el análisis de seis variables: turismo, inversión e inmigración, producto y exportaciones, gobierno, cultura y patrimonio, y población de un país (Harrison-Walker, 2011).

Por otro lado, hay países que planifican una estrategia para realizar un seguimiento y medir lo que está ocurriendo en el país versus a lo que se quiere llegar, para determinar en qué medida se están alcanzando los objetivos planteados (Zenker & Martin, 2011). A continuación se presentan cuatro mediciones de posicionamiento de marca país de consulta permanente:

1.3.3.1 Country Brand Index CBI

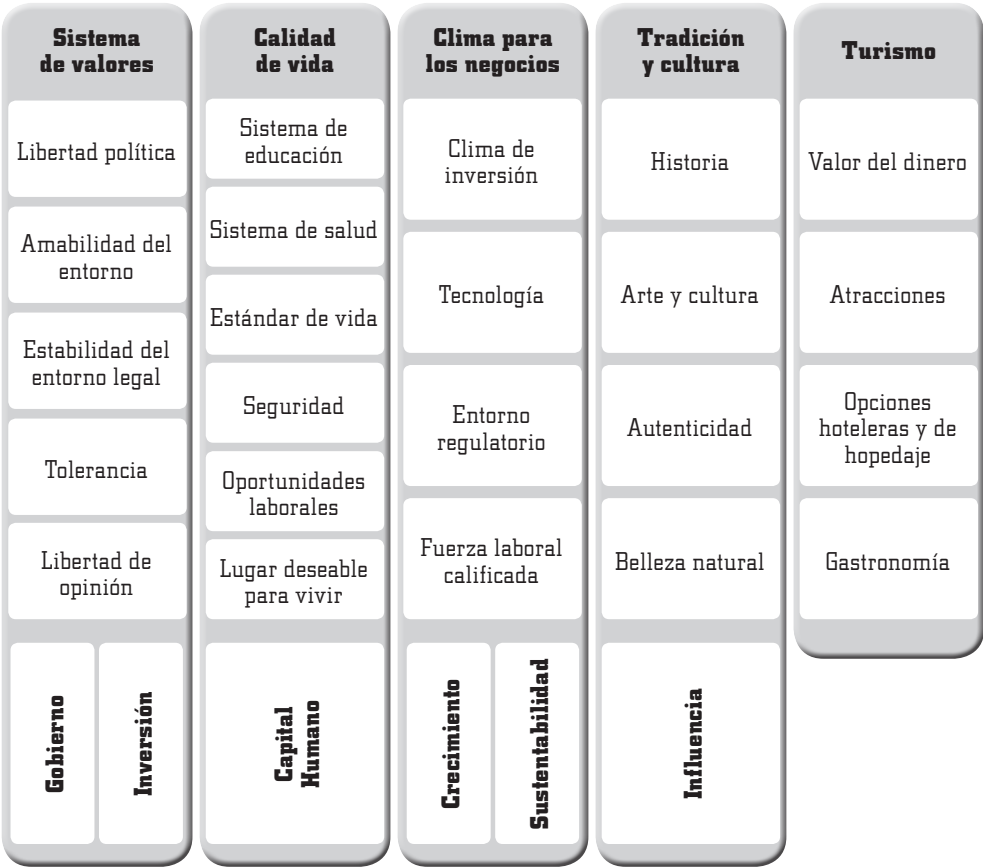
FutureBrand es una compañía líder en investigación sobre el ranking de marca país. Tiene a su cargo las mediciones del Country Brand Index. Este índice, creado en el 2005, construye un ranking de 118 países, que surge de la realización de encuestas a 3600 líderes de opinión, al igual que de un panel de expertos en política pública, globalización y disciplinas relacionadas con los medios en 18 países (FutureBrand, 2012a).

Para la organización, los enfoques tradicionales de marketing aplicados a los productos no se pueden implementar en los países (FutureBrand, 2007). La puntuación que otorga cada entrevistado a un país se construye a través del Modelo de Decisiones Jerárquicas (HDM, por sus siglas en inglés). Este modelo

indaga a los encuestados sobre las variables de conocimiento, familiaridad, preferencia, consideración, y propensión a visitar y recomendar.

En adición, FutureBrand (2012b) hace un énfasis especial en las asociaciones que tiene cada encuestado frente a las dimensiones que se presentan en la Figura 4:

Figura 4. Dimensiones del modelo de decisiones jerárquicas



Fuente: Adaptado de *Country Brand Index 2012-2013* por FutureBrand (2012b).

Las marcas país pueden orientarse hacia las preferencias o hacia las necesidades. Si se orientan hacia las preferencias, es porque buscan fortalecer sus atractivos (lugares), autenticidad (gente, rituales, eventos), cultura (artes, creatividad) y valores (costumbres, creencias e historia) (FutureBrand, 2007).

Si, por el contrario, se orientan hacia las necesidades, sus fortalezas están en la geografía (recursos naturales, paisajes), infraestructura (tecnología, comunicaciones), gobierno (eficacia en la gestión) y en la economía (riqueza, calidad de vida) (FutureBrand, 2007). Variables como los atractivos, geografía, infraestructura y autenticidad, entre otros, permiten ubicar a los países en aquellos puntos donde son más fuertes o representan una ventaja competitiva (FutureBrand, 2012a).

1.3.3.2 Nation Brand Index NBI

Simon Anholt, experto británico en medición de la reputación internacional de países, es el creador del Ranking Anholt de marca país (también conocido como Nation Brands Index). Éste se ejecuta en más de 35 países del mundo, con el objetivo de conocer la percepción de los productos, la población, la cultura, los gobiernos, la economía y el turismo de éstos (Ministerio de Hacienda y Crédito Público República de Colombia, 2012).

La metodología de Anholt se basa en el diseño de una encuesta que integra diferentes variables, y a su vez permite realizar análisis comparativos de un país con otro. Por consiguiente, a este ranking se le atribuye el conocimiento de las marcas país dependiendo de la imagen percibida por millones de personas de diferentes lugares del mundo. Los países deben distinguir sus reputaciones de uno a otro y evitar identidades generalistas (Anholt S. , 2008a).

El Anholt Brand Index mide seis dimensiones diferentes, lo que le permite tener a los países una noción de lo que realmente es importante al momento de evaluar un país como una marca y, de esta manera, conseguir mejorar la reputación de su territorio y su perfil frente a los consumidores mundiales (GfK Roper Public Affairs & Media, 2009).

Como se puede observar en la Figura 5, la medición incluye la potencia y la calidad de la imagen de marca de cada país, combinando las dimensiones del hexágono de marca país: exportaciones, gobernabilidad, cultura y patrimonio, personas, turismo, inversión e inmigración (Denman, 2012).

Figura 5. Hexágono de marca país

Fuente: Adaptado de *The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index 2009 Highlights Report* por GfK Roper Public Affairs & Media (2009).

En el hexágono de marca país, la dimensión de *turismo* captura el nivel de interés en visitar un país y la variedad de atractivos turísticos naturales y artificiales. La dimensión de *personas* mide la reputación de la población y su competencia; en cuanto a la educación, la apertura y la amabilidad, entre otras cualidades. Así mismo, mide los posibles niveles de percepción de hostilidad y discriminación (Denman, 2012). A través de las *exportaciones*, se determina la imagen pública de

productos y servicios del territorio, y la medida en que los consumidores, de forma proactiva, buscan o evitan los productos de cada país. La dimensión de *gobierno* estudia la opinión pública en relación con el nivel de competencia del gobierno nacional y la justicia, y describe las creencias de los individuos sobre el gobierno de cada país, así como la percepción de compromiso que tienen los países frente a los problemas globales, como la democracia, la justicia, la pobreza y el medioambiente.

La dimensión de *cultura y patrimonio* revela la percepción global del patrimonio de cada nación y el aprecio por la cultura contemporánea, incluyendo el cine, la música, el arte, el deporte y la literatura. Y la dimensión de *inversión e inmigración* determina el poder de atraer a la gente para vivir, trabajar o estudiar en cada país, a la vez que revela la percepción de las personas frente a la situación económica y social de éstos (GfK Roper Public Affairs & Media, 2009).

1.3.3.3 The Pew Global Attitudes Project

Este es un proyecto de investigación motivado en 2001 por The Pew Research Center, una entidad independiente con sede en Washington, que fue creada con el propósito de informar al público sobre los problemas, actitudes y tendencias que se dan en América y el mundo (Pew Research Center, 2013).

El proyecto de medición de actitudes realiza encuestas de opinión en 59 países sobre una variada gama de temas, que incluyen desde temas de percepción personal hasta de política.

1.3.3.4 GAP de la marca país

En el modelo conceptual Dinnie (2007) se precisan las variables que componen la identidad e imagen de un país. Además, explica que la identidad de marca contiene una serie de componentes críticos no controlables y que reflejan rápidamente esta imagen.

El Cuadro 5 expone el modelo conceptual del posicionamiento de una marca país propuesto por Dinnie (2007):

Cuadro 5. Componentes del posicionamiento de la marca país

Identidad de la marca país	Componentes críticos Historia, lenguajes, territorio, régimen político, arquitectura, deportes, literatura, arte, religión, sistema educativo, iconos, paisajes, música, comida y bebida, folclore.
Vectores de la identidad de la marca país	Exportaciones, logros deportivos, estrategias de comunicación, embajadores de marca, aspectos culturales, política exterior, experiencia en turismo, personajes reconocidos.
Imagen de la marca país	Mercado de consumo doméstico y externo, empresas nacionales e internacionales, inversión extranjera, gobierno y medios.

Fuente: Adaptado de *Nation branding* por K. Dinnie (2007).

Son varias las alternativas de medición de una marca país. Independientemente de la opción escogida, lo elemental es que los países puedan conocer qué tan posicionada está su imagen ante el mundo y verificar si la estrategia implementada es la más adecuada para dar a conocer lo que realmente se quiere transmitir.

Dinnie (2007) sustenta su propuesta señalando que los indicadores en términos de exportaciones y turismo son los más importantes. Los vectores son controlables y pueden ser modificables en el corto plazo; diferente a los componentes críticos, que pueden sufrir variaciones pero en el largo plazo.

El autor plantea que la imagen de una marca país se construye sobre las percepciones que tienen las personas, empresas, el gobierno y los medios acerca de los componentes críticos y vectores de la identidad de marca nacional. Cuando se evalúan las percepciones en términos de imagen país, se considera importante aplicar un análisis que permita identificar el GAP (percepción-expectativa) mediante la comparación de una situación actual con el contexto a futuro.

Existen cuatro GAP que deben ser examinados: a) percepción propia y externa del país vs. imagen actual, b) imagen construida vs. imagen actual, c) imagen proyectada vs. imagen actual, y d) imagen actual vs. imagen a futuro (Fan Y. , 2006).

Adicionalmente, hay dos tipos de posicionamiento: a) aquel en el cual un país tiene un posicionamiento

por asociación productiva, por ejemplo, se asocia a China con la producción de arroz; y b) aquel en el cual un país tiene un posicionamiento por asociación de marca, es decir, cuando una marca comercial logra hacer visible un país, por ejemplo Nokia con Finlandia (Rosker, Estay-Niculcar, & Echeverri, 2012).

Este modelo proporciona a investigadores y profesionales una herramienta útil para entender las complejas relaciones entre las diferentes perspectivas en la construcción de imagen país. Ante esto, la tarea de la marca país es identificar y analizar los GAP, y en lo posible reducir estas diferencias a través de nuevas y extensivas comunicaciones (Yang, Shin, Lee, & Wrigley, 2008).

1.3.3.5 Country RepTrak

Las medidas adoptadas en el posicionamiento de la marca influyen pero no controlan la percepción que tenga el público sobre un determinado país (Zenker & Martin, 2011). La consideración más importante en la marca país es mantener su reputación; es decir, el objetivo es comunicar hechos reales y consecuentes de la imagen que se proyecta (Laxe & Palmero, 2009).

La reputación se ha consolidado como una fuente para generar posicionamiento. El Country RepTrak de Reputation Institute ayuda a los gobiernos y al sector privado a monitorear la reputación de un país

frente a su desempeño económico. Es un estudio que se aplica a más de 27 mil usuarios en los países que están vinculados al G8.

Emplea una metodología que consiste en el análisis de las percepciones de un país desde la perspectiva de los grupos de interés (Reputation Institute, n.d.).

1.3.3.6 East West Nation Brand Perception Indexes

Es un conjunto de índices que clasifican a los países según como son percibidos por los medios de comunicación internacionales. Los índices se construyen sobre el análisis de millones de menciones que figuran en artículos de noticias.

El estudio considera 193 países miembros de la ONU y siete territorios. Los datos se encuentran ordenados por volumen de menciones, por orden alfabético y en índices regionales (East West Nation Brand Perception Indexes, 2013).

1.3.3.7 Bloom Consulting Country Brand Ranking

Bloom Consulting, firma fundada por José Filipe Torres y especializada en marcas país, publica el Country

Brand Ranking. Este índice anuncia tres variantes principales de evaluación: turismo (*attraction of tourism*), comercio (*attraction of trade*) y talento (*attraction of talent*). Bloom Consulting considera que es necesario valorar estas líneas de atracción hacia un país de manera separada, pues por sus naturalezas no se pueden combinar bajo un sólo sistema de medición integrado. La metodología de evaluación se basa en un ejercicio cuantitativo de carácter algorítmico y de análisis de datos. No considera información proveniente de opiniones ni entrevistas.

Basándose en cifras económicas, este ranking se hizo público por primera vez en el año 2011, y arrojó resultados para 144 países en la variante de comercio, y 157 en turismo. Entre más alto figure un país en el ranking, mejor posicionado está ante la competencia en materia de atracción de inversión extranjera directa y turistas (Bloom Consulting, 2012).

1.3.3.8 Monocle Soft Power Survey

La revista inglesa Monocle se centra en la evaluación del poder blando para valorar los países del mundo. Poder blando (*soft power*) es un concepto desarrollado por Joseph Nye, de la Universidad de Harvard, y se identifica con la habilidad que tiene un país para atraer e influir en el mundo sin recurrir a la cohesión,

a la intervención militar ni a la persuasión a través del dinero. En el estudio se tienen en cuenta unas 50 variables de poder blando, que consideran factores como: los estándares de gobierno, la infraestructura diplomática, la producción cultural, la cantidad de eventos internacionales celebrados en el territorio, la capacidad educativa, la atraktividad para los negocios, las misiones culturales del país en el extranjero, el número de medallas olímpicas obtenidas, la calidad de la arquitectura en el país y el reconocimiento de sus marcas privadas (Monocle, 2012).

1.3.3.9 Gallup Country Ratings

Gallup evalúa las percepciones favorables o desfavorables que tienen los residentes sobre un país o sobre personas procedentes de un lugar. Se aplican entrevistas telefónicas a una muestra aleatoria de adultos mayores de 18 años. Para los resultados basados en la muestra total de adultos nacionales, el nivel de confianza es de 95% y el margen de error es de ± 4 puntos porcentuales.

Las entrevistas se realizan a través de teléfonos fijos y teléfonos celulares. Cada muestra de adultos nacionales incluye una cuota mínima del 50% de los encuestados de teléfonos celulares y el 50% de los encuestados por fijo, con cuotas mínimas adicionales por región.

Las muestras se ponderan para corregir la desigual probabilidad de selección, la falta de respuesta, y la doble cobertura de los usuarios fijos y móviles en los dos marcos de muestreo. También se ponderan para que coincidan con los datos demográficos nacionales de género, edad, raza, origen hispano, educación, región, densidad de población y tipo de teléfono (móvil, red fija, ambos). Además del error de muestreo, la redacción de las preguntas y dificultades prácticas en la realización de encuestas pueden introducir errores o sesgos en los resultados de encuestas de opinión pública (Gallup, 2013).

1.3.4 Diferencias entre marca país y marca de un producto

La construcción de marca país debe ser parte de un ciclo que se autoperpetúa; es decir, el país promueve sus marcas de bienes o servicios, y estos bienes o servicios promoverán, a su vez, al país de origen. A veces funciona el ciclo, pero la relación entre marcas de productos y el país no siempre es sencilla, debido a la similitud entre éstos.

Supphellen y Nygaardsvik (2002) explican que en principio diseñar un producto y diseñar una marca país es lo mismo; todo se fundamenta en identificar,

desarrollar y comunicar los aspectos positivos del producto a un mercado meta específico. Sin embargo, el análisis de la identidad de un producto y de la percepción de su mercado objetivo, unido a las actividades que se involucran en la construcción de marca, es mucho menos complicado que para países.

Como lo señala Philip Kotler (2006b), los productos, sus marcas y empaques pueden modificarse; los países, no. Un país no puede cambiar sus playas o montañas, pero sí puede atraer inversión extranjera y modificar su actividad económica. Desde luego, una marca país tiene restricciones superiores y diferentes a las del desarrollo de un producto.

En su definición básica, un producto es un bien físico o servicio que satisface una necesidad. Un país tiene productos que, a su vez, están compuestos por bienes físicos, servicios e ideas, y que combinados producen una experiencia para quien lo visita, cualquiera que sea su propósito al hacerlo.

La adecuada combinación de los bienes físicos, los servicios y la imagen de un país es lo que hace que éste logre satisfacer las necesidades de los mercados a los que atiende, tan variados como sus componentes.

A continuación, en el Cuadro 6 se explican las diferencias entre marca país y marca de un producto:

Cuadro 6. Diferencias entre marca país y marca de un producto

Criterio	Marca país	Marca de un producto
Tipología de compradores	Residentes, turistas, inversionistas, exportadores y gobierno.	Mercados de consumo (B2C) y mercados corporativos (B2B).
Expectativas hacia la marca	Diferentes compradores tienen diferentes expectativas de la marca país.	Las expectativas hacia la marca son uniformes.
Comparar con otras marcas	Difícil.	Fácil. El comprador tiene muchas posibilidades de elección entre una amplia oferta.
Estrategia de comunicación	Diferentes mensajes para diferentes segmentos del mercado.	Igual mensaje para todos los segmentos del mercado.
Estrategia de precio	No es relevante.	Puede desarrollar una estrategia de precio única.
Estrategia de posicionamiento	Se puede formular un posicionamiento integral o tres estrategias particulares para turismo, inversión y exportaciones.	Estrategia de posicionamiento única.
Estrategia de distribución	Utiliza varios canales para atraer a compradores hacia la marca país.	Utiliza varios canales para la venta y disponibilidad de la marca comercial.
Asociación del comprador con la marca	Es, a largo plazo, para todo tipo de compradores. En el caso de inversionistas y exportadores, hay una asociación financiera; y para los turistas hay una asociación emocional y experiencial.	La asociación está sujeta a múltiples factores: momento de la compra, lealtad a la marca, calidad, atención al cliente, competencia, necesidad percibida, entre otros.

Fuente: Adaptado de *Destination Branding: Tracking Brand India* por Khanna (2011).

Es más complejo obtener una mezcla de comunicación integrada de la marca país debido a que los países tienen un poder limitado para alterar sus propias marcas (Pucci, Simoni, & Zanni, 2013). Aunque para un país pueda ser posible atraer más inversión extranjera o cambiar su base económica, siempre existirán algunas limitaciones en comparación con los productos, que pueden fácilmente reinventarse, remplazarse o relanzarse; situación que no aplica para los países, pues su imagen se fundamenta en situaciones estructurales que han sido fijadas durante varios años (Kotler, Haider, Gertner, & Rein, 2007; Ritson, 2010). Un país no puede remplazar sus playas con montañas, ni cultivar plátanos si su clima favorece la nieve (Supphellen & Nygaardsvik, 2002).

Pero en años recientes se ha observado una abundante investigación que señala que los consumidores, en distintos países, responden de maneras diferentes a las características del país de origen, y que estas respuestas pueden variar en el tiempo (Deshpandé, 2007).

CAPÍTULO DOS

Experiencias de marca país en América

Canadá

Estados Unidos

Costa Rica

México

Cuba

Guatemala

Honduras

Brasil

Argentina

Chile

Perú

Uruguay

Ecuador

Venezuela

Bolivia

Colombia

CONSIDERAR QUE UN PAÍS O UNA REGIÓN constituye una marca se ha convertido en uno de los objetivos estratégicos en términos de competitividad para algunos países. Esto motiva a los gobiernos y empresarios a formular estrategias que ayuden a mejorar su imagen en el mundo (Akotia, Ebow Spio, Frimpong, & Austin, 2011).

Si un país es reconocido mundialmente por la calidad de sus productos, seguramente buscará orientar su estrategia competitiva hacia el rubro de exportaciones (Dikčius & Stankevičienė, 2010). De allí que la creación y conceptualización de una marca país involucre la participación de múltiples actores, que serán quienes la representarán, al igual que un programa estratégico de visibilidad que permita su adecuado posicionamiento con un horizonte de largo plazo (Sartori, Mottironi, & Corigliano, 2012). Con base en lo anterior, los desafíos más importantes a los que se ve enfrentada una marca país son: a) la falta de unificación de un propósito, b) la dificultad para establecer objetivos medibles y alcanzables, c) la flexibilidad restringida, y d) la ausencia de conocimientos en marketing (Ferraz Sexto, 2001).

Para Matthew Healey (2008), el enfoque diferenciador que tiene una marca país puede surgir de distintos patrones, lo importante es que permitan lograr una identidad nacional extraordinaria.

En el caso de España, éste ha conseguido posicionarse como una nación moderna y desarrollada, mientras

que Dinamarca ha fortalecido exitosamente sus ministerios y departamentos de gobierno (Gilmore, 2002). Croacia, por su parte, ha estado trabajando en reformar su imagen frente al deporte y turismo; y Polonia ha comenzado a afirmarse en términos de política exterior (Šeric, 2011; Lubowiecki-Vikuk & Basińska-Zych, 2011).

La marca país es susceptible a los cambios o manifestaciones que experimentan los países; es decir, una imagen de un país evoluciona, puede ser controlada o no (Wang, Li, Barnes, & Ahn, 2012). Por ejemplo, lo que sucede en India en la actualidad y las percepciones alrededor de este país son muy diferentes (Farooqi, 2009). Su imagen hoy es totalmente distinta de la manera en que era percibida hace quince años; antes era la espiritualidad y la pobreza, ahora es el desarrollo de software (Kerrigan, Shivanandan, & Hede, 2012). El gobierno hindú se ha enfocado en diseñar programas de educación con altos estándares de calidad, y en algunos países los textiles y tejidos hindúes son los más demandados por los talleres de diseño (Anholt S. , 2008b). Todos estos sucesos han sido naturales, no han sido controlados.

Además del enfoque diferenciador, la promoción de un país está relacionada con identificar a los prescriptores, es decir, hacer difusión de las marcas de los productos o divulgar acontecimientos

que puedan influir favorablemente en la opinión pública de otros países (Anholt S. , 2003).

En el caso de los países del continente americano, especialmente centro y sur, tienen un problema común de imagen que no es sólo económico sino fundamentalmente político, de desconfianza generada por la corrupción y la inseguridad de las instituciones (Ramos & Noya, 2006). Las marcas país de las naciones latinoamericanas fueron diseñadas con una estructura similar al concepto de marcas blancas (Anholt & Hildreth, 2005a).

El posicionamiento de la imagen país en América es heterogéneo; algunas marcas país que se caracterizan por su liderazgo, como Estados Unidos y Canadá; otras sobresalen por su enfoque turístico, como Costa Rica y Perú; y están también las marcas emergentes, como México, Brasil y Colombia (FutureBrand, 2012a).

En el Cuadro 7 se pueden observar las posiciones que han ocupado las marcas país de América desde el 2009:

Cuadro 7. Posiciones que han ocupado las marcas país en el Country Brand Index América 2009-2012

Posición	2009	2010	2011	2012
1	Estados Unidos	Canadá	Canadá	Canadá
2	Canadá	Estados Unidos	Estados Unidos	Estados Unidos
3	México	Costa Rica	Costa Rica	Costa Rica
4	Costa Rica	Argentina	Brasil	Brasil
5	Brasil	Chile	Argentina	Argentina
6	Argentina	Brasil	Chile	Chile
7	Belice	Belice	Perú	Perú
8	Uruguay	Perú	México	México
9	Perú	México	Uruguay	Uruguay
10	Chile	Uruguay	Rep. Dominicana	Cuba
11	Panamá	Panamá	Cuba	Ecuador
12	Venezuela	Ecuador	Panamá	Colombia
13	Ecuador	Venezuela	Ecuador	Venezuela
14	Colombia	Colombia	Guatemala	Bolivia
15	Nicaragua	Guatemala	Venezuela	Guatemala
16	Guatemala	Nicaragua	Colombia	Honduras

Fuente: Elaboración propia a partir del informe anual de FutureBrand, 2009-2012.

En el caso latinoamericano, la construcción y permanencia de la marca país ha sido mediante el apoyo de firmas consultoras y expertos conocedores del marketing territorial (Rosker, Estay-Niculcar, & Echeverri, 2012). Cada país en Latinoamérica ha desarrollado su propia marca en un entorno de contrastes (Anholt & Hildreth, 2005a). La situación política y socioeconómica no favorece la imagen en algunos, como el caso de Colombia, Venezuela, Ecuador y Nicaragua (FutureBrand, 2012a).

El capítulo 2 del libro presenta, a través de la casuística, una descripción de la situación real de las marcas país de los países americanos considerados en el Ranking del Country Brand Index 2012. El caso de Colombia es abordado a profundidad en el capítulo 3 del documento. Este capítulo expone los orígenes y evolución de la marca país del continente americano. Se estudia el caso de la marca país en cada subcontinente: América del Norte, América Central y América del Sur.

2.1 Marca país en América del Norte

Los países han identificado la necesidad de construir una marca que trascienda la descripción de características físicas de un territorio y se oriente

a la generación de experiencias para sus visitantes (Hudson & Ritchie, 2009).

Así como las organizaciones, los países deberían salir a identificar, en sus correspondientes segmentos, cuáles son los principales atributos percibidos por la gente, cuál es la imagen que tienen sobre ellos, para poder insertarse en la oferta global, para posicionarse o reposicionarse (Denman, 2012).

Canadá, Estados Unidos y México son tres experiencias disímiles y destacadas en el proceso de construcción de marca país. Tres países que advirtieron su necesidad de diseñar y desarrollar estrategias que les permitieran reposicionar su imagen. Estos países partieron de situaciones iniciales diferentes, con percepciones internacionales muy distintas, pero con un objetivo común: aumentar su visibilidad en el exterior, lo que significaba mejorar sus ingresos turísticos y aumentar sus inversiones y exportaciones (Gallup, 2010).

2.1.1 Canadá

La marca país Canadá se ha mantenido entre los cinco primeros lugares del Country Brand Index desde el año 2008, demostrado por el desarrollo de una marca que se fundamenta en ser la del primer país del G8¹ que superó la recesión internacional por el

¹ Foro de países industrializados conformado por: Estados Unidos, Gran Bretaña, Italia, Francia, Alemania, Japón, Canadá y Rusia.

conservadurismo fiscal. Para el año 2010, según el Country Brand Index de la firma consultora Future-Brand, Canadá se posicionó como la marca país # 1 en el mundo. No obstante haber mejorado en siete atributos turísticos, en el informe 2012-2013 la marca país Canadá desciende al lugar # 2, superada por Suiza, principalmente debido a una caída en el atributo de sistema de valores.

En el 2004, las investigaciones realizadas por el gobierno mostraban que Canadá era visto en términos muy positivos por el público, pero no era un *top of mind* en cuanto a destino de viaje. De hecho, su desempeño competitivo entre 1980 y 2005 fue débil; los viajeros la veían como un punto de conexión entre sus países de origen y sus destinos de viaje. Hasta entonces, su imagen era antigua y aburrida: nieve, alces y montañas. Faltaba un mensaje que creara un vínculo emocional, que invitara a los ciudadanos del mundo a querer vivir la unicidad que ofrecía.

Según la Canadian Tourism Committee, para el 2005 eran tres los factores principales que influenciaban fuertemente al viajero entre países: la globalización, ya que cuando los individuos se descubren e interactúan en el mundo virtual aumentan sus deseos de encontrarse, intercambiar y negociar personalmente; las elecciones del consumidor y sus fuentes de influencia, que les permiten acceder a infinitas fuentes de información acerca de productos, lugares y destinos en apenas un instante, y así poder comparar,

evaluar, seleccionar o rechazar; y la volatilidad e incertidumbre, ya que los lugares y sectores industriales son cada vez más interdependientes, con la complejidad que eso trae aparejado.

En octubre de 2005, la Comisión de Turismo de Canadá planteó una innovadora estrategia de marketing global bajo la marca *Canada keep exploring*, para lograr un mejor posicionamiento del país como un destino donde los viajeros pudieran crear experiencias personales extraordinarias. El objetivo principal de la campaña era invitar al mundo a explorar el país.

Lo importante para la marca era dar a conocer a los viajeros la posibilidad de crear su propia experiencia, de sentir y formar vivencias, probar cosas nuevas, conocer gente amable y descubrir nuevas perspectivas del país.

La Comisión de Turismo de Canadá (CTC) se propuso firmemente buscar nuevas formas de promocionar y reforzar rápidamente la industria del turismo dentro de la oferta del mercado global. Las ideas iniciales buscaban extender una invitación a los viajeros que quisieran satisfacer su curiosidad y buscar nuevas experiencias visitando Canadá.

La marca *Canada keep exploring* impulsaba a todos los miembros de la industria del turismo de Canadá a buscar y descubrir nuevas maneras de deleitar a los visitantes y convertirlos en celosos embajadores. Los primeros pasos fueron reconvertir la visión, la misión y escribir sus preceptos principales:

- a. Visión: impulsar al mundo a explorar Canadá.
- b. Misión: aprovechar la voz colectiva de Canadá para incrementar los ingresos por exportaciones.
- c. Principios fundamentales:
 - Sostener una vibrante y redituable industria del turismo en Canadá.
 - Vender Canadá como un destino turístico deseable.
 - Sustentar una relación cooperativa entre el sector privado y el gobierno de Canadá, sus provincias y territorios, para el turismo canadiense.
 - Proveer de información relacionada al turismo canadiense al sector privado y a los gobiernos provinciales y territoriales de Canadá.

Lanzar esta nueva marca país significó un proceso intensivo, exhaustivo y esencial. Los ejercicios realizados por la CTC para el diseño de la marca fortalecieron los lazos entre la industria de turismo canadiense y la misma CTC.

A pesar de que la CTC fue la que inició este proceso, el resultado final *Canada keep exploring* fue producto de un pensamiento colectivo, puesto que la estrategia también fue desarrollada con el apoyo de organizaciones pertenecientes al sector turístico. Se contrataron profesionales con la experiencia y habilidad para sacar adelante la estrategia de marketing.

El plan estratégico hasta el 2011 tenía como meta principal el crecimiento de los ingresos por exportaciones de turismo. De esta forma, se plantearon los objetivos y prioridades que se convertirían en el eje central de la consolidación de la marca país. Los objetivos que se plantearon fueron (Canadian Tourism Commission, 2010):

- a.** Convertir a los clientes altamente potenciales en compradores de productos canadienses.
- b.** Enfocarse en los mercados de alto retorno a la inversión.
- c.** Consistencia de marca.
- d.** Investigar nuevas oportunidades de mercado.

Las prioridades de la marca país fueron:

- a.** Desarrollar relaciones uno a uno con los clientes.
- b.** Alinear las asignaciones de mercado para una maximización del retorno de la inversión.
- c.** Diferenciar a Canadá.
- d.** Apalancar la inversión de los socios (empresas y agencias de turismo canadienses).
- e.** Apalancar la exposición realizada con los medios para los Juegos Olímpicos de Vancouver 2010.

- f. Crear demanda para los crecientes accesos aéreos.
- g. Excelencia organizacional.

Para alcanzar un posicionamiento de marca que reconociera las realidades competitivas que ofrecía Canadá en el sector, la CTC analizó datos correspondientes a diez años de historia turística canadiense y tuvo en cuenta el comportamiento de competidores claves, mercados turísticos y consumidores.

La Comisión sostuvo consultas con cerca de 450 profesionales del sector turístico, y desarrolló 24 grupos foco en seis países para probar sus hallazgos.

La marca invita a los viajeros a proyectar sus propias expectativas y deseos, y sugiere que cualquier tipo de experiencia que estén buscando la podrán encontrar en Canadá. Pretende, igualmente, alimentar el impulso inherente de explorar y mostrar a Canadá como un lugar que vale la pena visitar, así como renovar la emoción de descubrir, y alentar a los consumidores a que se asombren como cuando eran niños (Canadian Tourism Commission, 2005).

Según el informe CTC de 2006, los cinco conceptos principales respecto a la marca país *Canada keep exploring* eran:

- a. La promesa de marca: *Visite Canadá y cree sus propias extraordinarias historias.*

- b. La declaración de marca: Canadá es un catalizador para la propia expresión.
- c. Los pilares de marca: cultura, geografía, gente.
- d. La personalidad de la marca: confiable, joven, informal, cálida, ingeniosa, intrigante, abierta, auténtica.
- e. Recompensa: pruebe una vida menos común.

Según la CTC, la marca país Canadá transmite los atributos únicos del país: la cultura, la gente y la geografía. El punto en donde estos tres factores se interceptan representa lo que verdaderamente significa Canadá: una experiencia que no puede ser replicada en ningún otro lugar del planeta (Canada Tourism Commission, 2011).

Con el objetivo de mantener una voz colectiva para Canadá, la CTC desarrolló una estrategia de comunicaciones basada en tres lineamientos para transmitir la marca:

- a. Crear conciencia sobre Canadá como un destino vacacional a través de medios y mensajes influenciados por su marca país. Esto se realiza insertando la marca en momentos inesperados de rutina para inspirar a los consumidores a ejercitar su curiosidad natural.

- b. Lograr comunicar localmente que Canadá es un destino de vacaciones que permite a los consumidores internos experimentar el país sin irse de casa.
- c. Crear oportunidades destinadas para los consumidores, de tal forma que realicen compras de ofertas desarrolladas por los socios de la CTC.

A lo largo de dos años, el plan de la Comisión consistió en capacitar para construir conciencia, buscar alianzas y asociaciones globales para apoyar las mejores prácticas de la marca y alcanzar participación mediante los mercados (Canadian Tourism Commission, 2008).

Los diez mercados globales hacia los cuales enfocaron su estrategia fueron: Australia, China, Francia, Alemania, Japón, México, Corea del Sur, Reino Unido; el mercado del placer y el mercado de negocios de Estados Unidos; y, por supuesto, su mercado interno, la propia Canadá. Este *target* surgió de investigaciones de mercados realizadas por la CTC en distintos sectores externos, tales como Estados Unidos, Europa, Japón y China, midiendo potencialidad de los mismos en cuanto a su interés en Canadá (Canadian Tourism Commission, 2008).

La decisión fue tomada en el año 2004 y todos los esfuerzos de promoción de la marca debían enfocarse en estos países, puesto que generan los más altos retornos en consumo por turismo (Canadian Tourism Commission, 2010). Algunas consideraciones de las estrategias en cada país se relacionan a continuación:

- a. Canadá: el mercado doméstico era el que más aportaba a la cifra global de ingresos percibidos por turismo en Canadá.
- b. Estados Unidos: la CTC se embarcó en un programa de marketing diseñado para apelar a los prospectos urbanos más accesibles (por ejemplo, New York, Boston y Los Ángeles). El programa, lanzado en la primavera del 2005, costó once millones de dólares, y trabajó sobre cuatro componentes básicos: creación de conciencia, estimulación, nichos de mercado y negociación con agentes. Algunos de los nichos de mercado establecidos fueron: pesca sofisticada, aventura *soft*, mercado de esquí, mercado gay, y el mercado de convenciones y eventos, en el cual CTC invirtió 4.6 millones de dólares.
- c. China: Canadá logró obtener el “Estatus de Destino Aprobado (ADS)” por el gobierno chino para facilitar los viajes en grupo hacia Canadá. La CTC abrió una oficina permanente en Beijing desde enero del 2005 con el objetivo de promover a Canadá como destino turístico, mediante prensa y actividades en muestras comerciales. El objetivo era crear conciencia sobre Canadá como un destino turístico preferido, para lo cual se invirtieron poco más de medio millón de dólares durante ese año.
- d. Japón: la CTC invirtió 5.8 millones de dólares durante el 2005. En alianza con una empresa

- japonesa, desarrollaron e implementaron una promoción de las Montañas Rocosas de Canadá.
- e. Reino Unido: durante el 2005, la CTC invirtió aproximadamente 2.2 millones de dólares en el mercado del Reino Unido.
 - f. Alemania: en el mercado alemán, la CTC invirtió, para el 2005, 1.8 millones de dólares.
 - g. Francia: el programa de inversiones en el mercado francés, para el 2005, fue de 2.2 millones de dólares.
 - h. Corea del Sur: las inversiones en el programa de marketing en este país fueron de 670 mil dólares.
 - i. Australia: el programa en el mercado australiano significó 830 mil dólares para el 2005.

Esto significó una inversión total, en esta primera etapa del plan estratégico, de más de 26 millones de dólares, buscando realizar su promoción en los mercados *target* que habían seleccionado.

El logo, como elemento principal de la identidad de la marca, se apoya en la hoja de maple, respetada y reconocida alrededor del mundo como un ícono nacional canadiense (ver Figura 6). La marca también incorpora el logo *keep exploring* tanto en inglés como en francés, *explorez sans fin*, idiomas oficiales de Canadá.

Figura 6. Logotipo de la marca país de Canadá



Fuente: Tomado de *Keep exploring* por Canadian Tourism Commission (2013).

Para lograr articular mejor la estrategia de marca país de Canadá, la CTC diseñó un EQ^{TM} o *Explorer Quotient*TM (coeficiente del explorador), con el propósito de identificar mejor a los clientes viajeros de Canadá a través de *insights*, puesto que se consideró que las metodologías métricas tradicionales limitaban la segmentación.

Para diseñar el coeficiente EQ^{TM} , la CTC se apoyó en el modelo de valores sociales de Environics Research Group, firma reconocida por sus encuestas de opinión pública e investigación de mercados relacionadas con estudios sobre valores humanos y cambio social (Canadian Tourism Commission, 2006).

Este coeficiente se basa principalmente en identificar valores sociales, motivaciones y conductas del viajero; qué busca en sus vacaciones, estilo de vida, hábitos de compra, investigación. Bajo este modelo, la CTC identificó tres prospectos objetivo de viajeros para Canadá: el experimentador auténtico (*authentic experiercer*), el explorador cultural (*cultural explorer*) y el de espíritu libre (*free spirit*). Son ellos los que mayores niveles de utilidad ofrecen, los que muestran el interés más entusiasta por las experiencias ofrecidas por este país.

Mientras se trabajaba en el lanzamiento global de la nueva identidad visual de la marca, fueron lanzadas varias campañas de promoción de *Canada keep exploring* en los mercados de Latinoamérica, Europa y Asia a principios de 2007.

Igualmente, la CTC mejoró la plataforma web mediante la creación de sitios en línea para consumidores ubicados en cada uno de los mercados objetivos mencionados previamente; así como un sitio web para el mercado norteamericano, relacionado con las conferencias y ferias internacionales (Canadian Tourism Commission, 2007).

El año 2008 puede considerarse como el año en que la marca país de Canadá se consolidó por completo. Principalmente, los esfuerzos de la Comisión se enfocaron en integrar los elementos de la marca en todas las actividades turísticas y comerciales del país, mediante planes de relaciones públicas y marketing digital.

La CTC desarrolló una iniciativa para valorar la marca país de Canadá y así tener un punto de referencia ante la inminente inversión que iba a realizar como parte del proceso de planeación estratégica para el periodo 2009-2023, especialmente para medir el crecimiento de la marca a lo largo del periodo relacionado con la estrategia de los Juegos Olímpicos de Invierno que se desarrollarían en Vancouver en el 2010.

Para llevar a cabo esta tarea, fue contratada Interbrand, líder en valoración y administración de marcas, que cuenta con una metodología propia aceptada a nivel mundial por analistas, bancos, autoridades de impuestos, consultores del mercado accionario y altas cortes. Esta iniciativa midió el impacto de las actividades de la CTC sobre la marca.

Interbrand determinó que el valor de la marca país de Canadá era de 123.8 billones de dólares.

Como parte del proceso de planeación estratégica de la Comisión Canadiense de Turismo para el periodo 2009-2013, se establecieron cuatro objetivos estratégicos y seis prioridades para incrementar los ingresos por concepto de turismo extranjero para el país. Varios de estos elementos se apoyaron en el fortalecimiento, desarrollo y aprovechamiento de las características de la marca Canadá. Los objetivos estratégicos que se establecieron fueron los siguientes:

- a. Influir en las decisiones de viaje y compra de consumidores de alto perfil para aumentar los ingresos por exportación de servicios mediante la consolidación de las relaciones.
- b. Enfocar los esfuerzos de marketing en los mercados globales o segmentos de mercado donde se percibe que está el más alto potencial de retorno de inversión.
- c. Conducir la industria dando relevancia y consistencia a la marca.
- d. Responder a las dinámicas cambiantes de los mercados.

Las prioridades de la organización de la marca país de Canadá con fecha límite de 2013 eran las siguientes:

- a. Enfocarse en las necesidades relevantes de los viajeros. En este sentido, el equipo de e-marketing de la marca implantó una herramienta de CRM (*Customer Relationship Management*) para identificar clientes, recolectar y analizar datos relacionados con sus preferencias de viajes y patrones de consumo. Utilizando esta herramienta, la CTC pudo desarrollar y mantener una comunicación con targets de clientes potenciales para asegurar que los mensajes de marketing que recibieran fueran acordes con sus intereses y expectativas.

- b. Comprometerse más con las pequeñas y medianas empresas. La CTC trabajó de la mano con las pequeñas y medianas empresas para pensar en promocionar a Canadá como una experiencia más que como un producto. Para ayudar a estos negociantes a desarrollar mensajes consistentes y poderosos para el mercado, la CTC identificó cinco factores diferenciadores:
- Ciudades al límite.
 - Posibilidades de viaje por tierra, mar o aire.
 - Aventuras inspiradoras entre maravillas naturales.
 - Cocina ampliamente ganadora de premios.
 - Conexión con la comunidad canadiense, una de las más amables del mundo.
- c. Diferenciar a Canadá. Considerando lo anterior, la CTC trabajó, durante el periodo mencionado, con sus asociados para crear o renovar productos que pudieran extender y fortalecer la marca, siempre respondiendo a las expectativas de los potenciales consumidores. La idea era incorporar ventajas competitivas en los planes de marketing y ventas de la marca, así como la implementación de un esquema de administración de la crisis, que aseguraría la proyección del plan. Dentro del plan se identificaron ciertos elementos fundamentales:

- Marca: posicionamiento de marca consistente y poderoso que se consolidaría durante la preparación y ejecución de los Juegos Olímpicos de Invierno de Vancouver 2010.
 - Explorer Quotient (EQ™): coeficiente del explorador que permite conocer los intereses particulares de los viajeros internacionales para enfocar la oferta hacia cada cliente.
 - Factores diferenciadores de Canadá (USP): define los atributos que hacen de Canadá un destino de viaje con experiencias únicas para los viajeros.
 - Contenido enfocado en lo experiencial: capturando y creando historias emocionantes y llamativas en Canadá.
 - Plataforma global: construida en asocio con la industria turística para convencer al mundo de viajar y explorar Canadá.
- d. Apoyar la estrategia de marca país de Canadá en el desarrollo de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Invierno Vancouver 2010. La Comisión se apoyó en los Juegos Olímpicos de Invierno 2010 para cambiar las percepciones que tenía el mundo sobre Canadá. La estrategia se ejecutó en tres fases:

Fase 1. Antes de los juegos: la Comisión pretendía dar una personalidad a Canadá como destino turístico, fortaleciendo la promoción de la marca en los medios y las relaciones con nuevos socios de negocio.

Fase 2. Durante los juegos: en el periodo activo de los juegos 2010, se aprovecharon las relaciones establecidas con los medios para mostrar al mundo la renovada experiencia canadiense a través de imágenes cautivadoras y dinámicas.

Fase 3. Después de los juegos: entre los visitantes del evento, la organización promocionó nuevas experiencias en Canadá.

- e. Adoptar excelencia organizacional. Esta prioridad se relacionaba con capacitar y fortalecer el equipo humano que interactuaba en la Comisión Canadiense de Turismo, para que se convirtiera en una organización enfocada en la estrategia.
- f. Fortalecer el compromiso con accionistas y partes interesadas. La Comisión mantuvo y fortaleció su comunicación con los departamentos y agencias del gobierno federal, incluyendo Industry Canada y la Oficina de la Secretaría del Estado, para temas relacionados con los pequeños negocios y el turismo.

Adicional a los puntos anteriores, y con el fin de promover el turismo, el gobierno federal de Canadá también se ha enfocado en facilitar el acceso de los viajeros al país a través de las siguientes acciones:

- Facilitar los viajes aéreos internacionales: actualmente se tiene un total de 39 acuerdos con diferentes países de Europa, Asia y Latinoamérica que permiten normas más laxas entre estos países para el tráfico aéreo.
- Mejorar la experiencia del viajero: se implementaron estrategias para agilizar los procesos de seguridad en aeropuertos, y se alinearon a normas internacionales las prohibiciones sobre elementos peligrosos.
- Agilizar los procesos de visado: se incrementó el número de centros de aplicación para visa canadiense y se extendió, para algunos países, el tiempo de vigencia de la visa de cinco a diez años.
- Movilizar turistas a través de la frontera: se hicieron inversiones significativas en la optimización de procesos de inmigración en los puntos de acceso a Canadá desde los Estados Unidos, con lo que se mejoró la experiencia de los turistas. También se hicieron inversiones importantes en obras de infraestructura vial con el fin de incrementar el flujo de viajeros.

Como complemento a estas estrategias, también se han enfocado en el desarrollo de productos y en el estímulo a la inversión en los activos turísticos del país. Dicha propuesta se basa en los siguientes puntos:

- Mejorar los parques nacionales.
- Incentivar el turismo cultural y deportivo.
- Apoyar los negocios turísticos.
- Invertir en infraestructura turística y cultural.

Canadá ha trabajado fuertemente en distintos eventos y acciones promocionales en el exterior, con un fuerte compromiso y apoyo de los distintos sectores del turismo y mediante alianzas comerciales.

En el 2010, mostró que, comparativamente con el 2005, había mejorado el ingreso relativo, en divisas por turismo en 43%, a pesar de haber disminuido el número de visitantes en un 10%. Esto significaba una mejora en la calidad de los ingresos en divisas por concepto de turismo para el país.

A diciembre de 2012 Canadá recibió 16 millones de visitantes en el año; es decir que creció un 1,7% con respecto al año 2011. Sin embargo, es importante tener en cuenta que históricamente el número de turistas que ingresan a Canadá, como se puede ver en el Cuadro 8, venía disminuyendo en comparación con años anteriores.

Cuadro 8. Llegadas internacionales de turistas a Canadá

Llegadas internacionales de turistas (Top 20 de países en millones)						
Puesto	2002		2008		2012	
1	Francia	77.0	Francia	79.2	Francia	83
2	España	52.3	Estados Unidos	57.9	Estados Unidos	n/a
3	Estados Unidos	43.6	España	57.2	China	57.7
4	Italia	39.8	China	53.0	España	57.7
5	China	36.8	Italia	42.7	Italia	46.4
6	Reino Unido	24.2	Reino Unido	30.1	Turquía	35.7
7	Canadá	20.1	Ucrania	25.4	Alemania	30.4
8	México	19.7	Turquía	25.0	Reino Unido	29.3
9	Austria	18.6	Alemania	24.9	Rusia	25.7
10	Alemania	18.0	México	22.6	Malasia	25.0
11	Hong Kong	16.6	Malasia	22.1	Austria	24.2
12	Hungría	15.9	Austria	21.9	Hong Kong	23.8
13	Grecia	14.2	Rusia	21.6	México	23.1
14	Polonia	14.0	Hong Kong	17.3	Ucrania	23.0
15	Malasia	13.3	Canadá	17.1	Tailandia	22.4
16	Turquía	12.8	Grecia	15.9	Canadá	16.3
17	Portugal	11.6	Arabia Saudita	14.8	Grecia	15.5
18	Tailandia	10.9	Tailandia	14.6	Polonia	14.8
19	Ucrania	10.5	Polonia	13.0	Arabia Saudita	13.7
20	Holanda	9.6	Egipto	12.3	Macao (China)	13.6

Fuente: Tomado de *Keep exploring* por Canadian Tourism Commission (2013).

Mientras Canadá disminuye en número de turistas, otras naciones como Francia presentan cada vez mejores cifras en este aspecto. Esto quiere decir que el total de personas con intención y posibilidad de viajar en el mundo se está redistribuyendo hacia nuevos rumbos. Una de las posibles explicaciones de esta dramática caída en las cifras canadienses se debe a los altos costos de los tiquetes aéreos para llegar a Canadá (Canadian Tourism Commission, 2013). Si bien el país cuenta con una de las mejores infraestructuras aeroportuarias del mundo, los múltiples impuestos hacen que el costo de un tiquete aéreo sea mucho más alto en comparación con otros destinos turísticos, como, por ejemplo, Estados Unidos.

A pesar de que se están creando y ejecutando tareas de promoción de la marca país, esto parece no ser suficiente en términos de presupuesto destinado al marketing de la marca. Mientras otros países invierten altas cifras en la promoción del país, el gobierno canadiense reduce cada vez más el monto destinado a este rubro (Canadian Tourism Commission, 2013). Lo anterior es otra posible causa de la disminución en las cifras de turismo.

El camino de Canadá y su marca país permanece y es consistente en el tiempo. Sus objetivos están delimitados y la realidad le ha permitido mantenerse como país líder entre los rankings que miden estas marcas en sus diferentes espectros. Particularmente, este país continúa firme, y su gobierno, pese a los cambios de administración, aumenta su aporte en términos económicos, sociales y culturales.

2.1.2 Estados Unidos

Estados Unidos parece ser un país que no requiere ser promocionado, y mucho menos en mercados internacionales (O'Shaughnessy & O'Shaughnessy, 2000). Sin embargo, no ha realizado mayores esfuerzos en desarrollar una marca país como tal (oficialmente inició en 2010), con el propósito de ofrecer una amplia gama de destinos y experiencias que no tienen paralelo en el mercado mundial.

Pero independiente de la estrategia, es un país que ha construido una fuerte imagen hacia el exterior gracias a su cultura, el poder de sus medios, su economía y su papel en la historia del último siglo. Si bien es cierto que la imagen es fuerte, ésta varía según la región del mundo (Bush, 2009).

Como toda potencia mundial, Estados Unidos tiene sus partidarios y contradictores; en especial teniendo en cuenta que es un país que ha participado en varias guerras durante el último siglo y que, por el apoyo político que ha dado al Estado de Israel, cuenta con poca popularidad en el mundo musulmán.

En el 2009, el presidente Obama dio un discurso donde propuso cambiar la percepción de Estados Unidos en el mundo musulmán, lo que hasta la fecha no ha sucedido, pues la guerra se mantiene en Oriente y la pacificación que se prometió entre israelíes y palestinos aún no ha llegado (Ramírez, 2013).

Uno de los términos que se encuentran al revisar los estudios al respecto de la imagen de Estados Unidos es el antiamericanismo, término que hace referencia a una corriente que promulga el desacuerdo frente a la política exterior, sociedad, cultura o valores de los norteamericanos. Para O'Connor (2007), el antiamericanismo se puede clasificar en cuatro etapas (ver Figura 7):

Figura 7. Etapas del antiamericanismo



Etapas del antiamericanismo

Etapas 1: Nacimiento (segunda Guerra Mundial)

Antiamericanismo cultural, basado en la superioridad europea frente a la inferioridad americana.



Etapas 2: Guerra Fría

Se critica el capitalismo por parte de los comunistas.



Etapas 3: Imperialismo Económico

Se reprocha el poder de Estados Unidos y cómo puede éste afectar al mundo a través de sus intereses capitalistas que generan pobreza y abuso de poder frente a economías de menor tamaño.



Etapas 4: Etapa del terrorismo Anti Americano

Antiamericanismo basado en la ocupación de territorios por parte de Estados Unidos y la disputa con el mundo musulmán.

Fuente: Tomado de *Anti-Americanism: History, Causes, Themes* por O'Connor (2007).

Sobre el antiamericanismo la literatura ha aportado bastante, y se ha tratado de justificar de diversas formas (Chiozza, *Anti-Americanism and the American world order*, 2010). No obstante, también existe la corriente inversa: el proamericanismo, que agrupa a todas aquellas personas que están de acuerdo, y en algunos casos admiran, las políticas estadounidenses, su cultura, su sociedad y sus valores (Chiozza & Choi, 2012).

Independiente de la posición política o situación económica, Estados Unidos seguirá representando el sueño americano (FutureBrand, 2007). Es el segundo país más visitado del mundo, después de Francia (Murphy, 2013). Sin embargo, entre los años 2000 y 2010, los gastos en viajes internacionales hacia Estados Unidos se redujeron notablemente; se pasó de un 17,2% a un 11,6% (Milken Institute, 2010). Una de las causas de esta reducción se debió a lo ocurrido con los ataques terroristas del 2001 (Morgan & Pritchard, 2004). Ante este acontecimiento, se incrementó la seguridad y se restringió el ingreso de visitantes extranjeros.

La incertidumbre que se desató por esta situación llevó a los principales bancos internacionales a bajar las tasas de interés para incentivar el consumo, principal factor en la generación de la crisis económica que, junto con el crecimiento de los valores de los bienes inmuebles, la posterior subida de las tasas de interés y las impagables deudas hipotecarias, generó la burbuja inmobiliaria. Pero esto no fue lo único que desató la crisis; también se redujeron las

inversiones, se presentó una desaceleración en los consumidores, en las exportaciones y en el gasto público (Delgado, 2009).

Esta crisis ha traído consecuencias en la economía mundial, los impactos negativos van desde pérdidas financieras en sus sistemas bancarios, hasta efectos en la actividad económica de los países que tenían relaciones comerciales con Estados Unidos. Según el McKinsey Global Institute (2010), el número de visitantes extranjeros a los Estados Unidos (excluyendo a Canadá y México) se redujo en dos millones durante el 2009. Para ese periodo se esperaban 214 millones de dólares en ingresos adicionales.

Estados Unidos facturó 134.400 millones de dólares gracias al turismo internacional en el año 2010, cuando un máximo histórico de 60 millones de personas visitaron el país, según datos del departamento de Comercio (McKinsey Global Institute, 2010). Sin embargo, la mayoría de estos visitantes provinieron de países fronterizos, incluyendo los viajes de menos de un día. Sólo un 6% llegaron desde Reino Unido, un 5% desde Japón, un 3% de Alemania, y un 2% desde Francia (The Brand USA, 2012b). Considerando que el turismo supone un 2,8% del PIB, y que aporta 7.52 millones de empleos, Washington apuesta a que esta industria sea una forma fácil y rápida de sacar a la economía del pozo de la recesión (The Brand USA, 2012a).

Los Estados Unidos sigue siendo uno de los principales destinos turísticos en el mundo, pero se enfrenta a

una fuerte competencia. La Unión Europea gasta 800 millones de dólares al año para la promoción del turismo receptivo; México destina 187 millones de dólares; Australia, 113 millones; y el Reino Unido, 200 millones (The Brand USA, 2012a), mientras que Estados Unidos no ha destinado recursos para atraer turistas en los últimos diez años. En el 2009 era el único país industrializado sin una estrategia de marca país para incentivar el turismo (The Brand USA, 2012a).

Si bien Estados Unidos no ha destinado recursos para su estrategia de marca país, desde el 2005 el Ranking Country Brand Index CBI ubica en las dos primeras posiciones a su marca país, junto con la de Canadá, en el continente americano (FutureBrand, 2005; FutureBrand, 2006; FutureBrand, 2007; FutureBrand, 2008; FutureBrand, 2009; FutureBrand, 2010; FutureBrand, 2012a).

La imagen país de Estados Unidos ha pasado por varios momentos. Posterior a 2001, en el gobierno de George Bush, con las medidas impopulares para luchar contra el terrorismo, ésta se vio afectada negativamente. En el 2007 y 2008, durante el segundo mandato de Bush, Estados Unidos ocupó el séptimo lugar en la lista de los 50 países más admirados del mundo (GFK Group, 2009).

La elección de Barack Obama en el 2008 representó una mejoría en el indicador, en lo que se conoció como el *efecto Obama*, que renovó la credibilidad y la atención sobre las ideologías americanas tradicionales

(FutureBrand, 2012a). En estos últimos años, la marca continuó viéndose afectada, esta vez por las crisis fiscales y las incertidumbres en la economía del país, así como por las percepciones generadas por temas polémicos como la legislación migratoria, los matrimonios entre personas del mismo sexo y el desempleo (Hoefer, Rytina, & Baker, 2011; Pew Research Center, 2013).

A partir del 2010, se creó la Corporación para la Promoción de Viajes, organización encargada de promocionar al país como destino turístico y de inversión dirigido al público internacional. Esta organización es la responsable de la gestión de marca país en los Estados Unidos, que pasa a denominarse *Brand USA*, y está liderada por la industria privada con la supervisión del Departamento de Comercio de Estados Unidos y el Congreso (Daily Travelling News, 2011).

La creación de la nueva marca país de Estados Unidos es el paso inicial y crítico en el desarrollo del primer esfuerzo de marketing que expone un país unificado. El propósito misional de la marca es invitar a los extranjeros a visitar Estados Unidos para fines de ocio, negocios y académicos (Corporation for Travel Promotion, 2013).

Esta marca país es un organismo sin ánimo de lucro, apoyada por la inversión privada y por el fondo del Electronic System for Travel Authorization (ESTA). En el 2012 recibió cerca de 110 mil dólares para financiarse, de los cuales un 10% correspondió a los aportes de

las empresas contribuyentes y el 90% fueron ingresos generados por los visitantes internacionales de países donde había exención de visas (Corporation for Travel Promotion, 2012).

Para el 2012, la marca país de Estados Unidos determinó un presupuesto de 70 mil dólares para gastos en marketing, investigaciones de mercados, eventos, comunicaciones y salarios, entre otros (Corporation for Travel Promotion, 2012). La esencia de esta nueva marca país subyace en *ser un lugar con posibilidades ilimitadas*. Tienen claro que cada visitante y cada experiencia ayuda a crear la estructura de la cultura americana, sus audiencias son ilimitadas y tienen como finalidad mostrar lo mejor de América en el ámbito internacional.

Por primera vez Estados Unidos tiene un programa de capitalización de imagen país orientado al marketing turístico. La misión de la marca país es fomentar las visitas internacionales y aumentar su participación en el mercado global de viajes (Corporation for Travel Promotion, 2013). De este modo, el objetivo es atraer a nuevos turistas internacionales y generar nuevos empleos en el mercado interno. En el 2012 se incrementó en un 7%, con respecto al año anterior, el número de visitantes procedentes de Japón, Brasil, China y Korea del Sur (US Department of Commerce, 2013).

Entre las funciones de la marca país, tal como se establece en la Ley de Promoción de Viajes aprobada por el Congreso en 2010, están: identificar, corregir y

minimizar las percepciones erróneas sobre las políticas de admisión a los Estados Unidos (Corporation for Travel Promotion, 2013).

El mensaje de la nueva marca tiene tres elementos que se asocian a la imagen país estadounidense: *fresco, acogedor e inclusivo* (ver Figura 8). Pretende recordar al mundo que los Estados Unidos es un país incluyente, y que mantiene la idea del *sueño americano* en gran parte de los países hispanoamericanos (FutureBrand, 2010).

Figura 8. Logotipo de la marca país de Estados Unidos



Fuente: Tomado de *The Brand USA* por Corporation for Travel Promotion (2013).

A inicios del 2012, el gobierno de Obama anunció nuevas iniciativas administrativas para aumentar considerablemente los viajes y el turismo en y hacia los Estados Unidos (The Brand USA, 2012b). La intencionalidad del gobierno norteamericano se vincula con las acciones que está ejecutando su nueva marca país. Sin embargo, cabe señalar que los resultados en términos de posicionamiento pueden o no coincidir con estas acciones.

La estrategia nacional de turismo y viajes para el 2012 se fundamentó en el hecho de que los Estados Unidos se estaba quedando atrás en la promoción de su marca frente a otros competidores. Esta estrategia buscaba principalmente (Task Force on Travel & Competitiveness, 2012):

- a. Promover a los Estados Unidos con ayuda de su marca país a través de la creación de un mensaje positivo de bienvenida para los visitantes internacionales.
- b. Habilitar e incentivar los viajes y el turismo hacia y dentro de los Estados Unidos por medio de la reducción de las barreras de entrada como visados y renovación de los mismos. Adicionalmente, mejorar los procesos tecnológicos para optimizar los circuitos de seguridad en inmigración en los puntos de entrada al país.
- c. Proveer servicio de primera clase y mejorar la experiencia del turista. Para esto, el gobierno apoyaría financieramente a las grandes y medianas empresas que implementaran programas para la

mejora de atención a turistas. Hacer estudios e implementar métricas. Se debía contar con la información real y actualizada sobre las estadísticas de turismo con base en las cuales se tomaron decisiones de inversión y de implementación de programas para la mejora del turismo en Estados Unidos.

De acuerdo con el Cuadro 9, el Nation Brand Index 2012 muestra que la marca país de Estados Unidos ha mejorado su posicionamiento, y a 2012 llegó a ocupar el primer puesto en el Top 10.

Cuadro 9. Posicionamiento de las marcas país según Nation Brand Index NBI 2012

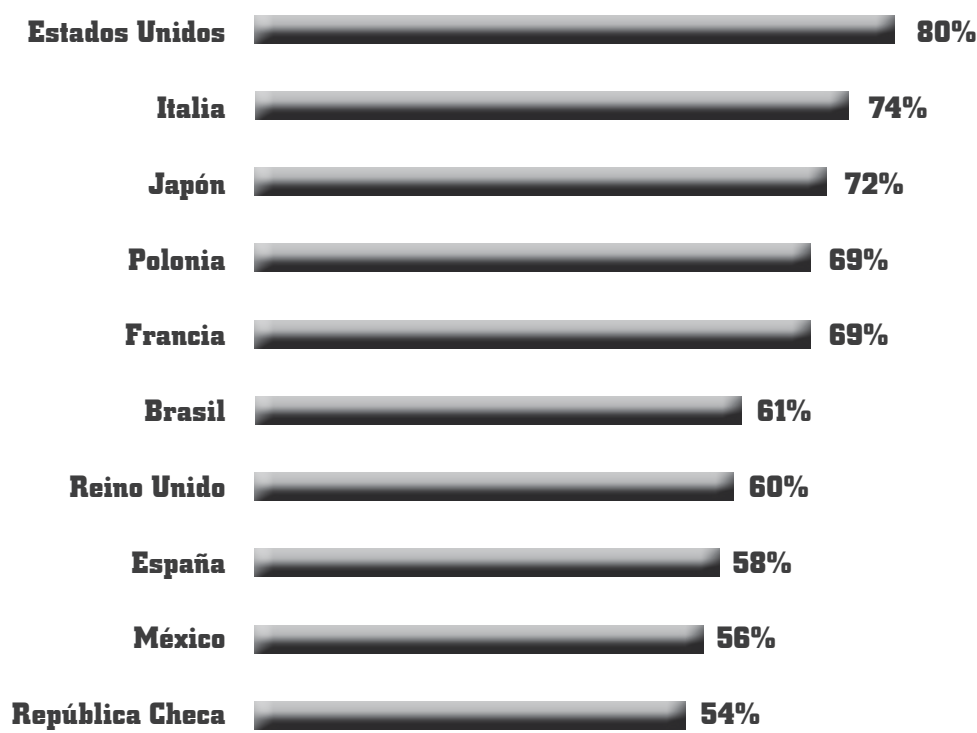
Posición	País	Puntaje NBI 2012	Diferencia 2012/2011
1	Estados Unidos	69.09	+0.21
2	Alemania	67.72	-0.13
3	Reino Unido	67.14	-0.25
4	Francia	66.58	-0.38
5	Canadá	65.90	-0.54
6	Japón	65.87	-0.85
7	Italia	65.08	-0.50
8	Suiza	64.61	-0.25
9	Australia	64.36	-0.53
10	Suecia	63.49	-0.38

Fuente: Adaptado de *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index* por Anholt (2012).

Estados Unidos continúa siendo el país con mayor consideración y preferencia por parte de los extranjeros, al igual que el país con la mayor familiaridad (Pew Research Center, 2013).

En el estudio del 2012, se preguntó a personas de 59 países sobre su percepción frente a los Estados Unidos, sin tener que dar mayores especificaciones. Los resultados fueron favorables entre personas procedentes de países americanos y europeos, como se observa en la Figura 9.

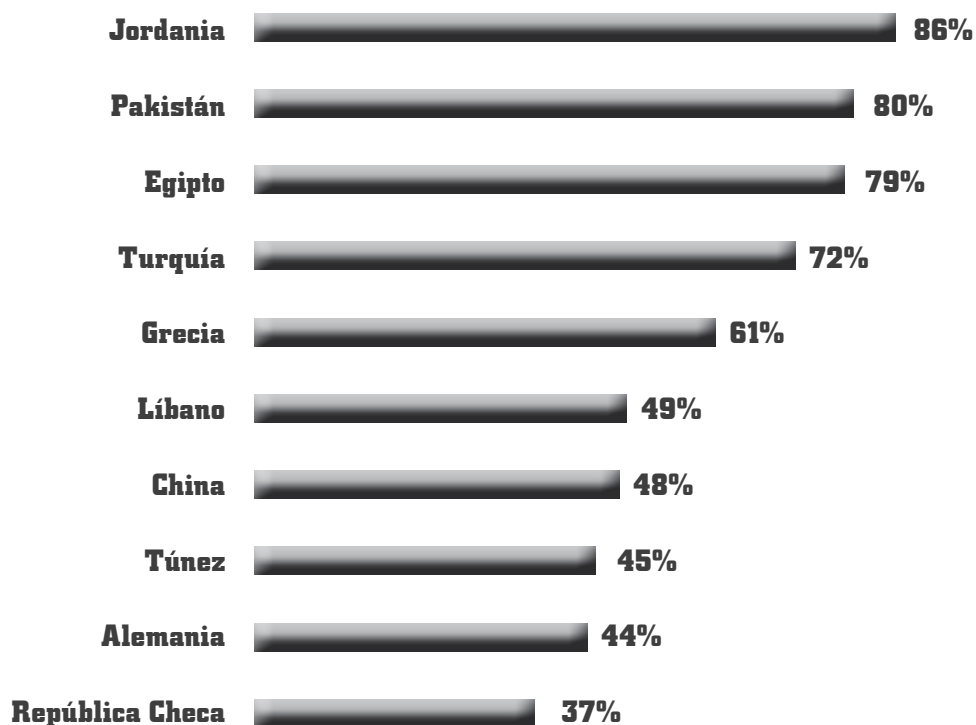
Figura 9. Porcentaje de la población con imagen favorable sobre Estados Unidos. Top 10



Fuente: Elaboración propia con datos de *The Pew Global Attitudes Project* (2012).

Por el contrario, las personas procedentes de Jordania, Pakistán, Egipto y Turquía indicaron que tenían una percepción desfavorable de la imagen de Estados Unidos (ver Figura 10).

Figura 10. Porcentaje de la población con imagen desfavorable sobre Estados Unidos. Top 10



Fuente: Elaboración propia con datos de *The Pew Global Attitudes Project* (2012).

Como puede notarse, la reputación de Estados Unidos en los países que se ven afectados por el conflicto con Israel, como lo son Pakistán y Jordania, es negativa; mientras que la que tienen los estadounidenses de sí mismo es positiva. La de los países europeos y latinoamericanos se mantiene dividida.

Conforme a los resultados, The Pew Research Center (2013) indica que Estados Unidos es un país al que se le reconoce por ser un importante atractivo turístico y de buen clima para los negocios. No obstante, puede mejorar en los aspectos que tienen que ver con la economía, como lo son la calidad de vida y el sistema de valores. La economía de Estados Unido pasó recientemente por una fuerte crisis que dejó algunos rezagos en el país. Sin embargo, esto no fue impedimento para que la marca país se siguiera potencializando con el fin de traer beneficios vía exportaciones, ingreso de turismo e inversión extranjera directa, variables que aportan al crecimiento del país y estimulan la economía.

2.2 Marca país en América Central y el Caribe

2.2.1 Costa Rica

La biodiversidad es un factor clave que distingue a Costa Rica de otras naciones. Por este motivo, ha procurado su conservación a través de la creación de parques nacionales desde 1970 (Brenes, 2003). Esa fue la primera etapa para consolidar al país como un destino para el ecoturismo. Sin embargo, en la década de los 80, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) definió una estrategia diferente, en la cual se posicionaría, con el apoyo del sector privado, a Costa Rica como un destino de sol y playa. Lo planeado no llegó a buen término, aunque el ecoturismo ha logrado conservar un rol relevante en la estrategia de esta marca país. No obstante, Costa Rica no es sólo ecoturismo; también ocupa hoy el primer lugar de América Latina en calidad del sistema educativo, y es el país # 5 en el mundo cuya inversión extranjera está cultivando la innovación y tecnología

(World Economic Forum, 2013). En cuanto a competitividad turística, es importante anotar que ocupa el lugar # 6 entre los 27 países de América dado que, en general, la infraestructura turística (hoteles, carreteras, etc.) está altamente desarrollada en comparación con otros países americanos (World Economic Forum, 2013).

El ICT presentó el *Plan Marco para un Mercadeo Competitivo de Costa Rica como Destino Turístico, 1995-1999*, que ha sido la carta de navegación para la promoción turística del país en mercados internacionales (Segura, 1998).

En 1996, McCann-Erikson obtuvo la licitación para el diseño del eslogan Sin ingredientes artificiales (Segura, 1998), en cuya campaña se invirtieron más de tres millones de dólares (Alvarado, 2010). La finalidad era relacionar a Costa Rica con un producto de la naturaleza (Alvarado, 2010).

El Instituto Costarricense de Turismo y la agencia McCann-Erickson estuvieron a cargo de su lanzamiento (Segura, 1998). La intención era mostrar a Costa Rica a través de una receta para unas vacaciones, resaltando su volcán, los parques nacionales, el ecoturismo y las playas de agua cristalina (ver Figura 11).

Figura 11. Logotipo de la campaña promocional de Costa Rica



Fuente: Tomado de *Costa Rica Sin Ingredientes Artificiales* por Instituto Costarricense de Turismo (2013).

Costa Rica es la joya de la corona en América Latina, por ser un país sin ejército, el más seguro de América Central y con una poderosa marca país (Instituto Costarricense de Turismo, 2013). Ha construido una imagen país sobre la base de un favorable posicionamiento internacional.

Como se puede observar en el Cuadro 10, el Ranking CBI 2006 indica que la marca país de Costa Rica ocupó la posición # 6 en la categoría de autenticidad, por tener una cultura distintiva y genuina; la posición # 2 por tener una marca país exótica, con mayor oferta de excursiones no tradicionales; y la posición # 8 por ser un destino preferido por parte de los turistas en los siguientes cinco años (FutureBrand, 2006).

Cuadro 10. Ranking CBI categoría autenticidad, exótico y Estrella emergente 2006

Posición	Autenticidad	Exótico	Estrella emergente
1	India	Perú	China
2	Nueva Zelanda	Costa Rica	Croacia
3	Egipto	Kenia	Emiratos Árabes Unidos
4	Sudáfrica	Nueva Zelanda	Sudáfrica
5	Tailandia	Indonesia	Argentina
6	Costa Rica	Líbano	Chile
7	Líbano	Sudáfrica	Vietnam
8	Italia	Tailandia	Costa Rica
9	Perú	Islandia	Perú
10	Marruecos	Fiji	Turquía

Fuente: Adaptado de *Country Brand Index 2006* por FutureBrand (2006).

En el 2007, ocupó la posición # 10 en el Ranking CBI en la categoría de un país orientado a la protección del medioambiente, y la posición # 9 del lugar donde las personas prefieren vivir fuera de su país de origen (FutureBrand, 2007). De acuerdo con el Ranking CBI 2008, ocupó la posición # 7 en la categoría de Estrella emergente (FutureBrand, 2008).

En el 2009 se realizó el relanzamiento del eslogan *Costa Rica sin ingredientes artificiales*, con la intención de promover al país como un destino ecoturístico

(Central América Data, 2009). En el Cuadro 11 aparecen las posiciones que ha ocupado en el ranking de atributos en la dimensión de turismo:

Cuadro 11. Ranking CBI categoría atributos de la dimensión Turismo 2010

Posición	Conveniencia	Hoteles y Resorts	Belleza natural	Amigable con el medioambiente
1	Tailandia	Mauricio	Noruega	Noruega
2	Vietnam	Maldivas	Nueva Zelanda	Suecia
3	Nueva Zelanda	Suiza	Suiza	Finlandia
4	Camboya	Emiratos Árabes Unidos	Maldivas	Dinamarca
5	Laos	Estados Unidos	Mauricio	Suiza
6	Canadá	Costa Rica	Costa Rica	Nueva Zelanda
7	Guatemala	Canadá	Islandia	Islandia
8	Malasia	España	Nepal	Canadá
9	Indonesia	Bahamas	Canadá	Holanda
10	Uruguay	Australia	Finlandia	Australia
11	México	Tailandia	Namibia	Alemania
12	Costa Rica	Austria	Australia	Japón
13	República Checa	Francia	Austria	Austria
14	Botsuana	Japón	Irlanda	Singapur
15	Australia	Barbados	Fiji	Costa Rica

Fuente: Adaptado de *Country Brand Index 2010* por FutureBrand (2010).

Entre el 2009 y 2011, Costa Rica se consolidó como la marca país más importante de América Latina, como se puede observar en el Cuadro 12:

Cuadro 12. Ranking Country Brand Index América 2009-2011

Posición	2009	2010	2011
1	Estados Unidos	Canadá	Canadá
2	Canadá	Estados Unidos	Estados Unidos
3	México	Costa Rica	Costa Rica
4	Costa Rica	Argentina	Brasil
5	Brasil	Chile	Argentina
6	Argentina	Brasil	Chile
7	Belice	Belice	Perú
8	Uruguay	Perú	México
9	Perú	México	Uruguay
10	Chile	Uruguay	Rep. Dominicana

Fuente: Elaboración propia a partir del informe anual de FutureBrand, 2009-2012.

Costa Rica ha hecho un excelente trabajo de posicionamiento, sobre todo por ser un país respetuoso con el medioambiente y un destino exótico. En los rankings sobresale por su belleza natural, actividades y deportes al aire libre, autenticidad y sustentabilidad ambiental. Lo anterior lo consolida como un destino de primer nivel (FutureBrand, 2009).

En el 2010 y 2011, Costa Rica mantuvo la posición # 1 como la mejor marca país de América Latina en el ranking regional CBI (FutureBrand, 2012a). En el Ranking General del CBI 2010 ocupó la posición # 27 de un

total de 110 países, y en Ranking CBI 2011 ganó posición ocupando el puesto # 24 de un total de 113 países (FutureBrand, 2012a).

Dos proyectos importantes definen el posicionamiento de la marca Costa Rica: el Certificado para la Sostenibilidad Turística (CST) y la campaña *Sin ingredientes artificiales* (Turismo Sostenible CST: Certificación para la Sostenibilidad Turística en Costa Rica, 2010). La visión de Costa Rica es simple, convincente y clara: ser el primer país carbono neutral en el mundo para el 2021 (FutureBrand, 2012b).

En el 2013, ocupó el puesto # 1 como el país más innovador de Latinoamérica, según el Índice Mundial de Innovación, y la misma posición como el país más feliz del mundo (The New Economics Foundation, 2013).

Ese mismo año, Costa Rica lanzó una nueva marca país *Esencia Costa Rica*, diseñada por FutureBrand. El ICT, el Ministerio de Comercio Exterior, la Promotora de Comercio Exterior (Procomer) y Cinde fueron las entidades a cargo de su lanzamiento. El propósito misional era atraer más turistas, impulsar la venta de productos locales hacia mercados extranjeros y cautivar inversionistas de todos los sectores, especialmente de tecnología. El CBI Latinoamérica 2013 ubicó a Costa Rica como la marca # 3 de América Latina, principalmente debido a su patrimonio y cultura, y también a su fuerte sistema de valores (FutureBrand, 2012b).

La autenticidad, la concentración, el orgullo, la democracia y ser una nación con alto talento humano son cinco atributos de la promesa de valor de la marca (Grupo Nación, 2013). La validación de la marca país a nivel internacional en los dos últimos años ha tenido un costo de 450 mil dólares (González, 2013). En la Figura 12 se observa el logotipo, caracterizado por el color verde, que se asocia a la biodiversidad.

Figura 12. Logotipo de la marca país de Costa Rica



Fuente: Tomado de *Esencial Costa Rica* por Grupo Nación (2013).

Una de las ventajas claramente definidas en la estrategia de marca país de Costa Rica es la permanencia de una identidad única. No obstante, la marca se enfrenta a retos externos e internos complejos (Hill, 1990).

Si bien el país sigue siendo considerado como uno de los principales destinos de turismo ecológico del mundo, la competencia se ha intensificado (Vivanco, 2012). Países como Panamá, Brasil y Chile están apropiándose del ecoturismo como un atractivo de su marca país. Internamente, la marca país de Costa Rica se ve amenazada por los cambios en su oferta turística. Las actividades de turismo ecológico y de aventura siguen siendo el núcleo de su marca país; sin embargo, existen otras formas de turismo tradicional de las zonas costeras, como turismo de sol y playa, y los cruceros que, si bien complementan la oferta, generan competencia (Honey, Vargas, & Durham, 2010).

Para mantener la marca país de Costa Rica, es relevante tener un equilibrio, sin dejar de destacar su principal atributo: el ecoturismo (Nost, 2013).

Algunos opinan que la anterior marca comunicaba más sentimientos con respecto al territorio, mientras otros consideran que la nueva marca es inteligente y tiene todo lo que el país necesita.

La nueva marca país busca posicionar a Costa Rica no sólo como un destino conocido por la belleza de sus paisajes naturales, sino también como un país que concentra alta tecnología e innovación adicional a sus capacidades para exportar todo tipo de productos de alta calidad (Instituto Costarricense de Turismo & Promotora del Comercio Exterior, 2013). Es por esto que el objetivo principal de la nueva marca país es atraer inversión extranjera como fuente alternativa de ingresos al país, adicionales a los obtenidos por turismo.

El desarrollo de la marca demandó un largo proceso de diseño e investigación en el cual no sólo participó FutureBrand sino también especialistas en testeos públicos e internacionales, a través de la elaboración de encuestas a diferentes públicos objetivo en países como New York, Londres y Madrid, entre otros (Instituto Costarricense de Turismo & Promotora del Comercio Exterior, 2013).

Se espera que la marca país ayude a consolidar la visión de Costa Rica en el ámbito local, regional e internacional. En el proceso de construcción de la nueva marca, los resultados de los estudios se enfocaron en los valores costarricenses. Otra expectativa de la nueva marca es que se potencie la gestión de atracción de inversión extranjera directa, la promoción de las exportaciones y el turismo.

2.2.2 México

La intencionalidad de crear una marca país para México se originó en el 2003 pero se materializó en el 2004. La idea se fundamentaba en integrar los valores culturales, productivos y comerciales a través del Consejo de Promoción Turística de México, creado desde 1999 (Urrutia, 2006).

Se creó la marca México como símbolo de unidad e integración de regiones y sectores (Barriendos, 2006). El objetivo principal era comunicar la actualidad del país, por lo que cada letra de la palabra tenía su propio significado: M de civilización milenaria; E de nación que nace de dos mundos; X símbolo de encuentro; I de verticalidad, aspiraciones modernas; C de vitalidad, recursos naturales; y O de mares y cielos, belleza natural (Urrutia, 2006).

El lema de acompañamiento de la marca fue *México: único, diverso y hospitalario*. Cada aspecto justificaba el propósito misional de la marca. *Único* por su sistema de tradiciones y costumbres, *diverso* por los atractivos turísticos, y *hospitalario* por la calidez de su gente (ver Figura 13).

Figura 13. Logotipo de la marca país de México



Fuente: Tomado de *Consejo de Promoción Turística* por Secretaría de Turismo (2013).

A partir del 2005, el Ranking Country Brand Índex CBI incluyó a México en sus mediciones de posicionamiento de marca país en el ámbito internacional. México llegó a ocupar el puesto # 9 en el Ranking Mundial de las mejores marcas país por su cultura e historia (FutureBrand, 2005).

A partir de 2006, cuando el presidente Felipe Calderón asumió el poder, el gobierno mexicano inició un agresivo esfuerzo para acabar con los traficantes de drogas. Esto dio lugar a la escalada de la violencia del narcotráfico, que ha afectado la imagen de México como un destino turístico.

El gobierno mexicano ha hecho hincapié en el hecho de que la violencia del narcotráfico se concentra en las regiones específicas en las que los carteles de la droga tienen sus operaciones. Sin embargo, la constante cobertura de los medios de comunicación,

además de las advertencias emitidas por los Estados Unidos, restringió el flujo de turistas entrantes, pero no afectó los resultados de la marca país.

En el 2006, se comparó la estrategia de posicionamiento de México con la de India y Nueva Zelanda, como el reflejo de una identidad auténtica sustentada en sus valores culturales (FutureBrand, 2006).

En el 2007, por Decreto Presidencial, se crea Pro-México, entidad dedicada a la promoción de negocios internacionales de México (Diario Oficial de la Federación, 2007).

Para Felipe Calderón, en ese entonces presidente de México, la labor de promoción había sido insuficiente y ya era momento de convertir al país en el principal exportador de América Latina (Diario El Siglo de Torreón, 2007). Ese mismo año, México ocupó el puesto # 9 en el CBI dentro de los países preferidos por sus playas de aguas cristalinas, el puesto # 4 en el grupo de países que mejor retorno a la inversión ofrece a sus visitantes, y el puesto # 8 en los destinos elegidos por la vida nocturna que ofrece a sus turistas (FutureBrand, 2007).

La estrategia de la marca país de México ha logrado la sinergia entre la asociación del nombre de un país con las características del estilo de vida de sus residentes, la calidad de sus productos, su sofisticación, la tecnología y el *glamour*. Desde hace un tiempo, México ha buscado alejarse de la sombra poderosa que proyecta Estados Unidos (Anholt & Hildreth, 2005a).

El Consejo de Promoción Turística de México definió los siguientes mercados foco de la estrategia de promoción de la marca país México (Superbrands, 2006):

- Mercado nacional
- Estados Unidos y Canadá
- En Latinoamérica: Argentina, Chile y Brasil
- En Europa: España, Inglaterra, Francia, Italia y Alemania
- En Asia: Japón y China

En el 2008, el CBI incluyó a México en el Top 10 de países en el mundo que las personas desearían visitar sin importar que sea inseguro (FutureBrand, 2008). La imagen de México en los mercados internacionales ha estado fuertemente articulada al concepto del *made in*. Corona es la marca de cerveza más reconocida internacionalmente; una cerveza ligera y popular, procedente de México, una tierra con riqueza cultural y atractivos turísticos que incluyen hermosas playas y ruinas de antiguas civilizaciones emblemáticas. La marca país ha sabido sacar provecho de la imagen y posicionamiento de esta bebida.

Según FutureBrand (2009), la asociación productiva entre país y producto contribuye a mejorar la percepción que tienen los extranjeros, y otorga a México la identidad de un lugar agradable que ofrece una vida nocturna y espacios de relajación.

En el 2009, ocupó el tercer puesto del Country Brand Index en América, después de Estados Unidos y Canadá. En un año de recesión económica, sobrevivió con una marca muy fuerte y se posicionó como un destino importante para el turismo receptivo. Resultados contradictorios a lo que sucedía con su economía.

En enero de 2009 la economía de México se desplomó drásticamente. El descenso fue causado por una caída en la producción industrial y la desaceleración de la demanda de Estados Unidos. Estos factores llevaron a la economía mexicana a generar resultados negativos en términos de salarios y empleo, muy distinto a lo esperado para el 2009 (Banco de México, 2010). En este periodo, el presidente Calderón presentó la estrategia *Vive México* para reimpulsar el turismo nacional e internacional. México tuvo una lenta recuperación económica en el 2010. El sector de turismo experimentó una leve recuperación en ese año, después de ser afectado por la crisis económica mundial y el virus H1N1 en el 2009. Esta mejoría, si bien fue importante, no fue suficiente para liberarse de la recesión. El crecimiento real del PIB fue del 5,2% en 2010, tras un descenso del 6,1% en 2009 (Banco de México, 2010).

Un aumento en la confianza de los consumidores y varias estrategias de promoción del gobierno mexicano fueron los motivos que impulsaron el turismo en México, situación demostrada por los aumentos en los niveles de ocupación y gasto en este sector (América Economía, 2011b).

En el 2009, los sectores público y privado solicitaron desvincularse de la marca México por la asociación que ésta tenía con la violencia. Se propuso crear programas de promoción turística regional en lugar de nacional (CNN Expansión, 2010).

De acuerdo con lo anterior, *Vive México* se ha convertido en una herramienta para la promoción del turismo nacional e internacional en el país. Los territorios donde opera son: México, Estados Unidos, Canadá y varios países europeos y latinoamericanos. El gobierno, junto con agencias de viajes, ha mantenido esta estrategia como parte de un esfuerzo conjunto para estimular el turismo y promover una imagen positiva del país, dado el aumento de la violencia causada por el narcotráfico en el territorio.

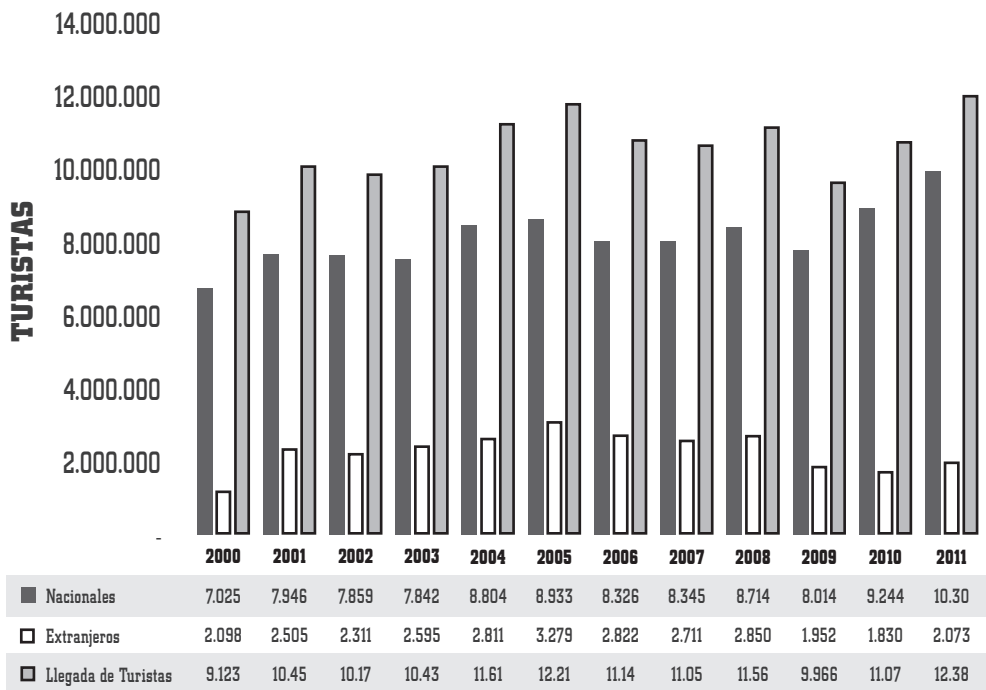
Resultado de los esfuerzos por promover al país, el sector de los viajes y el turismo experimentó un lento pero positivo crecimiento durante el año 2011. Las llegadas internacionales aumentaron un 4% y los ingresos turísticos entrantes generaron un ligero crecimiento (Reyna , 2012).

Durante el año 2010, año del bicentenario de la independencia, la marca país tuvo un reconocimiento del mercado, y fue utilizada para promover los destinos diferentes de México a través del lema *Hoy más que nunca, vive México*. Para llegar a este fin, el gobierno federal convocó en el 2009 a varios sectores, entre ellos a medios de comunicación empresarial, entre otros, para que hicieran parte de la estrategia *Vive México* y así

aumentar visitas de turistas extranjeros y nacionales. Para ello se destinaron 92 mil dólares (Jiménez, 2009).

El mayor número de visitantes a México proviene de Estados Unidos. En un contexto de crisis económica internacional, los estadounidenses han reducido sus viajes vía área, pero han aumentado sus viajes vía terrestre, lo que ha favorecido el ingreso de turistas con su país vecino, México. De acuerdo con la Figura 14, durante el 2011 México tuvo 22.67 millones de turistas internacionales (Secretaría de Turismo de México, 2012).

Figura 14. Turistas nacionales e internacionales desde 2000 a 2011



Fuente: Adaptado de *Boletín 25 Registra México en el 2011 cifra histórica en turistas nacionales e internacionales* por Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal (2012).

En concordancia con el informe de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional (2011), México ocupó el puesto # 100 de un total de 183 países. Obtuvo la calificación de 3/10 en el último índice, donde 0 representa “muy corrupto” y 10 significa “muy transparente” (Transparency International, 2011).

Durante este mismo año ocupó el puesto # 53 de 144 países en el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, con una calificación de 4,36/7, donde el rango establecido es de 1 (menos competitivo) a 7 (más competitivo), lo cual representa un ascenso en cinco puestos con respecto al año anterior (World Economic Forum, 2013).

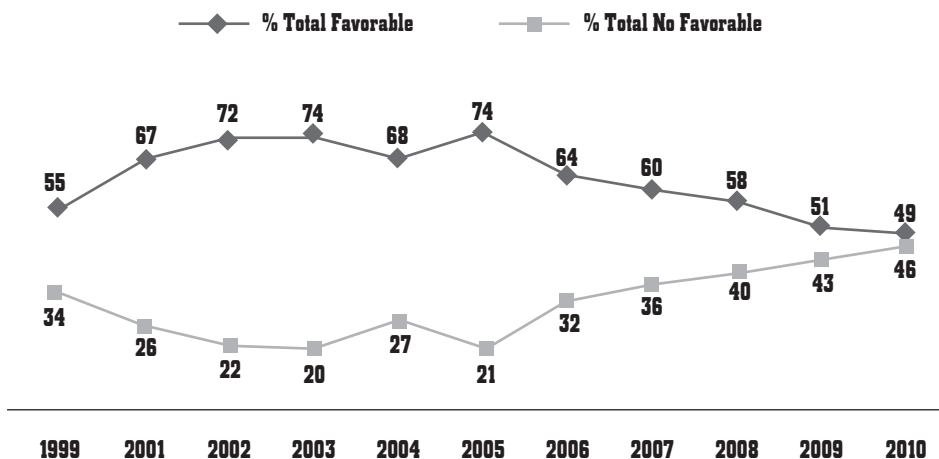
En el 2011, México ocupó el puesto # 58 de 142 países en el Índice de Competitividad Global, con una calificación de 4,3/7, donde el rango establecido es de 1 (menos competitivo) a 7 (más competitivo) (World Economic Forum, 2011). Teniendo en cuenta los indicadores anteriores, el gobierno mexicano se ha embarcado en la tarea de luchar contra la violencia interna, situación que afecta la externa. Se trata de una lucha contra carteles del narcotráfico, guerra entre carteles, inestabilidad gubernamental después de la salida de un partido que gobernó por 70 años, corrupción por parte de entes policiales que el presidente Calderón tuvo que lidiar cuando asumió la presidencia, delincuencia común y consumo de drogas, entre otros. Estos factores, que contribuyeron a promover una imagen negativa del país a nivel internacional,

afectaron el turismo y generaron sensación de inseguridad entre los ciudadanos.

En la Figura 15 se puede observar la calificación de favorabilidad y no favorabilidad que le otorgan los estadounidenses a México (Gallup, 2010). Desde 1999, la favorabilidad aumenta; sin embargo, para el año 2010 se reduce. El resultado es que, por primera vez desde 1993, menos de la mitad de los estadounidenses tiene una opinión favorable de México.

La imagen de México en los Estados Unidos por lo general ha venido en declive desde el 2005. Esta situación ha generado una mayor atención de los Estados Unidos a la inmigración ilegal desde su país vecino y a la intensificación de la violencia ocasionada por la guerra contra las drogas que allá tiene lugar (Gallup, 2010).

Figura 15. Percepción de los estadounidenses hacia México 1999 a 2010



Fuente: Adaptado de *Americans give record high ratings to several US allies* por Gallup (2010).

El gobierno mexicano estableció el 2011 como el Año Nacional de Turismo. El decreto fue acompañado por la firma de un Acuerdo Nacional para el Turismo (Secretaría de Turismo de México, 2011), que contenía diez objetivos estratégicos para la promoción y desarrollo de esta industria.

El Acuerdo incluía, entre otros objetivos, la aceleración de los planes de infraestructura turística, con un incremento en la promoción exterior de México como destino turístico, más facilidades de crédito para los empresarios del sector, y la diversificación de entradas de turistas. Los diez puntos claves fueron:

- a. Aumentar la conectividad del país elevando la capacidad de transporte e infraestructura.
- b. Acelerar los planes de infraestructura turística.
- c. Aumentar la promoción exterior de México como destino turístico.
- d. Fomentar la inversión pública y privada, así como más facilidades de crédito para los agentes del sector.
- e. Elevar la calidad de los destinos turísticos y las empresas.
- f. Diversificar y aumentar la oferta turística mediante la adición de destinos, productos y servicios.

- g. Promover la integración de cadenas productivas nacionales (o de las industrias complementarias) con el fin de incrementar el consumo interno.
- h. Aumentar la sensibilización de los ciudadanos mexicanos frente a la importancia de la industria del turismo.
- i. Introducir mejoras regulatorias que favorezcan el desarrollo del sector turístico.
- j. Fomentar el desarrollo sostenible de todos los actores del sector con el fin de preservar el medioambiente y hacer un mejor uso de los recursos.

Como se puede observar en el Cuadro 13, en el 2011 México ocupó el puesto # 47 en el Ranking del Country Brand Index de 2011, y el puesto # 23 en el Top 25 del Ranking en Turismo (FutureBrand, 2012a).

Cuadro 13. Top 25 del Ranking CBI categoría Turismo 2011

País	Ranking turismo	Ranking general
Japón	1	# 4
Italia	2	# 10
España	3	# 14
Estados Unidos	4	# 6
Francia	5	# 9

País	Ranking turismo	Ranking general
Suiza	6	# 2
Tailandia	7	# 26
Australia	8	# 5
Nueva Zelanda	9	# 3
Maldivas	10	# 18
Mauricio	11	# 22
Alemania	12	# 11
Canadá	13	# 1
Brasil	14	# 31
Suecia	15	# 7
India	16	# 29
Austria	17	# 17
Singapur	18	# 16
Argentina	19	# 32
Turquía	20	# 48
Malasia	21	# 43
Chile	22	# 34
México	23	# 47
Finlandia	24	# 8
Emiratos Árabes Unidos	25	# 25

Fuente: Adaptado de *Country Brand Index 2011-2012* por FutureBrand (2012a).

El 2011 fue un año histórico en sus cifras de turismo internacional. El turismo receptivo internacional creció en un 1,9% comparado con el 2010. Llegaron 168 millones de turistas a México, lo que superó los

161 millones del 2010 y 150 millones del 2009 (Consejo de Promoción Turística de México, 2012).

En el 2011, los extranjeros que más ingresaron a México eran procedentes de Francia y Estados Unidos. El ingreso de estadounidenses se redujo en un 7,3% comparado con el mismo periodo en el 2010. Sin embargo, el ingreso de canadienses aumentó en un 5,3% comparado con el 2010 (Secretaría de Turismo de México, 2011).

El gobierno mexicano continúa con la promoción del turismo, ya que representa una de las principales fuentes de ingresos del país. En términos de turismo receptor, se espera que alcance 27 millones de llegadas en el 2015, mientras que el turismo nacional represente a 182 millones de viajes en el mismo año. Dado el gran éxito de la campaña, otros países son propensos a imitar estos esfuerzos con el fin de aumentar los flujos de su turismo. Para el 2020, la Organización Mundial de Turismo (OMT) predice un crecimiento para México de 4,1%, y espera que se alcance la cifra de turistas de 1.5 billones (Ruíz O. , 2008). Para el 2020 se proyectan llegadas internacionales a México de 3,6% y nacionales de 3,9%. Canadá seguirá siendo el mercado de mayor crecimiento y Estados Unidos será el país que aporte el mayor número de visitantes, por lo cual se proyectan 45 millones de turistas para el 2020 (Organización Mundial del Turismo, 2000).

El turismo seguirá siendo un importante motor de la economía, y tanto el gobierno como el sector

privado tienen planes de invertir considerablemente en este sector durante los próximos años. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estima un crecimiento para el PIB de 3,8%. El fortalecimiento de la economía de Estados Unidos ayuda a la demanda interna de México dada la relación entre ambos países. Adicionalmente, los planes de gobierno son mantener un presupuesto moderado y equilibrado para el 2013, lo que puede ayudar a la recuperación (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2012). México se encuentra en un buen momento para el turismo y la inversión, puesto que durante el 2011 se invirtieron 3.720 millones de dólares, 5,5% más que el año anterior, además de la ejecución de mil proyectos de infraestructura turística realizados a través de la iniciativa privada, de los cuales 370 fueron de hospedaje. La Secretaría de Turismo indica que los países que más invirtieron en obras de infraestructura fueron Estados Unidos, España, China y Reino Unido (Diario El Universal, 2012).

En el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del 2011 del Foro Económico Mundial (ver Cuadro 14), México ocupó el lugar # 43 entre 139 países del ranking global, y el cuarto lugar en América entre un total de 25 países. Obtuvo estos lugares debido a fortalezas como sus recursos naturales y patrimonio de la humanidad, entre otros. Estas fortalezas son soportadas por la prioridad de establecer el impulso hacia el turismo (Foro Económico Mundial, 2011).

Cuadro 14. Comparativo del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo en Top 15 de países de América 2011-2012

2011				2012			
País	Calificación	Top 15 Ranking América*	Ranking general**	País	Calificación	Top 15 Ranking América*	Ranking general**
Estados Unidos	5,3	1	6	Estados Unidos	5,32	1	6
Canadá	5,29	2	9	Canadá	5,28	2	8
Barbados	4,84	3	28	Barbados	4,88	3	27
México	4,43	4	43	Panamá	4,54	4	37
Costa Rica	4,43	5	44	México	4,46	5	44
Puerto Rico	4,42	6	45	Costa Rica	4,44	6	47
Brasil	4,36	7	52	Brasil	4,37	7	51
Panamá	4,3	8	56	Puerto Rico	4,36	8	52
Chile	4,27	9	57	Chile	4,29	9	56
Uruguay	4,24	10	58	Uruguay	4,23	10	59
Argentina	4,2	11	60	Argentina	4,17	11	61
Jamaica	4,12	12	65	Jamaica	4,08	12	67
Perú	4,04	13	69	Perú	4	13	73
Rep. Dominicana	3,99	14	72	Ecuador	3,93	14	81
Colombia	3,94	15	77	Trinidad y Tobago	3,93	15	83

Fuente: Adaptado de *Travel & Tourism Competitiveness Report 2011* y *Travel & Tourism Competitiveness Report 2012* por Blanke y Chiesa, World Economic Forum, 2011 y 2012.

* Se toman los países de América con base al *Travel & Tourism Competitiveness Report 2011-2012*.

** Ranking general incluye el total de países estudiados en el *Travel & Tourism Competitiveness Report 2011 y 2012*.

México ocupa el puesto # 4 en la región y el segundo lugar en América Latina en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo de 2011. Logró subir ocho puestos desde la medición de 2009.

Los activos diferenciales que logran esta mejoría en el ranking son los recursos naturales (# 10 en el ranking) y la cultura (# 19 en el ranking). Tiene, por el contrario, puntos críticos en transporte terrestre (# 79), higiene insuficiente (# 64), y salud y seguridad (# 128).

En cuanto a los rankings de posicionamiento de marca país, México se encuentra en descenso. Si bien en el 2011 hacía parte del Top 25 a nivel mundial en el atributo de turismo, para el año 2012 salió de este selecto grupo.

A nivel global descendió tres puestos desde el año 2010. Aun así, este país es considerado por FutureBrand como una de las 15 posibles marcas país líderes en los próximos años.

Se destaca el hecho de que México está haciendo grandes esfuerzos por cambiar la imagen negativa que se tiene de él a nivel mundial. Adicional a esto, mantiene una agenda de políticas extranjeras asertiva, y además continúa con la tarea de desarrollar los diferentes sectores con el fin de diversificar la economía (FutureBrand, 2012b).

En el ranking regional de FutureBrand, México ocupa el puesto # 6 dentro de las 21 naciones de Latinoamérica evaluadas. En el Cuadro 15 se muestra

la ubicación de México en cada uno de los atributos evaluados en el Country Brand Index Latinoamérica 2013 de FutureBrand.

Cuadro 15. Comparativo del ranking en los diferentes atributos evaluados en el Country Brand Index 2013 de Latinoamérica para los primeros 10 países del ranking

Ranking general	País	Ranking sistema de valores	Ranking calidad de vida	Ranking aptitud para los negocios	Ranking patrimonio y cultura	Ranking turismo
1	Brasil	5	7	1	3	1
2	Argentina	3	2	4	4	2
3	Costa Rica	2	4	6	6	3
4	Chile	6	3	2	8	6
5	Perú	8	12	9	1	5
6	México	7	9	7	2	4
7	Uruguay	1	1	3	11	8
8	Panamá	10	5	5	18	13
9	Colombia	11	6	8	7	7
10	Puerto Rico	4	11	10	9	10

Fuente: Adaptado de *Country Brand Index Latinoamérica 2013* por FutureBrand (2013).

México se destaca por atributos como patrimonio, cultura y turismo. Por otra parte, la calidad de vida y el sistema de valores son las características en las que menor valoración obtiene, incluso por debajo de Colombia, país que, en otra época, tenía problemas similares a los que ha presentado México para el 2013.

El turismo se ha consolidado como el eje central para la estrategia de marca país, diferente a la variable de inversiones extranjeras directas. Para inversionistas norteamericanos, México no es un escenario atractivo en términos de seguridad; el país ya no se percibe como un destino clave para efectuar negocios (Newell, 2011).

Se espera una captación de 19 mil millones de dólares de inversión extranjera directa, cifra similar a la invertida en el año 2011 (Diario El Economista, 2012).

Sin embargo, México es un destino atractivo para la inversión extranjera por su solidez macroeconómica, y ha tenido una posición sobresaliente a pesar de la crisis económica mundial (Diario El Economista, 2012).

La visión de la marca país para el 2018 contempla ubicar a México en el Top 5 de los países con mayor demanda turística e ingresos por concepto de divisas (Secretaría de Turismo de México, 2011).

2.2.3 Cuba

Un país que ha crecido en la controversia política, logra dar visibilidad a su marca país bajo el mensaje de la revolución (Casey, 2008), situación que no ha afectado al sector turístico de la isla. En el 2005, el Ranking CBI ubicó a Cuba en la posición # 3 en la categoría

de Estrella emergente, después de China y Emiratos Árabes Unidos (FutureBrand, 2005). Un año después, apareció de # 10 en la categoría de destino con playas de aguas cristalinas (FutureBrand, 2007). Dos años más tarde, FutureBrand volvió ubicar a la isla en la categoría de Estrella de emergente (ver Figura 16).

Figura 16. Países del momento - Año 2007



Fuente: Adaptado de *Ranking CBI 2007* por FutureBrand (2007).

Para FutureBrand, en el 2007 Cuba representaba el ideal de una marca país. Una marca caracterizada por la capacidad para recibir una mayor demanda de turistas y visitantes, con una fuerte posición en el comercio mundial y atractiva para inversión extranjera directa (FutureBrand, 2007).

En el 2008 Cuba estaba en el Top 10 de países que los turistas deseaban visitar. Un 47% de los visitantes deseaban regresar a Cuba, un 38% deseaban visitarlo independiente de su percepción sobre la seguridad, mientras que un 15% daban mayor importancia al nivel de seguridad percibido (FutureBrand, 2008). Ese mismo año ocupó el puesto # 6 en la categoría de Estrella emergente en el Ranking CBI.

En el 2009, ocupó la posición # 9 en las marcas país Top del Caribe en el Ranking CBI (FutureBrand, 2009). En el mismo año descendió una posición y llegó al puesto # 7 en la categoría Estrella emergente. Un beneficio de la marca país de Cuba es que puede proteger los activos de la marca cuando hay problemas con un entorno político turbulento (FutureBrand, 2007).

Así mismo, se evidencia un creciente interés en la exploración de culturas con entornos políticos o religiosos radicales. Cuba representa un país en transición, con un atractivo por su historia. Independiente de los problemas de seguridad, los visitantes desean conocer los testigos de momentos decisivos de la historia (Cartaya, 2013). En el 2010, el Ministerio de Turismo de Cuba lanzó la campaña *Auténtica Cuba*, la cual

tenía como finalidad promocionar al país como un destino ideal para turismo de sol y playa, y especialmente de eventos (Zanotti, 2011).

Con el apoyo de la agencia Brandworks International, la estrategia de marca país se enfocó en impulsar el sector del turismo. En el diseño del logotipo (ver Figura 17) se propuso con premeditación crear una composición circular que evocara las cajas de puros habanos y el ron cubano (Galgo, 2012).

Figura 17. Logotipo de la campaña de la estrategia de marca país de Cuba



Fuente: Tomado de *Auténtica Cuba* por Ministerio de Turismo República de Cuba (2013).

En el Ranking CBI 2010, Cuba ocupó la posición # 25 (de 110 países) en autenticidad, que es el doble del puntaje obtenido por sus vecinos ese año.

Mientras que Cuba es el más débil de la Región Caribeña en turismo (# 70), es la única marca país en la región que creció en el 2010 en conveniencia (subió 33 posiciones) y seguridad (subió 22 posiciones), ambas de suma importancia cuando se está desarrollando y manteniendo una marca país con foco en el turismo (FutureBrand, 2010).

Para el 2011, el Ranking CBI la ubicó en la posición # 11 de mejor marca país del continente americano y la # 9 del Top de marcas país de América Latina (FutureBrand, 2012a). También ocupó la posición # 23 en la categoría de patrimonio y cultura, y descendió seis lugares (# 56/110) en el ranking general.

El turismo ha crecido notablemente y con rapidez en Cuba, especialmente el de negocios (Henthorne & George, 2009). Los canadienses, ingleses e italianos representan el mayor número de visitantes a la isla (ver Cuadro 16). El principal motivo de visita es vacaciones, ocio y recreo (Oficina Nacional de Estadística e Información República de Cuba, 2012).

Cuadro 16. Visitantes por países 2006-2011

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Canadá	604.263	660.384	818.246	914.884	945.248	1.002.318
Inglaterra	211.075	208.122	193.932	172.318	174.343	175.822
Italia	144.249	134.289	126.042	118.347	112.298	110.432
España	185.531	133.149	121.166	129.224	104.948	101.631
Alemania	114.292	103.054	100.964	93.437	93.136	95.124
Francia	103.469	92.304	90.731	83.478	80.470	94.370
Rusia	27.861	29.077	40.621	37.391	56.245	78.472
México	97.984	92.120	84.052	61.487	66.650	76.326
Argentina	30.383	37.922	47.405	48.543	58.612	75.968
Estados Unidos	36.808	40.521	41.904	52.455	63.046	73.566

Fuente: Adaptado de *Visitantes por países* por Oficina Nacional de Estadística e Información (2012).

La marca país de Cuba ha centrado esfuerzos promocionales en México, por ser el primer país emisor de turistas en América Latina (Oficina Nacional de Estadística e Información República de Cuba, 2012).

En el 2012 se mantuvo el incremento del turismo internacional, con un flujo de visitantes de 2.8 millones de turistas extranjeros, lo que representa un incremento de 4,5% en el flujo de llegada respecto a 2011 (Caribbean News Digital, 2013). En el Ranking CBI 2012, descendió un puesto; pasó a la posición # 57 de 113 países (FutureBrand, 2012b). Lo anterior indica que Cuba crece en turismo pero desciende en

posicionamiento de marca país. En el CBI de Latinoamérica 2012, Cuba no alcanza a clasificar dentro de las diez primeras posiciones; no obstante, ocupa la posición # 12 dentro de los 21 países evaluados.

El Ministerio de Turismo de Cuba ha planteado una estrategia de promoción de la marca Auténtica Cuba a través de una gira latinoamericana con la que se busca participar en los principales eventos industriales y de turismo con el fin de dar a conocer al país. La gira inició en el tercer trimestre de 2012 y a la fecha ha pasado por Guatemala, Panamá, Nicaragua, El Salvador, Perú, Ecuador, Venezuela, Argentina y Colombia. Según Roberto Blanco, embajador de Cuba en Guatemala, el turismo es la segunda fuente de ingreso de divisas a la isla, motivo por el cual es importante que, por medio de esta campaña, los residentes de Latinoamérica reconozcan a Cuba no sólo por sus playas sino también por sus atractivos históricos.

Cuba se ha transformado, pero no se puede esperar una revolución (Gorney, 2012). Vallejo, (2009) citado por Messica (2009), señala que Cuba está abriendo sus puertas al mundo y pronto será un mercado a tener en cuenta, por lo que el escenario está ahí. Este proceso tomará un tiempo significativo para crear esa cultura, pero es importante tener presente que, aunque sus esfuerzos han sido aislados y con pocos presupuestos, es un país que tiene como eje central el turismo.

2.2.4 Guatemala

La marca país de Guatemala se encuentra en su fase introductoria. Su imagen país tiene un posicionamiento poco favorable en mercados internacionales. El país es percibido de manera negativa por dos factores críticos: la pobreza y el deterioro ambiental (Méndez, 2003).

De acuerdo con lo anterior, en el 2005 se crea la primera marca país de Guatemala. Tres componentes ayudaron a construirla: el misticismo de la cultura guatemalteca, su diversidad y autenticidad, y la calidez de su población. En un entorno importante para el sector de turismo, Guatemala alcanzó una cifra récord en ese mismo año, con 1.3 millones en visitas de turistas, con lo que superó el 2004 (Banco de Guatemala, 2009).

El desarrollo de la marca país estuvo a cargo de la firma consultora Interbrand (Marketing Directo, 2005). Bajo el lema *Guatemala alma de la tierra*, se buscaban expresar cuatro elementos que ejercen identidad: la autenticidad, la identificación con los guatemaltecos, la credibilidad y la flexibilidad en la promoción y venta de productos de exportación como el café y el banano (ver Figura 18). El gobierno y líderes políticos querían mostrar que el país pasaba por un mejor momento debido a la pacificación y ambiente democrático emergente.

En sus inicios, se consideró una fase internacional para ejecutar la campaña promocional de la marca país. Se definieron los siguientes países: España, Estados Unidos, México, Japón, Alemania y el Reino Unido, como los destinos más relevantes para fomentar el turismo en Guatemala.

Figura 18. Logotipo de la primera marca país de Guatemala



Fuente: Tomado de *Marca País Guatemala* por Instituto Guatemalteco de Turismo (s.f.).

En el 2009 se lanzó la segunda marca país: Guatemala corazón del mundo maya, cuyo propósito era promover el turismo cultural del país (ver Figura 19).

Figura 19. Logotipo de la segunda marca país de Guatemala



Fuente: Tomado de *Marca País Guatemala* por Instituto Guatemalteco de Turismo (s.f.).

En el Ranking CBI Américas de 2009, los resultados para Guatemala no fueron los mejores. El país ocupó la posición # 16 de la región; y la posición # 93 (de 102 países) de los destinos que los turistas visitarían nuevamente (FutureBrand, 2009). En el ranking general llegó a la posición # 88.

Para el 2010, mejora su posicionamiento de marca país en mercados internacionales. En el Ranking CBI 2010 de la categoría de conveniencia en la dimensión de turismo ocupó la posición # 7 y la posición # 1 (FutureBrand, 2010). En el ranking general ese mismo año ascendió en posiciones, ocupando el lugar # 86.

En el Ranking CBI 2011, Guatemala mostró resultados favorables de su marca país, como se puede observar en el Cuadro 17:

Cuadro 17. Ranking CBI Américas 2011

País	Ranking regional	Ranking general
Costa Rica	1	# 24
Brasil	2	# 31
Argentina	3	# 32
Chile	4	# 34
Perú	5	# 44
México	6	# 47
Uruguay	7	# 50
Rep. Dominicana	8	# 55
Cuba	9	# 56
Panamá	10	# 67
Ecuador	11	# 75
Guatemala	12	# 81
Venezuela	13	# 84
Colombia	14	# 89
Honduras	15	# 90
Bolivia	16	# 96
Nicaragua	17	# 100
Paraguay	18	# 106
El Salvador	19	# 109

Fuente: Adaptado de *Country Brand Index 2011* por FutureBrand (2011).

En el 2011, el East West Global Index ubicó a Guatemala en la posición # 163 de 200 países en cuanto a las menciones que realizan los medios de comunicación (East West Nation Brand Perception Indexes, 2013).

El turismo de Guatemala ha crecido lentamente y se concentra en ser receptor de visitantes procedentes de países vecinos, como se puede observar en el Cuadro 18:

Cuadro 18. Top 5 de visitantes por países 2011-2012

País	2011	2012	Variación relativa (2011-2012)
El Salvador	542.316	604.871	11,5%
Estados Unidos	429.216	434.175	1,2%
Honduras	223.0120	236.680	5,7%
México	132.661	144.076	8,6%
Nicaragua	74.362	77.238	3,9%

Fuente: Adaptado de *Boletín Anual de Estadísticas de Turismo* por Instituto Guatemalteco de Turismo (2012).

Frente a un entorno propicio para atraer turistas, el gobierno de Guatemala formuló la Política Nacional para el Turismo Sostenible de Guatemala 2012-2022. En esta política se plantearon metas de crecimiento esperado en ingreso de visitantes en 6,6% para 2016, y 8% para el 2022 (Presidencia de la República de Guatemala, 2012).

En el primer cuatrimestre de 2013, el número de visitantes a Guatemala creció un 6,3% con respecto al mismo periodo del año anterior; turistas provenientes de El Salvador, Estados Unidos, Honduras, México, Canadá y Nicaragua constituyen el 84% del turismo total (Instituto Guatemalteco de Turismo, 2012). Por otra parte, el departamento de gestión y análisis (2013) identifica que algunos de los países potenciales emisores de turismo para Guatemala son Rusia, Países Bajos y los Países Nórdicos, debido a que, generalmente, los residentes de estos buscan destinos ecoturísticos y con playas.

El Ranking CBI 2012 ubicó a Guatemala en la posición # 93 (de 118 países), posición poco favorable, dado que descendió doce lugares respecto al ranking general de 2011 (FutureBrand, 2012a).

El Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo 2013 ubica a Guatemala en la posición # 97 de 144 países (Foro Económico Mundial, 2013). Según el reporte, Guatemala presentó debilidades en ambiente para los negocios, infraestructura aeroportuaria y recursos culturales, entre otros. La meta del gobierno es llegar a la posición # 70 antes del 2022.

Los esfuerzos por mejorar la imagen país han sido insuficientes. Según el Índice de Competitividad de Global 2012-2013, Guatemala es el país donde más invierte en seguridad el sector privado (World Economic Forum, 2013).

El país tiene fortalezas en términos de competitividad en lo relacionado con regulaciones laborales

flexibles, marco de fijación salarial, un mercado financiero eficiente y la intensidad de la competencia local. Sin embargo, la competitividad se ve obstaculizada por la debilidad de sus instituciones públicas y los altos costos de la delincuencia y la violencia.

Sumado a lo anterior, Guatemala tiene un nivel muy bajo en innovación, lo que da como resultado un sistema educativo de baja calidad, escasés en el uso de las TIC y deterioro en la calidad de la infraestructura en transporte (World Economic Forum, 2013).

Un elemento diferenciador de su estrategia de marca país reciente es la inclusión digital en las acciones de comunicación de la marca. A través de aplicaciones web, el Instituto Guatemalteco de Turismo quiere ubicar al país como un destino turístico de primer orden mundial (Diario El Comercio, 2013).

Guatemala buscó eliminar las barreras de entrada para los visitantes de países de Latinoamérica omitiendo el requisito de visa a Perú y a Colombia. (Diario El Comercio, 2013).

No obstante los esfuerzos del gobierno guatemalteco por impulsar su marca país en el ranking de las mejores marcas de Latinoamérica (FutureBrand, 2013), Guatemala ocupa el puesto # 20 dentro de un listado de 21 naciones. Tan sólo logra ubicarse dentro de los rankings en atributos gastronómicos e históricos; ocupa en ambos el puesto # 8. Sin embargo, en el CBI de Latinoamérica 2013, en la dimensión de patrimonio y cultura, que evalúa aspectos como arte, historia,

belleza natural y autenticidad, ocupa la posición # 9 en la variable de autenticidad y la # 8 en historia. Así mismo, en la dimensión de turismo, que considera aspectos como hoteles, gastronomía, atracciones, conveniencia, playas, vida nocturna y compras, ocupa el puesto # 8 en gastronomía. Estos resultados muestran un avance interesante en el reconocimiento del país por algunos ejes que la marca país está impulsando.

El Instituto Guatemalteco de Turismo se enfrenta a nuevos desafíos; contratar una empresa que apoye la gestión de imagen país, con un presupuesto aproximado de 150 mil dólares para definir una estrategia que impulse el turismo y posicione favorablemente a Guatemala en la mente de los extranjeros (Bolaños, 2013).

2.2.5 Honduras

Honduras es un país que, al igual que Colombia, ha tenido momentos difíciles en cuanto percepción por parte de los extranjeros. Los altos índices de inseguridad han hecho de Honduras uno de los países más peligrosos para los periodistas según la UNESCO, y es además anfitrión de una de las ciudades más peligrosas del mundo: San Pedro Sula.

De acuerdo con la OMS, la tasa promedio de homicidios de un país es de 8.8 homicidios por cada 100 mil habitantes. Sin embargo, en Honduras se presentan

en promedio 83 homicidios por habitante (UNFPA - United Nations Population Fund, 2012). Adicional a esto, la complicada situación política que atraviesa el país hace que el resto del mundo lo perciba como un lugar inseguro, y los turistas no se sientan atraídos a visitarlo. No obstante, Honduras se ubica en el lugar # 93 entre 140 naciones en cuanto competitividad de turismo y viajes, por encima de otros países latinoamericanos como Paraguay, Bolivia y Venezuela (World Economic Forum, 2013). En este sentido, uno de los factores que requiere de mayor atención para mejorar en el índice, según el Foro Económico Mundial, es el costo que tiene la violencia y la inseguridad sobre el ambiente de negocios y de turismo, pues en este atributo se ubica en el puesto # 138 de los 140 países evaluados.

Desde el 2006, el Banco Mundial aprobó un fondo inicial para comenzar el proceso de construcción de la marca país de Honduras por un valor 170 mil dólares (Hondudiarario, 2008).

En 2008 nació la marca Honduras con el propósito de posicionar a Centroamérica como un destino emergente entre viajeros estadounidenses. Honduras es la conexión que sustenta la región y trata de generar relaciones que se cultiven a través de la comunidad, la región y el mundo. La marca Honduras comparte la responsabilidad por la creación, construcción,

promoción, y el bienestar de la imagen de Centroamérica. Entre las ilustraciones y la tipografía Warrnock pro, la identidad intenta reivindicar su ubicación como *pieza central* en la zona y su condición de país emergente, genuino, vibrante y conectado a las personas porque tiene todo para ellas. Todo esto lo recuerda con su promesa de marca: *Todo está aquí* (Galgo, 2012).

Para el desarrollo inicial de la marca país, se realizaron estudios de mercado, donde se encontró que los extranjeros asocian a Honduras con el istmo, la historia, mares cristalinos, montañas, arqueología, y la calidez y hospitalidad de su población (Instituto Hondureño de Turismo, 2013).

En el 2008 se creó la marca país para Honduras con el eslogan *Todo está aquí* (ver Figura 20). Adicional a este planteamiento, se propuso otro eslogan, dirigido a los estadounidenses, denominado *Honduras, la Centroamérica que tú conoces, el país que tú amas*. Lo anterior en tanto que Estados Unidos es el principal emisor para Honduras (Hondudiario, 2008).

La misión de la marca país es consolidar a Honduras como destino vital de vacaciones (Instituto Hondureño de Turismo, 2008). En los inicios de la marca país, la intencionalidad fue claramente mejorar la asociación de Honduras con sus productos.

Figura 20. Logotipo de la primera marca país de Honduras



Fuente: Tomado de *Lets go Honduras* por Instituto Hondureño de Turismo (2011).

Utilizando el turismo como imán, se ha impulsado una marca de país centrada en transmitir un territorio con diversidad de productos de destino, con actividades de entretenimiento y diversión como posibilidades alcanzables, sin la necesidad de recorrer grandes distancias. De ahí el eslogan *Todo está aquí*.

La marca país nació en un contexto en el cual el país lideraba en desarrollo y seguimiento turístico; sin embargo, la crisis financiera generó efectos negativos en la economía política del país (Diario El Herald, 2013).

La marca Honduras tiene el propósito de conectar a Centroamérica como un destino emergente entre viajeros estadounidenses. Honduras es la conexión que sustenta la región. Se trata de unir relaciones que se cultivan a través de la comunidad, la región y el mundo.

El mensaje clave detrás de esta marca señala que Honduras tiene el rol indispensable en el desarrollo de América Central como un destino vital de vacaciones; es la pieza central de esta parte del mundo (Instituto Hondureño de Turismo, 2008). Entre los atributos que exploraron con la marca país están:

- a. Ubicación = Pieza central
- b. Emergente
- c. Orgullo silencioso
- d. Sustentable
- e. Genuino/ auténtico
- f. Vibrante
- g. Conectado a las personas
- i. “Un lugar para nosotros”
- j. Experiencial
- k. Recuerdos de por vida

El Instituto Hondureño de Turismo es el órgano encargado de potenciar el desarrollo del turismo con base en una estrategia nacional con miras a impulsar el crecimiento del sector en forma equilibrada, sostenible y responsable, a fin de coadyuvar en la creación de empleos, la captación de divisas y el desarrollo local/regional (Instituto Hondureño de Turismo, 2008). Entre sus objetivos específicos están:

- Impulsar el desarrollo y diversificación de productos turísticos competitivos y de alto valor agregado.
- Lograr una promoción efectiva de sus productos en el mercado nacional, regional e internacional.
- Propiciar el desarrollo de programas dirigidos a la capacitación del recurso humano para elevar la productividad y competitividad del sector.
- Impulsar el desarrollo de infraestructura y servicios básicos en las zonas con alto potencial turístico.
- Fomentar la incorporación de la dimensión ambiental en la planeación y ordenamiento de proyectos de desarrollo turístico.
- Incentivar el desarrollo de servicios de seguridad, facilitación, información y asistencia al turista.
- Fomentar la inversión nacional y extranjera del sector, en proyectos de alta rentabilidad y rápida implantación, así como en apoyo a la pymes del sector.

Los esfuerzos por desarrollar una marca consistente y reconocida hasta ahora están iniciando, y la estrategia de su desarrollo está en los primeros pasos. Cabe tener en cuenta que los temas políticos influyen

fuertemente el interés por incentivar y desarrollar más el mercado interno, el cual intenta atraer turistas e inversión que permitan al país centroamericano crecer de una manera más acelerada.

Es por ello que las cifras que miden los indicadores de turismo más actualizadas son del año 2011, donde se evidencia que al país ingresaron 1.8 millones de personas, lo que representó una caída de 5,8% con respecto al mismo periodo de 2010. De igual forma, el ingreso de divisas creció 1,8%, representado en 638.800 millones de dólares, y finalmente un gasto promedio de 645 dólares por estadía promedio de diez días (FutureBrand, 2012b).

La marca país Honduras cuenta con el reto de fortalecerse entre sus homólogas del continente americano. Como puede verse en el Cuadro 19, aparece en la posición # 16 del CBI en el continente americano en el 2012. Ocupa la última posición; sin embargo, en los últimos tres años no figuraba en el ranking, y para el 2012 se hace visible.

Cuadro 19. Country Brand Index América 2012

Posición	2012
1	Canadá
2	Estados Unidos
3	Costa Rica
4	Brasil
5	Argentina

Posición	2012
6	Chile
7	Perú
8	México
9	Uruguay
10	Cuba
11	Ecuador
12	Colombia
13	Venezuela
14	Bolivia
15	Guatemala
16	Honduras

Fuente: Elaboración propia a partir del informe anual de FutureBrand, 2009-2012

La economía ha seguido creciendo a un ritmo moderado en 2013; se espera un crecimiento del PIB real del 3,3%. La minería y los servicios financieros proporcionan la mayor parte del apoyo a la economía. La caída en la producción de café, debido a la roya y la debilidad de la demanda en los mercados de exportación, son un obstáculo para el crecimiento (Palencia & Barera, 2013).

En lo referente a turismo, el país permanece de cuarto entre sus vecinos centroamericanos como receptor de turistas. Aunque el flujo de visitantes puede considerarse alto (1.921.584 visitantes anuales),

no ocurre así con las divisas que genera el sector (660 millones de dólares), que se consideran bajas para la región (Revista Summa, 2013).

Cuadro 20. Llegada de visitantes a Honduras 2007 - 2011

Clasificación	2007	2008	2009	2010	2011p
Total visitantes (Suma de turistas y excursionistas)	1,308.8	1,562.0	1,589.4	1,965.1	1,851.8
Turistas (Visitantes que pernoctan)	803.6	868.5	835.5	862.5	871.5
Excursionistas (Crucevistas más visitantes del día)	505.2	692.5	753.9	1,102.6	980.3
Crucevistas	297.4	434.2	429.8	803.1	787.0
Visitantes del día	207.8	258.3	324.1	299.5	193.3

Fuente: Elaboración propia a partir del informe del Instituto Hondureño de Turismo, 2011.

Cuadro 21. Estadía y gasto promedio por estadía del turista receptor 2007 - 2011

Año	Estadía promedio (noches)	Gasto promedio por estadía (USD)
2007	12,7	623.4
2008	12,8	651.2
2009	11,1	656.3
2010	9,9	632.9
2011	10,4	645.8

Fuente: Elaboración propia a partir del informe del Instituto Hondureño de Turismo, 2011.

Con el fin de incentivar el turismo en el país, y además lograr posicionamiento y recordación de la marca, Honduras lanza al mercado la tarjeta de crédito *Honduras todo está aquí*, en marca compartida con Visa. A través de ésta, se ofrecen beneficios adicionales a las personas que la usen para financiar sus viajes y eventos turísticos. Las ganancias del uso de esta tarjeta son una contribución al desarrollo del turismo sostenible en Honduras. Ésta es quizá la primera tarjeta de este tipo en Latinoamérica, con lo cual se demuestra el interés que tiene el país por emprender el camino del reconocimiento de su marca (FutureBrand, 2012b).

Si se evalúan los rankings a nivel mundial, la posición que ocupa Honduras sigue estando al final de las listas, lo cual indica que aún se requiere recorrer un camino largo en el desarrollo y posicionamiento de su marca país, potencializando aquellos valores que ya se han identificado pero que se muestran al mundo con esfuerzos tímidos y presupuestos reducidos, que lamentablemente no generan ningún efecto en la recordación de los turistas.

Adicionalmente, es necesario contar con el respaldo del gobierno, empresarios y de los mismos ciudadanos, para que sea una estrategia de país contundente, apoyada en estudios, y un órgano encargado de la puesta en marcha de la marca país, que lidere este proceso y sea transversal a los objetivos de generar ingresos por turismo, inversión extranjera directa y exportaciones.

Pese a estos resultados no tan positivos, es importante reconocer los esfuerzos que ha hecho el gobierno con el Instituto Hondureño de Turismo para centralizar las estadísticas, información de marca país y documentos de interés, con el fin de tener un espacio que reúna la información básica de su marca.

Cuadro 22. Turismo en Centroamérica

Posición	País	Visitantes	Divisas por turismo (USD millones)	Competitividad turística
1	Costa Rica	2.343.213	2.219,2	47
2	Panamá	2.086.007	2.261,9	37
3	Guatemala	1.951.173	1.418,9	97
4	Honduras	1.921.584	660	93
5	El Salvador	1.738.317	730,2	104
6	Nicaragua	1.232.896	421,8	95

Fuente: Adaptado de *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013* por World Economic Forum (2013).

Honduras debe encontrar cómo posicionar sus ventajas competitivas, que realmente lo diferencien de otros países de Centroamérica. Especialmente por el contexto histórico vigente, presenta indicadores de narcotráfico y violencia que poco favorecen el posicionamiento de imagen país en mercados internacionales (Grupo de Estudios Estratégicos, 2012).

2.3 Marca país en América del Sur

Los países de América del Sur están haciendo esfuerzos por perfeccionar su marca país con la intención de cumplir tres grandes objetivos: atraer turistas, estimular la inversión interna e impulsar las exportaciones. Un cuarto objetivo para algunos países es atraer talento humano. Este nuevo objetivo les permite competir entre sí por atraer estudiantes de educación superior y empleados calificados.

En América del Sur se evidencia un escenario optimista para sus economías, pero no están preparados para su futuro (Oppenheimer, 2011). América del Sur no ha sido un mercado internacional representativo, pero es ahora el nuevo mercado para las operadoras turísticas por el potencial crecimiento de sus economías (The Cairns Post, 2010, p. 12). El turismo es uno de los principales motores de cualquier economía, ya que representa, en la mayoría de países, entre el 2% y el 10% del PIB. Es éste el caso de los países desarrollados o de las islas que dedican la mayoría de sus actividades económicas al turismo.

El turismo genera cerca de 919 millones de dólares en ingresos anuales, y el porcentaje de llegadas de

turistas internacionales a países en vía de desarrollo ha aumentado de un 32% en 1990, a un 47% en 2010 (Organización Mundial del Turismo, 2010).

En la mayoría de los países de América del Sur se evidencia el fuerte apalancamiento entre la marca país y el turismo. De continuar así, la marca país deberá orientarse a aumentar el turismo nacional con el fin de descentralizar el desarrollo local causado por esta actividad, sin descuidar las exportaciones y las inversiones (Brida & Risso, 2009).

Las mediciones de posicionamiento de marca país ubican a los países de América del Sur en lugares distantes al conteo general, como ocurre en el ranking de FutureBrand (2012a).

2.3.1 Brasil

La imagen país de Brasil ha logrado superar las fronteras culturales y de lenguaje para posicionarse favorablemente en mercados internacionales.

En el año 2003, el gobierno brasileño creó el Ministerio de Turismo, entidad que sería la piedra angular en el proceso de construcción de una marca país. Se definió, en sus inicios, que Brasil requería una identidad visual para promocionarse en mercados externos (Nicolau & Aires, 2010).

La agencia McCann-Erickson fue la encargada del diseño de la campaña promocional que acompañaría la nueva marca país. Se realizó un estudio con turistas extranjeros, procedentes de 18 países, que habían visitado a Brasil. De acuerdo a los resultados, su imagen se asociaba con la naturaleza, su cultura, la variedad de escenarios y playas, así como con la alegría del pueblo y el patrimonio natural (Ramos & Noya, 2006).

Fue en el 2005 cuando se lanzó la marca país de Brasil (Nicolau & Aires, 2010). Este lanzamiento estuvo acompañado de la apertura de la Oficina Brasileña de Turismo, que tenía como tarea posicionar al país como destino turístico.

La marca como símbolo está representada por el multicolor, que refleja la alegría, luminosidad y modernidad, aspectos presentes en el subconsciente del turista (IProfesional, 2005).

El logotipo fue diseñado por el Kiko Farkas de Máquina Estudio, basado en la obra de arte *Jardín Acuarela*, del paisajista Roberto Burle Marx, creada para el Palacio de Capanema de Río de Janeiro en 1938, porque refleja la alegría del pueblo brasileño (ver Figura 21).

Figura 21. Logotipo de la marca país de Brasil



Fuente: Tomado de *Visit Brasil* por EMBRATUR (s.f.).

Los colores tienen diferentes significados que rescatan la esencia de la identidad nacional (Ministério do Turismo Governo Federal do Brasil, s.f.):

- Verde: florestas
- Amarillo: sol y luminosidad
- Rojo y naranja: fiestas populares
- Azul: cielo y agua
- Blanco: manifestaciones religiosas

Todo esto enmarcado en la búsqueda de generar un reconocimiento diferente a la de samba, café y Pelé.

La marca país está acompañada del eslogan *Brasil Sensacional*, que tiene como finalidad posicionar al país como destino competitivo, atraer turistas que mejoren el flujo de ingreso de divisas, generar empleo en las regiones y contribuir a mejorar la calidad de vida de la población. El mismo año que se lanzó la marca país, Brasil ocupó dos posiciones en el Ranking CBI 2005: a) posición # 8 de marca país como Estrella emergente, y b) posición # 3 de mejor marca país en la categoría de vida nocturna (FutureBrand, 2005).

Desde sus inicios, el sector empresarial ha apoyado la estrategia de marca país. La primera empresa en utilizarlo fue la Aerolínea Varig, que expuso la imagen en sus aviones con destinos nacionales e internacionales (Diario El Mundo, 2009).

El Ranking CBI 2006 ubicó a Brasil en varias posiciones, como se puede observar en el Cuadro 23:

Cuadro 23. Posiciones de Brasil en el Ranking CBI 2006 por categorías

Categorías	Descripción	Posición en el Ranking CBI 2006
Playa	Destino donde el visitante encuentra aguas cristalinas.	# 4
Actividades outdoor	País atractivo para actividades outdoor y deportes.	# 10
Viaje de negocios extendido	Destino donde los viajeros por negocios quieren pasar sus vacaciones.	# 10
Convenciones	Sitio preferido para convenciones y eventos.	# 10
Vida nocturna	Destino gastronómico, y primera clase de clubes y bares de la vida nocturna.	# 10

Fuente: Adaptado de *Country Brand Index 2006* por FutureBrand (2006).

Expertos en marca país señalan que Brasil no se promueve lo suficiente, considerando la magnitud de la imagen país que tiene en el mercado internacional (FutureBrand, 2007).

En el 2007 ocupó la tercera posición en el Ranking CBI de mejor marca país en la categoría de vida nocturna, después de España y Estados Unidos (FutureBrand, 2007).

Los expertos en marca país volvieron a insistir, en el 2008, en que Brasil, Estados Unidos y China eran países que no se promocionaban tan bien como podrían (FutureBrand, 2008). Ese mismo año los expertos señalaron que Brasil es un país sobrecalificado y en alza.

En el Ranking CBI 2008 aparece en el Top 10 de países que tienen una positiva relación entre dos variables: deseo de visitar y seguridad. Ocupó la posición # 10 en la categoría de playas flamantes, y la posición # 2 en la categoría de vida nocturna, por notables bares, clubes nocturnos y escenarios hasta altas horas de la noche (FutureBrand, 2008).

La firma consultora FutureBrand (2009) destaca que el ícono que representa a Brasil es el Carnaval. En el Ranking CBI 2009, predominó en las categorías de: vida nocturna (posición # 4), arte y cultura (# 23), y autenticidad (# 3) (FutureBrand, 2009). Adicionalmente, el Country Brand Index 2009 ubica a Brasil en la posición # 5 en el continente americano (FutureBrand, 2009).

Brasil ha ocupado posiciones importantes en el ranking CBI en los últimos años, pero en la categoría de seguridad se ubica en los últimos puestos (FutureBrand, 2010). En el Ranking CBI 2010 de las Américas, descendió a una posición (# 6). Sin embargo, ser la sede de la Copa Mundial 2014 y de los Juegos Olímpicos 2016 puede ayudarle a mejorar su posicionamiento, que viene descendiendo en categorías como conveniencia, seguridad y amigable con el medioambiente (FutureBrand, 2010).

En el Ranking CBI 2010 descendió posiciones, pasando del puesto # 35 en el 2009, al # 41 en el 2010 (FutureBrand, 2010).

En el 2011, la marca país de Brasil presentó avances importantes en términos de seguridad, destino para negocios, calidad de vida y amigable con el medioambiente (FutureBrand, 2012a).

Brasil es un gigante económico y líder en la región. Ocupó el segundo puesto después de Costa Rica en el Ranking CBI 2011 de mejor marca país de América Latina. La intencionalidad de su marca es concentrar sus esfuerzos para promover una imagen de un sector económico que no coincida necesariamente con los estereotipos existentes (Dinnie, 2008).

Ser parte de grupo BRICS le da una ventaja competitiva, por la influencia que puede generar en asuntos de la economía mundial. Brasil es la Estrella emergente de este grupo; abre sus puertas para mejorar su posicionamiento como destino apto para los negocios (FutureBrand, 2012a).

De acuerdo con el Country Brand Index 2012, ocupó la posición # 28 en el ranking general, la # 4 en la categoría de playa, y la # 2 en la de vida nocturna (FutureBrand, 2012b). Por su parte, en el CBI Latinoamérica, Brasil ocupó la primera posición (FutureBrand, 2013).

La imagen de Brasil se asocia con el turismo, el arte y la cultura. De igual forma, entre los indicadores que son determinantes para evidenciar la eficacia de las acciones en marca país están las estadísticas de ingreso de turistas. Se evidencia una tendencia creciente importante tanto en el número de extranjeros que entran al país, con 5.4 millones de personas, como en el ingreso, que para el año 2012 fue aproximadamente de 6.6 billones de dólares (Banco Mundial, 2013).

Según el Ministerio de Turismo de Brasil, en el 2012 el número de visitantes internacionales fue de 5.676 millones de turistas provenientes principalmente de Suramérica, encabezado por Argentina; y de Europa, liderado por Alemania. Esta cifra representa un incremento del 4,3% con respecto a la cifra del 2011. Los principales puntos de entrada al país son Sao Paulo y Río de Janeiro, con mayor afluencia de turistas en los meses de diciembre, enero y febrero (Ministerio de Turismo República de Brasil, s.f.).

El Informe de Competitividad Turística (World Economic Forum, 2013) sitúa a Brasil como el país # 1 en competitividad turística en el pilar de recursos naturales, debido a que alberga un gran número de lugares considerados por la UNESCO como patrimonios

de la humanidad, al igual que extensas porciones de tierra protegida gracias a la riqueza de sus ecosistemas (World Economic Forum, 2013). Estas características hacen que Brasil sea el país más atractivo para aquellos turistas que buscan experiencias cercanas a la naturaleza.

Por otra parte, Brasil ocupa el puesto # 126 en competitividad de precio para los turistas; es decir, contempla precios más elevados para el visitante, diferente a otras naciones de América como Estados Unidos, Canadá, Costa Rica y Panamá (World Economic Forum, 2013).

El Foro Económico Mundial clasifica a Brasil en el puesto # 51 de competitividad turística dentro de un listado de 140 naciones a nivel mundial. A nivel América, se mantiene en el puesto # 7 en índice de competitividad turística, por encima de naciones tradicionalmente turísticas como República Dominicana y Jamaica (World Economic Forum, 2013).

Cuadro 24. Ranking de competitividad turística 2011-2012

País	Posición 2012	Posición 2011
Estados Unidos	1	1
Canadá	2	2
Barbados	3	3
Panamá	4	8

País	Posición 2012	Posición 2011
México	5	4
Costa Rica	6	5
Brasil	7	7
Puerto Rico	8	6
Chile	9	9
Uruguay	10	10
Argentina	11	11
Jamaica	12	12
Perú	13	13
Ecuador	14	18
Trinidad y Tobago	15	16
Colombia	16	15
Rep. Dominicana	17	14
Honduras	18	19
Nicaragua	19	22
Guatemala	20	17

Fuente: Adaptado de *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013* por World Economic Forum (2013).

Grandes desafíos en un entorno de oportunidades será el escenario para consolidar la marca país de Brasil como una de las más fuertes de América Latina y del mundo. En el Reporte de Country Brand Index 2012-2013, Brasil figura en la posición # 9 de las marcas país del futuro (ver Cuadro 25).

Cuadro 25. Marcas líderes del mañana: Top 15 del futuro

Posición	País
1	Emiratos Árabes Unidos
2	Chile
3	Malasia
4	Qatar
5	Estonia
6	China
7	Islandia
8	México
9	Brasil
10	Turquía
11	Tailandia
12	Colombia
13	India
14	Kazajistán
15	Vietnam

Fuente: Adaptado de Country Brand Index 2012-2013 por FutureBrand (2012b).

Según los expertos de marca país, Brasil está en la mente de muchos inversionistas, políticos y turistas por muy buenas razones (FutureBrand, 2012b). Brasil presenta un desarrollo económico constante, tiene una creciente clase media, una amplia demanda de consumidores, una geografía rica en recursos naturales, y cuenta con un gobierno que tiene un rol de liderazgo en el ámbito regional e internacional (Gertner, Berger, & Gertner, 2007; Mariutti & Giraldi, 2010; Niesing, 2013).

Brasil ha pasado de ser una economía emergente a ser una de las diez economías más potentes del mundo. Ha marcado el pulso de toda la región (Future-Brand, 2013). Por lo tanto, la promoción y fortalecimiento de su marca país es una tarea obligada para seguir en el camino del reconocimiento como una de las grandes potencias turísticas del mundo. Así mismo, para el próximo 2014 se espera que la economía brasilera se dinamice aún más con el evento futbolístico más grande del mundo, el Mundial, pues esto incentivará el ingreso por concepto del turismo.

2.3.2 Argentina

La experiencia en el proceso de creación y gestión de la estrategia de marca país Argentina nació en un contexto nacional marcado por una profunda crisis económica, social y política entre 2001 y 2002. Para ese periodo, Argentina ocupó el primer puesto del ranking de mayor riesgo país en el mundo (Diario Clarín, 2001). Pese a que algunos escépticos afirmaran que cualquier esfuerzo por mejorar su imagen y potenciar sus productos y servicios en el mundo no era factible en un país en quiebra, el gobierno de Néstor Kirchner puso en marcha la Estrategia Marca País, EMP, en manos de un equipo cuyos responsables técnicos fueron Roberto Occhipinti, por parte del área de turismo; y Luis Rosales, del lado de la Secretaría

de Comunicaciones. A inicios de 2004 se anunció que la estrategia de los siguientes dos años sería constituir una propuesta de valor agregado a todo lo que se hace y produce en el país, impulsando diferentes áreas como la cultura, el turismo y las empresas, entre otros. Adicionalmente, esta estrategia inició con la constitución del equipo compuesto por técnicos de la Secretaría de Medios de Comunicación, Secretaría de Turismo y la Fundación Exportar (Instituto Nacional de Promoción Turística, 2010).

Antes de que se concretara esta iniciativa en 2004, existieron algunos proyectos de marca país que hasta ese momento no pasaron de la etapa embrionaria o expositiva, porque se asociaban y limitaban el tema al desarrollo de una imagen visual o campaña publicitaria. Sin embargo, luego de la crisis de 2001 todos los esfuerzos realizados hasta entonces para posicionar a Argentina fueron desvirtuados por la inestabilidad económica del país, y provocaron una imagen negativa frente al mundo. De acuerdo con Hidalgo (2008), durante un periodo el país gozó de una imagen internacional positiva que se expresaba en *El Granero del Mundo*, por ser el primer exportador mundial de alimentos.

En el 2006, Argentina ocupó la posición # 5 en el Ranking CBI en categoría de Estrella emergente (FutureBrand, 2006). Un año después, ocuparía la posición # 10 en la misma categoría. En el Ranking CBI 2007, en la categoría de gastronomía de lujo, el país ocupó el puesto # 10.

La marca país de Argentina fue creada en el 2008 dando respuesta a una situación coyuntural en el sector turístico. En ese mismo periodo, su coyuntura económica fue susceptible a la recesión.

De acuerdo con De Luca & Malamud (2010), Argentina había pasado de ser el país que crecía más rápido a uno de los que evolucionaba más lentamente. En ese entonces, el Secretario de Turismo, Enrique Meyer, señaló que la creación de la marca país coincidía con la consolidación del turismo receptivo que venía creciendo desde el año 2007, y ubicaba a Argentina como el segundo país de la región, con cuatro millones y medio de turistas.

La marca país de Argentina se institucionalizó a través del Decreto 1372 de 2008, con el propósito de homogenizar la imagen nacional en el mundo (Portal público de noticias de la República Argentina, 2008). En la Figura 22 se puede observar que los colores que se incluyeron en el logo hacen referencia a los de la bandera nacional (Instituto Nacional de Promoción Turística, 2010), y el lema de acompañamiento fue *Argentina late con vos*.

Figura 22. Logotipo de la marca país de Argentina



Fuente: Tomado de *Argentina late con vos* por Instituto Nacional de Promoción Turística (2010).

La participación de todos los sectores en el proceso de construcción de marca país fue fundamental. En el estudio *Marca País: Introducción a la problemática desde los ejecutivos de compañías top de la Argentina*, el Gobierno Nacional es percibido como el principal impulsor de la marca país Argentina, a la vez que es visto como el organismo que más colabora en definir su construcción e implementación (Peña, 2007).

La marca país tenía como propósito difundir la imagen de Argentina en el exterior. Este objetivo no se cumplió como se esperaba; según la Revista Container (2009), Argentina tenía un proyecto sobre marca país

que pocos conocían. Si un programa de promoción es escasamente reconocido, tal vez signifique que no está funcionando muy bien (Revista Container, 2009). Sin embargo, la marca país logró posicionarse entre los mejores destinos del mundo; se ubicó en el puesto # 43 de un total de 102 países en el año 2009, y en el puesto # 33 de un total de 110 países en el 2010.

En el Ranking del Country Brand Index CBI 2009, Argentina se ubicó en el puesto # 10 de los países que ofrecen mejor vida nocturna. En ese mismo periodo, ocupó el puesto # 4 como destino gastronómico, después de Francia, Italia y Japón (FutureBrand, 2009).

El estudio realizado por Gina Pipoli (2009) sobre la percepción que tienen los estadounidenses y franceses acerca de la imagen país de Argentina señala que todavía se evidencia un alto posicionamiento de la carne argentina, y que el tango, los deportes y el fútbol continúan siendo los exponentes del talento argentino en mercados internacionales. De acuerdo con lo anterior, la imagen de Argentina se circunscribe al tango y al fútbol, lo cual coincide con los resultados obtenidos del ranking de CBI 2010.

Para el año 2010, Argentina asciende diez puestos en el ranking por atributos distintivos como paisajes, diversidad cultural, turismo y aventura (FutureBrand, 2010). Los factores que más influyeron en este indicador fueron dos fundamentales: la economía creció en un 9,2%, y en ese mismo periodo logró el tercer puesto en la Copa Mundial de Fútbol (América Economía, 2011a).

En el 2013, Argentina le apostó a renovar la imagen de su marca país, cuya estrategia se basó en los conceptos de imaginación, química y capacidad de superación, con el fin de trasladar su esencia, su promesa y su target conceptual (Díaz, 2013). Para lograrlo, se incorporó el color amarillo como símbolo de energía y contraste (ver Figura 23), se incrementó el tamaño de la letra y se le dio más relevancia al movimiento de las cintas ondulantes.

Según FutureBrand (2013), que apoyó el desarrollo de esta nueva imagen, el reto principal era capturar la esencia que define a los argentinos, capturar su pasión, dedicación y profesionalismo en una propuesta de valor que diferenciara y potenciara los diversos segmentos de inversión, exportación, cultura y turismo. La marca anterior carecía de elementos que permitieran reforzar el verdadero sentir de los argentinos.

Figura 23. Renovación del logotipo de la marca país de Argentina



Fuente: Tomado de *Marca País* por Instituto Nacional de Promoción Turística (2013).

Esta nueva estrategia de marca país recalca los esfuerzos que se han venido haciendo a lo largo de los años en el área de marca país y que le han permitido a Argentina ocupar el puesto # 2 en el Country Brand Index CBI 2013 de Latinoamérica, después de Brasil, entre las diez marcas país más fuertes en América Latina (FutureBrand, 2013). En el índice general del Country Brand Index 2013, ocupó el lugar # 30 entre 118 países del mundo, tan sólo a pocos pasos de Brasil y Costa Rica.

El interés de Argentina por gestionar su marca país es notable; es quizá una de las marcas de América Latina que más información ha consolidado sobre su marca país y que ha desarrollado portales informativos robustos para tener acceso a dicha información, que, a su vez, permite a las industrias proyectar la visibilidad de la marca en el mundo.

La experiencia de la marca Argentina no sólo se evidencia en las decisiones y resultados producidos hasta el momento, sino en la particularidad del proceso que, sin dejar de capitalizar las experiencias de otros países, define la gestión integral de la imagen país mediante un plan maestro de marketing, comunicaciones, prensa y relaciones públicas. Cabe señalar que Argentina se ha consolidado históricamente como un centro de atracción turística para Brasil, Uruguay, Paraguay y Chile; ha logrado convertirse en un país que promueve el turismo intrarregional (Gardella, Lupo, & Aguayo, 2005).

2.3.3 Chile

Chile es el país de Latinoamérica que, en cuanto a marca país, ha trabajado con mayor éxito en la proyección de su identidad. Su estrategia ha sido combinar los esfuerzos y recursos tanto del sector privado como del estatal, sumando que cuenta con un gobierno democrático y una economía abierta, competitiva, orientada al libre comercio y con una fuerte política exportadora.

La economía chilena sigue siendo considerada una de las más estables y dinámicas de Latinoamérica, basado en el crecimiento sostenido entre los años 2000 y 2013, gracias a la baja deuda pública y un presupuesto gubernamental en superávit. Adicionalmente, la transparencia que caracteriza sus instituciones públicas y la avanzada infraestructura de transporte hacen de Chile un país atractivo para la inversión extranjera.

Según el Comité de Inversiones Extranjeras del Gobierno de Chile (s.f.), el posicionamiento del país estaba asociado a la confianza. Con estabilidad política, logros en lo social y austeridad en el manejo de políticas públicas, Chile ha logrado fortalecer su imagen frente a inversionistas internacionales (Gobierno de Chile, s.f.).

En el año 2004, ProChile determinó que la responsabilidad de la creación de marca estaría a cargo de un comité compuesto por organizaciones del sector público y por la firma Interbrand Chile, entre otros.

Según Gómez (2007), en el año 2004, por medio de una licitación pública, la empresa internacional Interbrand se adjudicó inicialmente 150 mil dólares (al proyecto completo se destinaría un total de USD 25.000.000) para diseñar la estrategia comunicacional de la marca país Chile.

Chile no tenía una imagen negativa, sino que había un desconocimiento sobre su industria y potencial económico. Luego de un año y medio de trabajo, se hizo el lanzamiento de *Chile sorprende siempre*, con un propósito integral de marca país: promover las exportaciones, el turismo y la inversión extranjera. Para Interbrand, una marca país no es un logo o una campaña publicitaria, es un conjunto de emociones, asociaciones positivas y percepciones que se desarrollan a través de la experiencia (ver Figura 24).

Figura 24. Logotipo de la marca país de Chile



Fuente: Tomado de *Sitio Oficial de Turismo de Chile* por Servicio Nacional de Turismo de Chile (s.f.)

La creación de la nueva marca Chile era parte de todo un concepto estratégico que en ese momento llevaba adelante el país. Chile buscaba insertarse en los mercados globales mediante estrategias que incluían acuerdos comerciales, intercambios científicos y tecnológicos, atracción de inversiones extranjeras y promoción de la cultura, con un apoyo concreto de distintos sectores públicos y privados. Puntualmente, el objetivo de la creación de la marca país era impulsar, desarrollar, patrocinar, promover y ejecutar la difusión de la imagen de Chile en el exterior, con el fin de contribuir a la competitividad mediante la coordinación con el sector público y privado (Chadwick, 2013). Los tres ejes de posicionamiento de la marca fueron (Noya & Prado, 2012):

- a. Geografía diversa: se buscaba resaltar el hecho de que Chile es un país con una geografía diversa, que goza de desiertos, glaciares y mares.
- b. Gente: destacar las grandes cualidades de los chilenos, quienes son vistos como gente amable, de calidad y eficiente.
- c. Estabilidad del país: promover la imagen de Chile como país estable, con calidad democrática y con un clima atractivo para inversionistas.

El camino de la construcción del logotipo de la marca país llevó a la idea central de que el principal atributo de Chile, además de su geografía y de la calidez

de su gente, es ser un país que sorprende. Con base en esta idea, se definió la imagen de la marca en la cual, a través de la elección de las estrellas de colores ocre, se muestra que la sorpresa es abstracta. Se parte de la base de la estrella solitaria que representa a Chile y se modifican sus puntas de tal forma que sugieran humanidad y diversidad (ProChile, s.f.).

El mercado al cual se dirigía la estrategia era, en principio, a ejecutivos de los máximos niveles de empresas multinacionales de Europa, Estados Unidos y Asia-Pacífico. Se lanzó una campaña para crear una imagen turística de Santiago, en la que se resaltaron atributos como el centro turístico de negocios, con el fin de alcanzar liderazgo regional en ese aspecto. Se lograron alianzas estratégicas con el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Instituto Nacional de Deportes y el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Dentro de las cualidades que se destacaban, estaban los estándares de seguridad de la ciudad, su infraestructura, las comunicaciones, su modernidad, su cercanía a los centros de esquí, a rutas del vino y a la costa. Santiago también destacaba su variedad de buen vino y una importante oferta gastronómica.

El propósito del plan estratégico de esta marca país era ser coherente y alienado con todas las campañas que se estaban llevando a cabo por distintos sectores en el exterior. Esto significaba que todo el desarrollo de la marca, tanto en diseño como en concepto, debería poder reforzar e integrar los esfuerzos realizados hasta el momento.

La idea que buscó Interbrand fue transmitir la naturaleza de sus paisajes, sus frutos, su población y sus valores, con el propósito de que fuera única y atractiva, y a su vez expresara su diversidad con una perspectiva diferente y sorprendente. La marca país en Chile no fue establecida como una estrategia promocional sino política, puesto que se involucraron todos los sectores, lo que sirvió para conseguir recursos para su financiación. El 60% de sus recursos provienen del Estado, y el excedente del sector privado.

Entre las organizaciones participantes del esfuerzo chileno por desarrollar su marca país, se encuentran, del sector público: Comité de Inversiones Extranjeras, Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), ProChile y Servicio Nacional de Turismo; y, del sector privado: Asociación de Exportadores de Chile (Asoex), Asociación de Productores Avícolas, Asociación de Exportadores de Manufacturas (Asexma), Cámara de Comercio de Santiago, Cámara Nacional de Comercio, ChileAlimentos, Corporación de Promoción Turística, Federación Gremial Nacional de Productores de Fruta (Fedefruta), Salmon-Chile, Sociedad Nacional de Pesca (Sonapesca), Sociedad de Fomento Fabril y Wines of Chile.

Las altas inversiones en campañas publicitarias, superiores a tres millones de dólares desde el año 2007, han estado alineadas con el crecimiento del turismo para el mismo periodo. Sumado esto a su estabilidad económica, que ha logrado ubicar a Chile como el primer país en América del Sur que ingresa, en el puesto # 31,

al ranking de los países más ricos del mundo en el 2010 (Cámara de Diputados de Chile, s.f.). Chile ha mantenido un bajo perfil con esta nominación, fundamentado en los hechos políticos y económicos que lo han logrado posicionar como un lugar atractivo para la inversión y el turismo, y especialmente como un modelo de crecimiento para América Latina, al lograr reducir la pobreza de un 38,6% en 1990, a un 13,7% en 2006 (UNICEF Chile, 2006).

Para el año 2009 el gobierno chileno creó la Fundación Imagen de Chile, para velar por la promoción genérica del país y darle valor y prestigio al origen. Convirtió esta tarea en una misión país que recoge la diversidad de visiones y trasciende las coyunturas, financiada con recursos públicos (Fundación Imagen de Chile, 2013).

En el 2011 se destinaron 44.6 millones de dólares a la promoción de la marca país; cifra aporte de varias instituciones, como se ve en el Cuadro 26. De este presupuesto se estima que al menos el 50% tuvo una incidencia importante en el turismo del país.

Cuadro 26. Presupuesto para la promoción de la marca país 2011

Institución	Inversión (USD)
ProChile	24 MM
Turismo Chile + Senatur	6.5 MM
Fundación Imagen de Chile	6 MM
Subsecretaría de Desarrollo Regional	7 MM
Invest Chile – Corfo	0.5 MM

Institución	Inversión (USD)
Comité de Inversiones Extranjeras	0.5 MM
Dirección de Asuntos Culturales + Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	0.1 MM
TOTAL	USD 44.6 MM

Fuente: Adaptado de *Chile: estrategia nacional de turismo 2012-2020* por Gobierno de Chile (2012).

La Estrategia Nacional de Turismo de Chile 2012-2020 plantea que, a 2020, el país sea reconocido como un destino turístico de clase mundial, admirado y conocido por poseer una oferta atractiva, variada, sustentable y de alta calidad (Gobierno de Chile, 2012). Para tal fin, busca cumplir con los siguientes objetivos:

- a. Lograr cuatro millones de turistas extranjeros al 2014, y 5.4 millones al 2020.
- b. Duplicar los ingresos generados por el turismo.
- c. Generar 40 mil empleos directos y 160 mil indirectos.

Dichos objetivos se basan en los siguientes pilares: promoción, sustentabilidad, inteligencia de mercado, inversión y competitividad, y calidad del turismo. El desarrollo de la marca país Chile se encuentra presente en dos de los pilares mencionados:

- Promoción: a través del posicionamiento de la marca Chile, basado en experiencias atractivas para los viajeros. El indicador de cumplimiento de esta línea de acción será situarse dentro de los 25 primeros puestos del Country Brand Index en los próximos años.
- Inteligencia de mercado: mediante el seguimiento del reconocimiento de la marca país en los mercados objetivo.

Teniendo en cuenta los grandes esfuerzos del país por posicionar su marca en el mundo, para el año 2013 los resultados comenzaron a evidenciarse; pues, en el ranking del Country Brand Index para Latinoamérica de FutureBrand, Chile se ubicó en la posición # 4 de un total de 21 naciones, antecedida por Brasil, Argentina y Costa Rica. En él, las percepciones sobre Chile están enfocadas a un país ordenado y estable, con aptitud para los negocios (FutureBrand, 2012b). Por otra parte, en el Country Brand Ranking de Bloom Consulting 2013, Chile ocupa el puesto # 54, manteniéndose en la misma posición que ocupó en el 2012.

Se espera que con el incremento constante en el número de visitantes extranjeros, al igual que con la alta competitividad turística que tiene el país actualmente, se pueda dar a conocer cada vez más la marca país de Chile.

2.3.4 Perú

Pensar en Perú es pensar en la cultura Inca. Una cultura ancestral, cimiento de la imagen país moderna que se conoce en mercados internacionales. Es inevitable mencionar Machu Picchu, las tradiciones indígenas y la autenticidad de su cultura, la cual se complementa con referencias a su comida de mar, el pisco, la Inca Kola y los caballos de paso peruanos.

El camino en la construcción de marca país de Perú inició con una serie de campañas promocionales hasta llegar y consolidar, en el 2011, lo que para ellos se constituiría en marca país. En él, los principales pilares a trabajar y fomentar en el país eran las exportaciones, la inversión extranjera directa y el turismo.

Entre 2001 y 2006, el gobierno de Toledo marcó el comienzo de la recuperación económica del país sobre la base de lo ejecutado durante el gobierno de Fujimori (Fuller, 2009). De acuerdo con Fuller (2009), el gobierno se propuso incentivar el turismo, por lo cual se establecieron días feriados y se otorgaron beneficios tributarios a los servicios de hospedaje y alimentación.

Ejercicios iniciales estuvieron motivados por promocionar los monumentos arqueológicos, la naturaleza, las costumbres y festividades peruanas. En el año 2002 se lanzó la marca país *Perú, donde la historia vive*, con el propósito de fortalecer el posicionamiento del país a partir de su historia, diversidad cultural y riqueza natural (ver Figura 25).

Figura 25. Logotipo de primera marca país de Perú



Fuente: Tomado de *Perú donde la Historia vive* por PromPerú (s.f.).

El diseño gráfico estuvo a cargo del ecuatoriano Raúl Jaramillo (Rodríguez, 2010). Cortés (2007), citado por Fuller (2009), indica que la imagen está representada por un ave que resalta la exuberante belleza de la tierra.

En el 2003 se modificó el eslogan por *Perú el país de los incas*. La intención era concentrar esfuerzos promocionales para resaltar la cultura incaica, porque era la imagen con la que más se asociaba al país en el extranjero.

El Ranking CBI 2006 ubicó a Perú en varias posiciones, como se puede observar en el Cuadro 27:

Cuadro 27. Posiciones de Perú en el Ranking CBI 2006 por categorías

Categorías	Descripción	Posición en el Ranking CBI 2006
Autenticidad	Destino con culturas distintivas, genuinas y únicas.	# 9
Belleza natural	Geografía y topografía idílica.	# 10
Destino exótico	Menos ofertas en turismo tradicional y más excursiones inusuales.	# 1
Estrella emergente	En los próximos cinco años será uno de los destinos preferidos por los turistas.	# 9

Fuente: Adaptado de *Country Brand Index 2006* por FutureBrand (2006).

El reconocimiento de su cultura no es un mito y ha permanecido en el imaginario colectivo. El Country Brand Index 2007 otorgó a Perú el noveno lugar en dos de sus categorías: autenticidad e historia (FutureBrand, 2007).

Entre 2008 y 2009 se evidenció un descenso en la actividad turística debido a la recesión económica mundial (Fuller, 2009).

En el 2008 se mantuvo, pero en autenticidad mejoró, escalando al séptimo puesto, con lo que superó a países tan fuertes en el ranking como Australia y China. Sin embargo, diversos especialistas coinciden en que la identidad peruana se ha vendido de manera equivocada en el exterior, porque se destaca únicamente la dimensión histórica, dado que cualquier mensaje del país en el exterior hace exclusiva referencia a la cultura Inca, la existencia de la riqueza cultural de Cuzco y los imperios milenarios del pasado (FutureBrand, 2008).

Según el reporte de FutureBrand en el 2009, Perú mejora posiciones en el Ranking CBI y logra ubicarse en tres categorías: historia (# 3), arte y cultura (# 7), belleza natural (# 9) y autenticidad (# 3). En Ranking CBI de las Américas ocupó la novena posición de un total de 17 países latinoamericanos (FutureBrand, 2009).

Para el 2010, ascendió una posición en el ranking regional; y subió dos posiciones, ocupando el lugar # 47, en el ranking general del Country Brand Index.

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) lanzó en el 2011 la marca país Perú como parte de su nueva estrategia para acceder a más turismo, exportaciones y atracción de nuevos inversionistas (ver Figura 26). El desarrollo de esta nueva marca estuvo a cargo de FutureBrand, y se fundamentó en la percepción de Perú como país multifacético especial y cautivador.

Figura 26. Logotipo de la segunda marca país de Perú



Fuente: Tomado de *Todos hacemos Perú* por PromPerú (s.f.).

Este nuevo logo tenía un enfoque diferente y buscaba comunicar nuevas dimensiones del país. Por ello, el foco de la identidad está centrado en la palabra Perú, un nombre inclusivo, que no pertenece a ninguna cultura específica, sino que es el producto de una experiencia de cruces, mezclas y deseos. Por tratarse de una marca que deberá servir a diversos sectores, ésta no incorpora ningún complemento verbal adicional a su nombre: se propone como el núcleo de un ecosistema comunicacional amplio, que admite múltiples mensajes, imágenes, conceptos, paisajes, culturas, y permite así que cada uno de los sectores decida en cada comunicación (PromPerú, s.f.).

El espiral de la letra P representa la evolución, el cambio y la transformación presente en todas las culturas peruanas. Este espiral se prolonga sin interrupción para luego formar la palabra Perú, con el fin de demostrar que en este país cada quien traza su propio camino, basado en sus propios intereses (PromPerú, s.f.).

La nueva marca país Perú ha tenido aceptación en todos los mercados. Se ha promocionado en aviones y hasta con carteles gigantes en Wall Street.

Perú se ha consolidado como polo de desarrollo y destino turístico preferente, razón por la cual no sólo deberá invertir en infraestructura turística (servicios básicos, hoteles, carreteras y restaurantes), sino también en buscar el consenso entre el gobierno central, los gobiernos regionales, el sector privado y los ciudadanos, para que todos se pongan de acuerdo en cómo quieren vender el país.

Perú es un país que ha presentado mejora en los índices de competitividad. Desde el 2011 ha pasado de ocupar el puesto # 73 a ocupar el # 67 en el 2012, y finalmente situarse en el # 61 dentro del Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial en el año 2013 (World Economic Forum, 2013). Dicho índice califica a Perú como un país con un ambiente macro-económico favorable, con una considerable eficiencia en el mercado laboral y un alto desarrollo del mercado financiero. Todos estos factores son motivantes para estimular el posicionamiento del país a través de una marca país que se encargue de dar a conocer estos atributos al mundo.

El Ranking CBI 2012-2013 ubicó a Perú en varias posiciones, como se puede observar en el Cuadro 28:

Cuadro 28. Posiciones de Perú en el Ranking CBI 2012 por categorías

Categorías	Descripción	Posición en el Ranking CBI 2012
Autenticidad	Destino con culturas distintivas, genuinas y únicas.	# 14
Arte y cultura	Destino con riqueza artística y cultural.	# 8
Historia	Riqueza histórica.	# 9

Fuente: Adaptado de *Country Brand Index 2012-2013* por FutureBrand (2013).

Según el reporte de FutureBrand en el 2012, Perú ocupa el puesto # 40; es decir que ha mejorado posiciones en el Ranking CBI, y ha logrado ascender siete posiciones desde el 2010. En Ranking CBI de las Américas 2013, ocupó el quinto lugar frente al # 9 en el 2009 (FutureBrand, 2013). En el 2012 Perú ocupó el puesto # 52 en el Country Brand Ranking de Bloom Consulting, mientras que en el año 2013 desciende al puesto # 64 dentro de un total de 161 países.

Perú es sin duda un país privilegiado por poseer una gran diversidad de riquezas culturales, naturales y humanas. Se augura que en los próximos años tendrá la oportunidad de alcanzar un crecimiento económico elevado y sostenido, así como un importante desarrollo social (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

2.3.5 Uruguay

Un país pequeño con una gran marca país. Son notables los esfuerzos que ha hecho el Ministerio de Turismo y Deporte por fortalecer su imagen país a través de la consolidación de una marca país.

La marca país de Uruguay fue creada en el 2001 y comenzó a utilizarse en el 2003 a través del Ministerio de Turismo y Deporte. Se creó el Programa Conjunto de Fortalecimiento Institucional para la construcción de la Imagen País, con la finalidad de mejorar el

posicionamiento de Uruguay en el mundo. Durante el proceso de construcción de la marca país se definió que la naturaleza de ésta sería la calidad de vida (Marca País Uruguay, 2013).

Durante el proceso de creación, se tuvo en cuenta que la marca Uruguay no tenía un reconocimiento a nivel mundial que le permitiera tener un alcance mayor al regional, por tal razón tuvieron que incorporar otros valores que le aportaran a la marca en su objetivo.

El logotipo es una forma simbólica mixta verbal e icónica que alude al nombre del país por la inicial U, y al contexto institucional mediante la referencia al Pabellón Nacional. Se puede interpretar como una persona con los brazos en alto. Los colores representan la bandera nacional (ver Figura 27). Con respecto a la palabra *Natural*, se entiende y pronuncia de forma parecida en varios idiomas, tiene connotaciones positivas y simboliza lo más destacable del país y su gente: un medioambiente limpio y cuidado, junto a la naturalidad en el trato de los uruguayos.

Figura 27. Logotipo de la marca país de Uruguay



Fuente: Tomado de *Sitio oficial de la Marca País de Uruguay* por Marca País Uruguay (2013).

La marca país de Uruguay se orientó a fortalecer las exportaciones, el turismo, la inversión extranjera y la segunda residencia.

En el 2005 se firmó un convenio entre el Ministerio de Turismo y Deporte, Instituto Nacional de Carnes y el Instituto Nacional de Vitivinicultura, para fortalecer el posicionamiento de la marca país Uruguay en cada una de sus dimensiones. Los objetivos particulares de esta alianza fueron:

- a. Elaborar una metodología común para la promoción de la marca país que sea compartida por las entidades aliadas, con el fin de estandarizar el mensaje de la marca.
- b. Aportar a la construcción de la marca país *Uruguay Natural*.
- c. Difundir la cultura uruguaya, desde las exportaciones hasta el turismo.

El Plan Nacional de Turismo 2009-2020 contempla el desarrollo de la imagen turística y nacional a través de la marca país *Uruguay Natural*, con el fin de tener posicionamiento a nivel internacional como uno de los mejores destinos turísticos a 2020. Para lograrlo, Uruguay no sólo debe fortalecer su marca país, también debe trabajar en mejorar sus índices de competitividad turística, pues actualmente ocupa el puesto # 59 dentro de 140 naciones del mundo (World Economic Forum, 2013). Sin embargo, a nivel regional ocupa

el lugar # 10 en índice de competitividad turística, por encima de naciones tradicionalmente turísticas como República Dominicana y Jamaica.

En el Ranking CBI 2009, Uruguay ocupó la posición # 8 en la región, y la misma posición en la categoría de país amigable del ranking general (FutureBrand, 2009).

En el 2010, ocupó el octavo lugar en la categoría de conveniencia, y en tolerancia la posición # 15 del Ranking CBI (FutureBrand, 2010). Ese mismo año descendió dos lugares en el Ranking CBI de América, pero subió dos puestos en el ranking general, con lo que se ubicó en la posición # 53 de un total de 110 países.

Para el 2011 mejoró el posicionamiento en mercados internacionales, especialmente en dos categorías: sistema de valores y calidad de vida (FutureBrand, 2012a). En el ranking general y regional subió tres lugares, posiciones # 50 y # 7 respectivamente.

La Comisión Interministerial para el Comercio Exterior (CIACEX) continuó con el proyecto de fortalecer la marca país a partir del 2011. Se conformó un grupo de trabajo apoyado por el Ministerio de Turismo y Deporte y el Instituto de Promoción Uruguay XXI (Marca País Uruguay, 2013).

Desde 2012, la gestión de marca país está a cargo CIACEX, que a partir de un préstamo del BID viene desarrollando talleres con organismos públicos y privados para concientizar sobre la importancia del

uso de ésta. Ese mismo año, Uruguay consolida una imagen positiva como el país más próspero de América del Sur (Legatum Institute, 2012). En el 2012, el Country Brand Index de Latinoamérica clasifica a Uruguay en el puesto # 7 dentro de 21 naciones analizadas. Sus principales fortalezas fueron la percepción del alto índice de calidad de vida, al igual que el acceso a la educación y las bajas tasas de desempleo.

Uruguay ha cuidado de su imagen país en mercados internacionales; según el Barómetro Global de Corrupción de Transparencia Internacional 2013, es el país menos corrupto de América Latina. De acuerdo al Índice Global de Paz, figura además como el país menos violento de la región (Global Peace Index 2013, 2013).

En general Uruguay goza de una imagen positiva frente a aspectos que no necesariamente son los más atractivos para el turismo, como, por ejemplo, la calidad de vida o la libertad política. Por lo tanto, el gran trabajo que tiene el país para lograr posicionarse como destino turístico es fortalecer su imagen en este aspecto. Se deben destinar más recursos para buscar formas alternativas de turismo, teniendo en cuenta que el país no cuenta con atractivos naturales suficientes para ser su mayor atractivo turístico.

En el 2013, el Ministerio de Industria, Energía y Minería de Uruguay recibió la licencia de uso de la marca *Uruguay Natural*, con la cual se busca promover al interior y en el exterior, motivar exportaciones y

generar oportunidades de inversión (Ministerio de Turismo y Deporte - República de Uruguay, s.f.). Con esto se pretende extender el uso de la marca país hacia otros sectores, con el objetivo de posicionar una sola marca a través de la cual se reconozca todo lo que cada uno de los sectores de la economía tiene para ofrecer a nivel nacional e internacional.

Para el 2013, está en desarrollo una Auditoría de la Imagen Marca País, que cuenta con el apoyo del BID a través de su programa *Apoyo a la gestión del Comercio Exterior*, y que tiene entre sus cometidos evaluar la percepción de *Uruguay Natural* en el mundo, en cuanto a una marca que atraiga inversión extranjera, turismo, y que agregue valor a las actividades económicas y culturales del país. Esta auditoría permitirá evaluar el comportamiento de la marca y su potencialidad para transformarse en una imagen paraguas, que permita comunicar las ventajas comparativas y competitivas del país y así atraer turistas, inversores y compradores de productos uruguayos, figuras clave en el proceso de crecimiento y desarrollo del país (Ministerio de Turismo y Deporte - República de Uruguay, s.f.).

Uruguay disfruta de un crecimiento económico constante, con fuertes lazos con Europa a través de numerosos tratados de libre comercio. Un entorno propicio para posicionar una marca país que ha ido ganando un lugar importante como referente internacional.

2.3.6 Ecuador

Ecuador es un país de tradiciones, costumbres y valores que lo unen como nación y crean un sentido de pertenencia; tiene la responsabilidad de fomentar la cultura de las comunidades indígenas y afroecuatorianas.

Con una gran esencia exportadora, Ecuador llega a más de 150 naciones, concentrándose principalmente en Estados Unidos, Panamá, Perú y Venezuela (Revista Emprende, s.f.). Es uno de los países con mayor diversidad en las flores que ofrece al mundo, entre ellas la Rosa. La Gypsophila ha convertido a Ecuador en el principal productor mundial (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2011).

En el 2001 el Ministerio de Turismo creó la primera marca país para Ecuador. Su propósito era posicionar los productos tipo exportación como el banano, camarón, flores y turismo en el extranjero.

El informe *Racional creativo de la marca país* del Ministerio de Turismo precisó que Ecuador tenía la necesidad de posicionarse desde la perspectiva interna y externa (Ramos & Noya, 2006).

El diseño gráfico propuesto tenía la intención de exponer, a través de símbolos, la diversidad, la posibilidad de realizar múltiples actividades en un territorio pequeño y el factor humano positivo (ver Figura 28).

El Ministerio de Turismo propuso que la vigencia de la marca país fuera de diez años, lo que le permitiría consolidarse en mercados internacionales (Trujillo E., 2003).

Adicionalmente, el presidente de la República de esa época, Lucio Gutiérrez, firmó un decreto a través del cual se obligaba a todas las entidades públicas a usar el logotipo de marca país en todas sus comunicaciones oficiales. Con esto se buscaba contarle al mundo quién es Ecuador, dónde está y qué ofrece (Andrade, Melena, & Silva, 2012).

Figura 28. Logotipo de la primera marca país de Ecuador



Fuente: Tomado de *Racional Creativo de la marca país* por Ministerio de Turismo República de Ecuador (2001).

El Ranking CBI 2008 ubicó a Ecuador en el Top 10 de países preferidos para visitar. Un año después se mantuvo en la categoría, pero descendió en temas de seguridad (FutureBrand, 2009).

En el 2009 ocupó la posición # 13 en el Ranking CBI de las Américas, superando a Colombia, Nicaragua, Guatemala y El Salvador.

En el 2010, Ecuador subió una posición en el Country Brand Index, ubicándose en el puesto # 12 en ranking regional. Sin embargo, descendió tres posiciones en el ranking general, con una ubicación en el puesto # 74 (FutureBrand, 2010).

En el 2011 el Ministerio de Turismo de Ecuador lanzó la que sería la segunda marca país, bajo el lema *Ecuador ama la vida*, con el propósito de posicionar sus paisajes, microclimas y biodiversidad (Marca País Ecuador, 2013). Como se aprecia en la Figura 29, el diseño gráfico está representado por una variedad de colores relacionados con la diversidad cultural y de sus paisajes (Padilla, 2013).

El diseño está creado con un modelo matemático que consta de siete círculos y siete espirales, 140 cuadros que representan la diversidad de la flora y la fauna ecuatoriana, además de una variedad de colores que rescatan los matices de todas las artesanías del país (Andrade, Melena, & Silva, 2012). Las texturas presentes en el símbolo son rectas y simulan movimiento y dinamismo. Se hace uso del criterio radial utilizado por los antepasados y los colores representan el colorido de todas las regiones del país y de las etnias ecuatorianas.

Figura 29. Logotipo de la segunda marca país de Ecuador



Fuente: Tomado de *Sitio oficial de Ecuador ama la vida* por Marca País Ecuador (2013).

Esta nueva marca tenía como objetivo posicionar un país de aromas, sabores, y que une a los mejores seres humanos: gente cálida y emprendedora, que enfrenta las adversidades. Adicional a este racional, se enfocó en comercializarse por medio de licencias de uso para asociar a bienes o servicios que se producen en el país; quienes más lo han explotado son las artesanías, ornamentales y textiles.

En el Ranking CBI 2011 descendió un puesto, ubicándose en la posición # 75 de un total de 113 países, y en el 2012 los resultados no fueron mejores: ocupó la posición # 77 (FutureBrand, 2012a; FutureBrand, 2012b).

El posicionamiento de su marca país no ha sido el mejor, pero su imagen país ha demostrado resultados favorables. Entre el 2007 y 2012 mejoró en el índice

de desarrollo humano, ubicándose en el tercer lugar de América Latina y el Caribe (Aguilar, 2013). Aunque Ecuador ha venido en descenso en los índices del CBI, en el Country Brand Ranking de Bloom Consulting ascendió seis puestos; pasó de la posición # 83 en el 2012, a la # 77 en el 2013. Lo anterior refleja el efecto que tiene el hecho de que los diferentes índices de marca país midan entre ellos atributos diferentes de los países en cuestión.

La marca país de Ecuador se enfrenta a un entorno competitivo de alto nivel. Las marcas país se orientan a los valores, aspecto que generaría diferenciación en mercados internacionales, si concentrara esfuerzos resaltando los valores de su cultura indígena. Es un proceso que ha tomado varios años en la generación de una estrategia de país y de gobierno que vincule los diferentes valores y características del territorio, para llevarlos a una marca país y poderlos explotar a nivel mundial. Con esto se busca generar un mayor reconocimiento como destino; a la vez que se incentivan las variables económicas internas, que tienen alta injerencia en el resultado del país, tales como el ingreso de divisas por turismo, exportaciones e inversión extranjera.

El camino que está construyendo Ecuador con su marca país ha logrado resultados positivos tanto en su posicionamiento frente al mundo, como en su imagen y los valores que quiere que se conozcan de una cultura tan rica en costumbres, lugares y gastronomía. Aún falta potencializar más su marca y darle

un apoyo de gobierno mucho más visible, para que las iniciativas no sean aisladas, sino que redunden en ingresos que se puedan reinvertir en la marca, sostenerla y mejorarla, teniendo en cuenta la evolución de Ecuador.

2.3.7 Venezuela

Como cualquier otro país, la nación venezolana ha experimentado importantes cambios a lo largo de la última década. Sin embargo, vistos desde el plano internacional, éstos han venido acompañados de alta agitación e inestabilidad política y económica.

Las asociaciones más frecuentes que hacen referencia a Venezuela difícilmente dejan de lado temas como revolución y socialismo, crisis económica, tensas relaciones internacionales y un controvertido liderazgo del presidente Hugo Chávez. Es evidente que el proyecto de marca país que ha experimentado Venezuela se ha visto centrado en el gobierno mismo, donde la promoción en turismo ha tenido mucho que ver con la exaltación de sus riquezas naturales (exceptuando el petróleo), la calidez de la gente y la igualdad social, pero sobre la que prima consolidar internacionalmente un proyecto político para expandir la Revolución Bolivariana hacia el resto del continente.

Aún no ha sido declarada oficial la marca del país *Venezuela ahora es de todos* (ver Figura 30). De acuerdo con lo planteado por el Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información (2004), la imagen de la marca país es un símbolo de la determinación del gobierno bolivariano de hacer de Venezuela un país donde todos tengan las mismas oportunidades y derechos. Conceptualmente, busca demostrar que sólo con una justa distribución de la riqueza se logra el bienestar social de todos los venezolanos (Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información República Bolivariana de Venezuela, 2004).

Figura 30. Logotipo de la primera marca país de Venezuela



Fuente: Tomado de *Venezuela ahora es de todos* por Ministerio de Poder Popular para la Comunicación y la Información (2004).

La marca país nace como una herramienta dentro del programa de unificación de la imagen del Estado, con el propósito de consolidar un mensaje para llegar a los sectores que desconfiaban mayoritariamente del proyecto bolivariano, como la clase media, que temía por la pérdida de sus pertenencias durante la implementación del modelo socialista. La utilización del mensaje se ha dado en los periódicos nacionales, en los tanques de guerra de la Guardia Nacional y en los envases de arroz de los supermercados que el presidente Chávez determinó. Incluso, en las alocuciones del expresidente la frase que incluía el mensaje de marca país era:

El destino de los venezolanos está en manos de los venezolanos. Venezuela vive un momento estelar para la consolidación y el fortalecimiento de la democracia, la democracia participativa que hoy es ejemplo a seguir por Latinoamérica y el mundo. Venezuela ahora es de todos (Chávez, 2003, p.15).

Los países harían bien en vigilar constantemente lo que la prensa extranjera escribe acerca de ellos. El informe del Pew Reserch Center Project (2009) demuestra cómo la percepción de los venezolanos hacia Estados Unidos en el año 2002 tenía un 82% de favorabilidad, y para el año 2007 llegó a tener apenas un 56%. Según un reporte de la Embajada de Venezuela en Estados Unidos (2007), el total de las

exportaciones venezolanas a los Estados Unidos durante el 2007 experimentó un descenso de 1.610,4 millones de dólares, donde se pasó de 8.703,7 millones en el primer trimestre de 2006, a 7.093,3 millones de dólares en el mismo lapso de 2007, lo que significa una caída de 18,5%.

Conforme al reporte de FutureBrand (2009), Venezuela no ha generado un ambiente favorable para los negocios, producido por la inestabilidad política, la escasa o nula protección para inversionistas y una exagerada tasa impositiva. En el Ranking CBI 2009, ocupó la posición # 12 en el continente americano y la # 63 de un total de 102 países en el ranking general.

Para el 2010 su posicionamiento no fue favorable. En el Ranking CBI 2010 descendió 14 lugares, generado por factores como corrupción, inestabilidad política e inseguridad (FutureBrand, 2010). Un año después, ocupó la posición # 84 del ranking general, descendiendo siete lugares con relación al 2010.

En el 2011, descendió una posición en el Ranking CBI de la región, producido por un entorno político que generaba percepciones polarizadas (FutureBrand, 2012a). Ese mismo año, el Ministerio del Poder Popular para el Turismo lanzó la campaña turística *Venezuela conocerla es tu destino*, con el propósito de promocionar la nación en más de 50 países del mundo (ver Figura 31).

Figura 31. Logotipo de la marca turística de Venezuela



Fuente: Tomado de *Sitio oficial de la Marca Turística de Venezuela* por Ministerio del Poder Popular para el Turismo (s.f.).

Esta marca no ha logrado posicionarse como se esperaba debido a que muchas empresas siguen utilizando versiones anteriores a causa de los altos costos que implica cambiar los impresos. A lo anterior se le suma el hecho de que, con cada nueva administración, llega un nuevo logo. Esto ha llevado a que Venezuela tenga múltiples eslóganes en los últimos años, dentro de los cuales se destacan: *Elige tú; Venezuela, donde renacen tus sueños; Venezuela de Corazón; Venezuela, un país 8 estrellas.*

Como uno de los medios para promover el turismo y la marca país, el gobierno venezolano propuso el Plan Estratégico Nacional de Turismo, con vigencia de cuatro años (2009-2013). El objetivo del plan es contribuir al crecimiento social, económico y político del país a través del desarrollo del turismo mediante los siguientes objetivos específicos (Ministerio del Poder

Popular para el Turismo República Bolivariana de Venezuela, s.f.):

- Desarrollo económico sostenible y sustentable.
- Participación e inclusión social.
- Infraestructura y servicios.
- Formación y capacitación.
- Promoción y comercialización.

De acuerdo con el plan, se estima incrementar a 5,8% en la participación del turismo en el PIB. En el 2012, esta participación fue del 3,6%, aún considerablemente lejos del objetivo (World Economic Forum, 2013).

El Plan Estratégico también busca incrementar el turismo receptivo a través de la promoción estratégica del patrimonio turístico, y aumentar el número de empleos relacionados con el sector. Dentro de las estrategias del plan no se visualiza ninguna orientada a la consolidación y fortalecimiento de la marca país como mecanismo para lograr las metas establecidas en éste. Esto probablemente indica que la marca turística de Venezuela está empezando a ser considerada como una herramienta que ayuda a potencializar el turismo, al igual que otros sectores de la economía.

Venezuela sigue siendo un país con grandes debilidades en aspectos de seguridad, y con un nivel de interés muy bajo por la priorización de la industria turística (World Economic Forum, 2013). Adicionalmente,

se requieren inversiones en infraestructura de transporte para que los turistas puedan explotar al máximo la riqueza en fauna y flora, elementos mediante los cuales logra ocupar el puesto # 24 a nivel mundial en abundancia de recursos naturales.

Venezuela necesita un modelo de proyección-país que rescate las riquezas petroleras y valores culturales de su gente. El país descendió nuevamente una posición en el Ranking CBI 2012-2013, ubicándose en puesto # 86 de 118 países (FutureBrand, 2012b).

En el 2012, ocupó el primer lugar de países más corruptos de América Latina (Transparency International, 2012). Sumado a esto, es el país menos competitivo del continente americano, y el # 126 del mundo (World Economic Forum, 2013). Esto debido a su inestabilidad macroeconómica, pues es un país donde las tasas de inflación son superiores al 20%, y que cerró el año 2013 con una tasa que superó el 56,2% (Oliveros, 2014). Adicionalmente, la poca confianza en las instituciones gubernamentales, al igual que la baja calidad de la educación, hacen de Venezuela un país poco competitivo.

En el Country Brand Ranking de Bloom Consulting, Venezuela se ubicó en el lugar # 21 dentro de 44 países de América Latina y el Caribe (Bloom Consulting, 2012). En el 2013, repitió el liderazgo de países más corruptos de América Latina (Transparency International, 2012).

Venezuela es de los pocos países en América Latina que se encuentra en su fase introductoria en la construcción

de una estrategia de marca país. Además, los factores políticos han provocado grandes cambios en la visita de turistas extranjeros, e inclusive en el impacto de las exportaciones, teniendo en cuenta el ambiente político que se vivió durante un gran periodo de tiempo con el expresidente fallecido Hugo Chávez, y actualmente con el gobierno de Nicolás Maduro. Esto tendrá grandes implicaciones en la estrategia y forma como se quiere comunicar al mundo el país, adicional a los objetivos que este gobierno quiera trabajar para exponer en su marca país.

Teniendo en cuenta los factores antes mencionados, y el hermetismo que existe para poder conocer estadísticas certeras sobre variables como exportaciones, ingreso de turistas e inversión extranjera directa, es muy difícil interpretar cuál es la situación actual de Venezuela frente a diferentes países de la región y del mundo.

2.3.8 Bolivia

La multiculturalidad de Bolivia es uno de los valores diferenciales del país frente a otros de la región. Además, sus riquezas geográficas e históricas lo convierten en uno de los países con mayor diversidad arqueológica de Suramérica.

En materia de exportaciones, se destaca por su producción de hidrocarburos y minerales (principalmente zinc y estaño), de gas natural, de soya y productos de soya, de madera y productos de madera. El gran reto en la promoción de su marca país, sin embargo, se encuentra en comunicarlo.

Bolivia es un país relacionado tradicionalmente con el altiplano andino, con una precepción ante el mundo que pasa por alto la importancia de su región amazónica, de sus tradiciones variopintas y de su economía. Con el objetivo de atender la necesidad de ilustrar un mundo que desconoce la variedad de su oferta, el país ha venido adelantando esfuerzos importantes para promover su marca. En particular, ha recurrido al turismo como el eje de construcción de la misma.

Teniendo en cuenta la necesidad de fortalecerse para atraer el interés de los visitantes, el Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia contempló, en el 2006, una estrategia de consolidación y ampliación de los destinos turísticos.

El principal objetivo era ampliar de forma gradual la infraestructura vial, cobertura de servicios básicos, energía eléctrica y comunicaciones, para consolidar e incrementar los destinos turísticos, y así garantizar la conservación y uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales y arqueológicos, dado que éstos tienen un amplio valor patrimonial para el país. Para ello, se destacó la frase bandera *Lo auténtico aún existe* (Ministerio de Planificación del Desarrollo República de Bolivia, 2006).

La identidad del país, junto al eslogan *Lo auténtico aún existe* (ver Figura 32), se venía promocionando desde principios del milenio, y generó discordia desde su lanzamiento por carecer de consenso. Sin embargo, esta imagen no pudo cumplir exitosamente con su fin último de promocionar al país en términos de turismo, debido a que no representaba la verdadera identidad del boliviano.

Figura 32. Logotipo de la primera marca país de Bolivia



Fuente: Tomado de *Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia* por Ministerio de Planificación de Desarrollo (2006).

La principal característica de los bolivianos es su respeto por las tradiciones en términos de folclor, vestido, y todas las tradiciones ancestrales de orígenes nativos (Dinnie, 2008). Ni en la imagen ni en la estrategia se identificaban estos atributos, y pese a que el Ministerio de Turismo de Bolivia diseñó una

página web para acompañarlas, no se tuvo éxito en su promoción. Al cabo de unos meses, y después de un cambio de administración, el mantenimiento y dirección de la página, al igual que las labores de promoción de la marca, se abandonaron.

Bolivia podría vivir del sector del turismo basándose en sus atractivos naturales, culturales y turísticos, pero aún así esta industria sigue sin desarrollarse (Dinnie, 2008). Seguramente, consciente de esto desde el momento de su lanzamiento, y a la fecha, el gobierno boliviano se ha preocupado por impulsar la marca país en los escenarios más importantes y de mayor visibilidad para el mundo entero.

Para diciembre de 2011, después de varios años reconsiderando la imagen promocional de Bolivia, las autoridades del país lanzaron la nueva identidad para la marca país: *Bolivia te espera*, acompañada del eslogan *Donde lo fantástico es real* (ver Figura 33). Para su ejecución, se recibieron fondos de cooperación internacional española, cerca de 130 mil dólares que fueron canalizados a través del Ministerio de Culturas y Turismo (2013). La finalidad de la segunda marca país era lograr un posicionamiento para Bolivia como destino propicio para jóvenes turistas interesados en conocer la cultura y la naturaleza.

Figura 33. Logotipo de la segunda marca país de Bolivia



Fuente: Tomado de Sitio oficial de turismo de Bolivia por Ministerio de Culturas y Turismo (2013).

Con la nueva identidad de marca país se buscó llegar a un consenso representativo de todo lo que es Bolivia. Para ello, se incluyeron elementos gráficos alusivos a la riqueza de las tradiciones y regiones del país. Es así como la O incluye la cruz andina o Chacana, tomada de la iconografía de los pueblos originarios como símbolo de la cultura del altiplano andino; la I incluye el tucán para expresar la biodiversidad y riqueza de la región amazónica; la A incluye la hoja de coca, que identifica su tradición milenaria y al sector rural; y el colorido de las letras refleja las 36 naciones del país y sus cualidades pluriculturales (Ministerio de Culturas y Turismo República de Bolivia, 2013).

El lanzamiento de la marca país Bolivia le ha permitido a esta nación tener mayor visibilidad dentro de los rankings de las marcas país de Latinoamérica

y el mundo. El Country Brand Index de FutureBrand, por ejemplo, ya contempla a Bolivia en el lugar # 92 dentro de las 118 naciones que hacen parte del ranking, lo cual representa un ascenso de cuatro puestos con respecto al año anterior, y además le permite ingresar al Top 15 de América (FutureBrand, 2012b). En CBI Latinoamérica, Bolivia ocupa el puesto # 18, por encima de naciones con índices de competitividad turística más altos, como El Salvador y Guatemala (FutureBrand, 2013).

Las críticas en torno a la identidad reciente de Bolivia han gravitado alrededor de que hace énfasis en lo turístico y cultural, pero desconoce una imagen que proyecte al país de manera integrada. Al revisar los resultados de los rankings de marca país, Bolivia presenta debilidades en temas de salud, educación, seguridad y marco regulatorio, entre otros, lo que influye en un desfavorable posicionamiento de marca país y en un reto para el fortalecimiento de su imagen.

A pesar de los esfuerzos realizados en la materia, Bolivia continúa con el reto de proyectarse con una imagen holística que represente su potencial. Aun en el estudio más reciente del Country Brand Index Latam 2013 de FutureBrand, esta marca país sigue siendo calificada por la comunidad internacional por debajo de sus vecinos.

Sin duda alguna, Bolivia es uno de los tesoros escondidos de América del Sur. Es un país lleno de

maravillas naturales y culturales todavía esperando ser exploradas por turistas de todos los países. No obstante, no goza de un reconocimiento a nivel mundial como un destino turístico preferido, incluso lo ratifica el reporte de Competitividad en Viajes y Turismo (2013), que le otorga a Bolivia el primer lugar dentro de los diez países menos amigables para los turistas en el mundo (World Economic Forum, 2013).

CAPÍTULO TRES

Una marca país para Colombia

Canadá

Estados Unidos

Costa Rica

México

Cuba

Guatemala

Honduras

Brasil

Argentina

Chile

Perú

Uruguay

Ecuador

Venezuela

Bolivia

Colombia

COLOMBIA, ASÍ COMO OTRAS NACIONES EN EL MUNDO, tiene problemas de imagen, y con la creación de una marca país se ha buscado cómo abordar y atacar adecuadamente esta problemática. No se debe olvidar que, en el proceso de consolidación de la marca país, el pasado, el presente y el futuro rodean la imagen de Colombia. Sin importar las múltiples campañas y acciones que se desarrollen, siempre permanece en la mente de los visitantes una asociación histórica negativa que contrasta cuando el visitante conoce y experimenta este territorio.

Hay una necesidad emergente de posicionar a Colombia de forma diferencial y preferencial en la mente de los visitantes; bloquear a los competidores la posibilidad de vincularse a la misma idea o concepto; reposicionar a la competencia en la mente en beneficio propio y hacer los cambios internos necesarios para que la idea/concepto sea creíble y sostenible a largo plazo. Hay que promocionar el país, no las regiones. Las regiones deben integrar, no disgregar.

Aún no se ha llegado a un consenso sobre cuáles son los elementos, las características o los rasgos que deben destacarse para fortalecer la imagen país que se proyecta en el extranjero, lo que genera una opinión difusa en cuanto al posicionamiento. Para construir la imagen de un país, hay que construir sobre algo que une a su gente; no puede ser solamente el logotipo, no puede ser solamente la palabra, tiene que estar basado en los valores que representa una nación (Nordström, 2008).

Resulta crítico y complejo crear un programa ejecutable para promover una marca a través de muchos mercados y para múltiples audiencias, y éste es el desafío para la nueva organización de la marca país en Colombia.

El presente capítulo hace un recorrido sobre el entorno y evolución del contexto colombiano a partir de la apertura económica, y los resultados de su plataforma estratégica para construir y consolidar una marca país.

El capítulo se divide en cuatro secciones: (a) hitos económicos y sociales de Colombia, (b) los orígenes de la marca país *Colombia es pasión*, (c) el desarrollo de la marca país Colombia, y (d) los desafíos de una marca país para Colombia.

Para el desarrollo del presente capítulo, se aplicó la metodología casuística, entendiendo que un estudio de caso es la descripción redactada, en algún tipo de formato, de una situación real que incluye un problema, una oportunidad, un desafío, o la toma de una decisión de una persona dentro de una organización.

3.1 Hitos económicos y sociales de Colombia (1991-2013)

Colombia se encuentra localizada al noroeste de América del Sur, limita al norte con el Mar Caribe y al occidente con el Océano Pacífico. Tiene como vecinos fronterizos a Brasil, Ecuador, Perú, Venezuela y Panamá. Es considerado como uno de los doce países megadiversos del mundo. Con un territorio que representa el 0,7% de la superficie del planeta, Colombia posee alrededor del 10% de la flora y fauna del mundo (Instituto Humbolt Colombia, 2001).

El país cuenta con importantes recursos naturales y su diversidad cultural refleja los orígenes indígenas, españoles y africanos de su población. Sin embargo, es un país que ha sido devastado por un violento conflicto interno de más de cuatro décadas, causado por grupos armados, los carteles de la droga y las violaciones de los derechos humanos.

Colombia es el cuarto país más grande de América del Sur y uno de los más poblados del continente. Su población asciende a más de 46 millones de habitantes,

con un 49% de hombres y un 51% de mujeres (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2012a). A diferencia de la mayoría de países de la región, se caracteriza por tener ciudades que son ejes poblacionales y de desarrollo, lo que le ha permitido distribuir el ingreso y el desarrollo de una forma más equitativa.

De acuerdo con el Censo del 2005, las ciudades colombianas que tienen cerca de un millón de habitantes son: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena. Cada ciudad presenta un dinamismo económico y social diferente:

- a. Bogotá. Distrito Capital de Colombia (6'776.009 hab.). Está estratégicamente ubicada en el centro del país y del continente, a cinco horas de vuelo desde ciudades como New York, Sao Pablo y Buenos Aires, y a cuatro de Ciudad de México. Bogotá ha sido elegida por muchas compañías como sede regional y centro logístico para atender el mercado latino. De acuerdo con América Economía (2011), Bogotá ocupa el octavo lugar entre las mejores ciudades para hacer negocios en Latinoamérica.
- b. Medellín. La ciudad de la eterna primavera (2'223.078 hab.). Es la segunda ciudad del país, caracterizada por ser epicentro industrial. También tiene un marcado pasado negativo por haber sido escenario para el desarrollo del narcotráfico y la violencia en Colombia. Para el 2012,

esta ciudad ha logrado transformar su imagen y reputación, y gracias al empuje de su gente y su sentido de pertenencia ha logrado convertirse en protagonista del desarrollo del país y proyectarse al mundo como una ciudad moderna y emprendedora, ideal para vivir, hacer turismo y consolidar negocios. Se ha convertido en la capital financiera, comercial e industrial del país, así como sede de numerosas empresas locales que mueven la economía nacional. Medellín es igualmente sede de múltiples eventos de moda y cultura. En el 2013, recibió el premio a la ciudad más innovadora.

- c. Cali. Conocida como la sultana del valle (2'068.386 hab.), es el tercer centro económico de Colombia. Es la capital del departamento del Valle del Cauca, una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de Colombia, y eje de progreso del sur del país. Se perfila como una ciudad con alta concentración de empresas multinacionales en textiles, consumo masivo y agroindustria.
- d. Barranquilla. Es la principal ciudad y eje industrial, académico y cultural de la Costa Caribe Colombiana (1'380.437 hab.). Conocida nacional e internacionalmente por su Carnaval, declarado en el 2003 patrimonio oral e inmaterial de la Humanidad por la UNESCO, y en el 2001 patrimonio cultural de Colombia. Desde finales del siglo XIX se caracterizó por ser el principal

puerto del país, por donde llegaban y salían viajeros y mercancías, razón por la cual se dio a conocer como el *puerto de oro* de Colombia.

- e. Cartagena de Indias. Ciudad turística por naturaleza (900 mill hab.). En 1984 fue declarada por la UNESCO patrimonio cultural de la humanidad. Ha ganado reconocimiento por su centro histórico, por ser un lugar de eventos, congresos y festivales internacionales. Su arquitectura colonial, de estilo republicano, su vida nocturna, sus festivales culturales, sus exóticos paisajes y su amplia oferta gastronómica e infraestructura hotelera y turística la han convertido en uno de los referentes más visitados de América.

Según los cálculos del FMI (Fondo Monetario Internacional) en el 2012, Colombia fue la quinta economía más grande de América Latina después de Brasil, México, Argentina y Venezuela. Posición que espera se continúe y se mejore hasta lograr un tercer puesto para el 2014 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público República de Colombia, 2012). Lo anterior se fundamenta principalmente en dos acontecimientos económicos y políticos que sucedieron en 1991: la globalización económica y la nueva Constitución Nacional.

El gobierno colombiano ha buscado facilitar la transición gradual de una economía altamente regulada a una de libre mercado. Este nuevo escenario se ha

generado por la inclusión de medidas como: la desregulación financiera, la privatización de las empresas estatales y la adopción de una tasa de cambio más flexible, entre otras.

Entre 1998 y 1999, el país se vio afectado en sus indicadores macroeconómicos por una fuerte recesión económica, resultado de una baja inflación, una caída en la producción nacional y un alto índice de desempleo (Banco de la República de Colombia, 2000). Para el 2003, el país recuperó la confianza en las políticas económicas del presidente Álvaro Uribe Vélez. Políticas que giraron en torno a la creación de una confianza inversionista, el impulso al sector minero y petrolero. Este último registró una transformación importante con la creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, encargada de administrar las áreas con potencial hidrocarburífero del país y promover la exploración de las mismas (López, Montes, Garavito, & Collazos, 2012).

En materia de exportaciones, el país también logró un incremento importante, al alcanzar los 32 mil millones de dólares, cifra récord en Colombia, pues en 2002 ese índice estaba alrededor de los once mil millones de dólares (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2011).

Un hito importante en este periodo fue la implementación de la Política de Seguridad Democrática en el primer mandato del presidente Álvaro Uribe. Su propósito misional era incrementar los índices de seguridad y confianza tanto en los ciudadanos como en

los inversionistas; de esta manera, se logró reactivar el crecimiento económico.

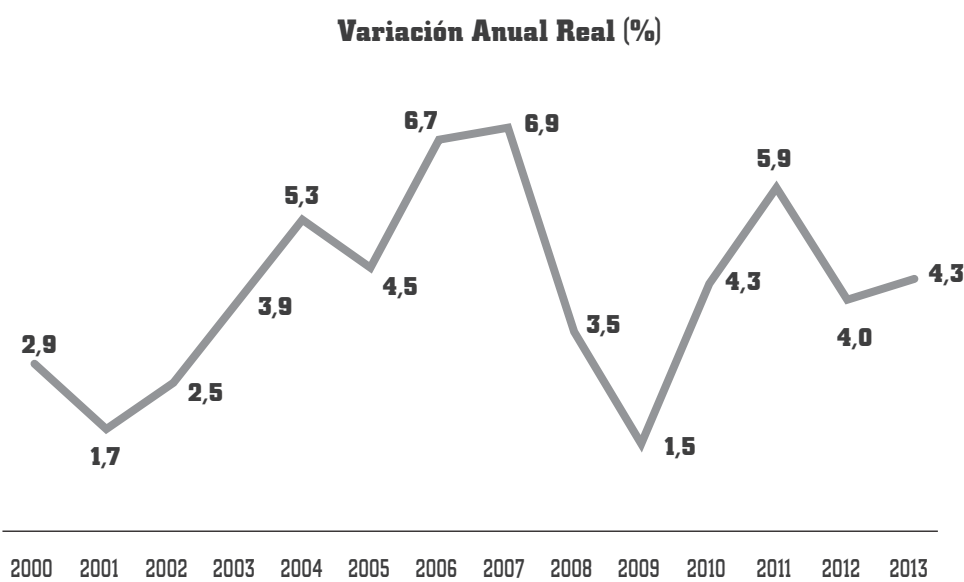
Como resultado de la implementación de la política, se logró fortalecer el crecimiento sostenido, un avance en la reducción de la pobreza y en la generación de bienestar, y la mejora de la calidad de vida de la población colombiana. En el 2005, la recuperación en el PIB y una reducción general de la violencia criminal y política contribuyeron a generar condiciones favorables que permitieron la reelección de Uribe en el 2006, lo que reforzó su mandato popular. Un resultado en la implementación de la política fue el notable incremento de turistas extranjeros que visitaron el país. Adicionalmente, aumentó el número de turistas que llegaban a los puertos de Santa Marta y Cartagena. Los cruceros se convirtieron en un atractivo turístico, con un crecimiento de un 0,6% en el 2006 a un 13,9% en el 2012. Lo anterior fue causado por la fácil consecución de la visa americana y el ingreso de diferentes navieras (Fernández, 2012).

Para el 2010, asume la presidencia Juan Manuel Santos, focalizando sus esfuerzos en consolidar una política exterior cercana a países vecinos y la búsqueda de una paz definitiva para Colombia.

Colombia se quiere convertir en el milagro latinoamericano, sustentado en una mejoría de las condiciones de seguridad que justifica la estimulación de sus exportaciones, inversión extranjera directa y turismo (Acosta, 2014). El presidente Juan Manuel Santos,

a través de su *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 Prosperidad para todos*, pretendía darle continuidad a la Política de Seguridad Democrática implementada por el gobierno anterior. Por ello, se estableció dentro de los objetivos fundamentales del Plan de Desarrollo lograr que Colombia ocupara un papel relevante en los nuevos espacios globales (Ministerio de Relaciones Exteriores República de Colombia, 2013). El PIB real creció un 4% en 2012 y un 4,3% en el 2013 (CEPAL, 2012). En la Figura 34 se observa cómo fue el crecimiento económico de Colombia desde el año 2000 al 2013:

Figura 34. Crecimiento económico de Colombia 2000-2013



Fuente: Adaptado de *Dirección de Cuentas Nacionales* por DANE (2014).

El gasto en infraestructura y la generación de mayores niveles de inversión extranjera directa son los dos pilares económicos del gobierno de Santos. El reciente ambiente favorable de negociación con la guerrilla ha mejorado los índices de seguridad y ha atraído más inversionistas internacionales hacia Colombia.

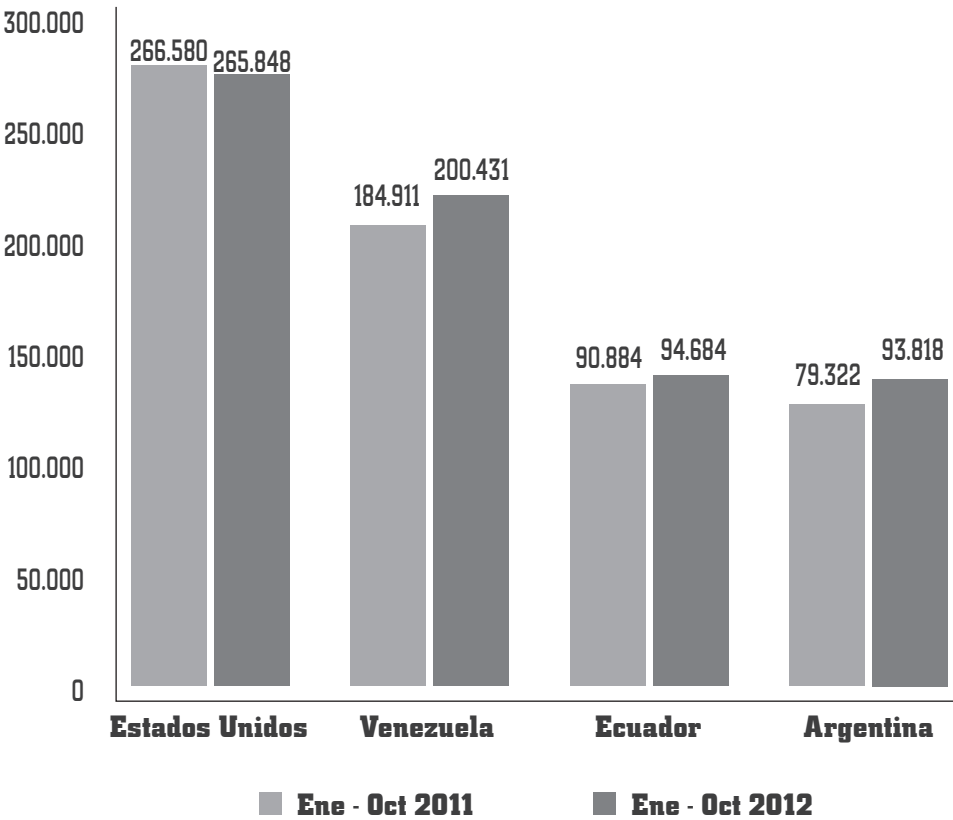
El gobierno espera aumentar la participación de las exportaciones con valor agregado (en oposición a las materias primas) del 29% en 2009, al 40% en 2014 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia, 2010). Para fomentar esta transformación, las leyes que supervisan las zonas francas se han modificado con el fin de atraer empresas que apliquen modelos de innovación en sus procesos productivos.

En el 2011, México, Chile, Perú y Colombia firmaron un acuerdo comercial para impulsar el crecimiento regional (Ministerio de Relaciones Exteriores República de Colombia, s.f.). Conocido como Alianza del Pacífico, el acuerdo tiene como objetivo impulsar el comercio mediante la reducción de los aranceles de importación.

No sólo las exportaciones han representado resultados significativos. El turismo cobra vida como uno de los sectores productivos con mayor potencial, que contribuye a la generación de empleo, mejora de infraestructura y desarrollo de bienestar social. De acuerdo con el informe de la Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo (Anato), ingresaron

en el 2011 un total de 1.581.914 visitantes extranjeros a Colombia, en su mayoría procedentes de Estados Unidos (ver Figura 35).

Figura 35. Número de visitantes extranjeros por nacionalidad que ingresaron a Colombia entre enero 2011 y octubre 2012

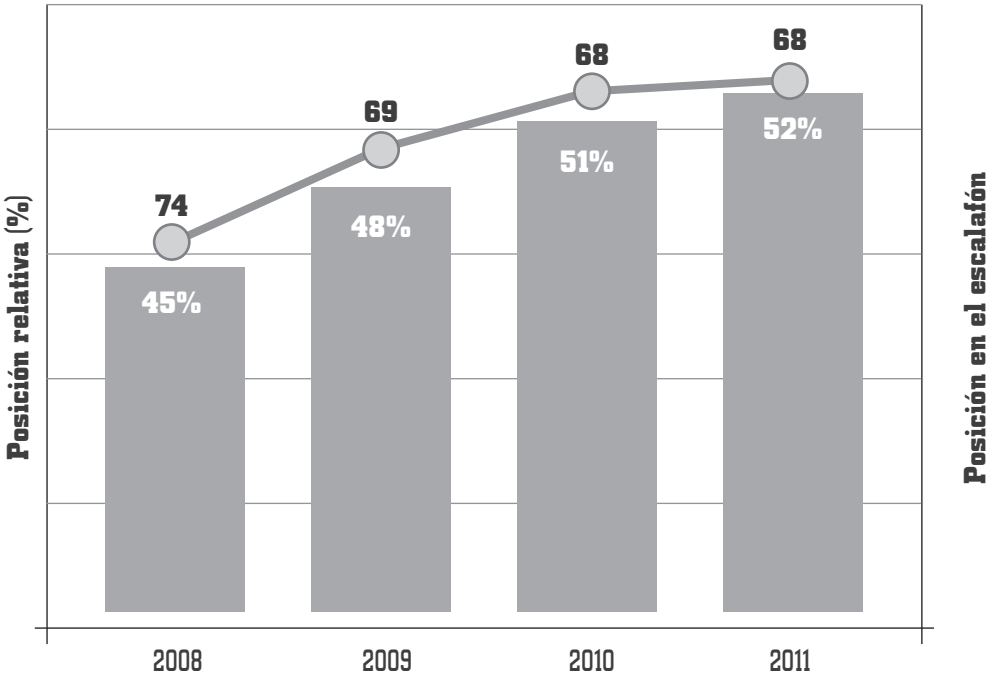


Fuente: Adaptado de *Compendio Estadísticas* por Anato (2012).

Conforme al Índice Global de Competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial (FEM), para el año 2011 Colombia se ubicó en el puesto # 68 entre 142 países, igual posición que en 2010. El IGC considera en su medición variables como instituciones; infraestructura; ambiente macroeconómico; salud y educación básica, superior y capacitación; eficiencia del mercado de bienes, del mercado laboral; desarrollo financiero; y preparación tecnológica, entre otros.

Según la medición de 2011, Colombia y la región en general deben mejorar los problemas de inseguridad y de infraestructura, y especialmente dedicar presupuestos importantes para invertir más y mejor en educación, con la finalidad de responder a las demandas de I+D, lo que multiplicaría los niveles de competitividad y llevaría al país a obtener mejores resultados económicos y comerciales. De acuerdo con los resultados globales, Colombia fue superada por Sri Lanka, que pasó del puesto # 79 al # 62; y Vietnam, del # 75 al # 59; mientras que logró superar a Kazajistán, Botsuana y Letonia, que cedieron posiciones en su situación competitiva. Como resultado de lo anterior, Colombia supera ahora al 51% de los países incluidos en el estudio (ver Figura 36).

Figura 36. Evolución de la posición competitiva de Colombia en el IGC (2008-2011)



Fuente: Adaptado de *Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial 2011-2012* por Dirección de Desarrollo Empresarial- Departamento Nacional de Planeación (2012).

En el 2012, se firmó el Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América. El gobierno colombiano espera que el acuerdo sume un 10% de las exportaciones y un punto porcentual al crecimiento económico. Mientras un gran número de países desarrollados siguen recuperándose de la crisis crediticia y de la recesión subsiguiente, los *Civets* están en la mira de algunos de los países más propensos a lograr un

crecimiento sostenido. El término *Civets* (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica) fue acuñado en el 2010 por el expresidente ejecutivo de HSBC, Michael Geoghegan, con el propósito de agrupar los mercados emergentes que le apuestan al crecimiento económico. Estos países comparten una serie de similitudes, especialmente en poblaciones jóvenes. Sus economías se componen de sistemas financieros relativamente sofisticados y no tienen una dependencia de la economía hacia un sólo sector (América Economía, 2010).

Colombia como mercado emergente es un escenario atractivo para la inversión extranjera. Especialmente la inversión en el sector petrolero convierte al país en el tercer mayor exportador hacia Estados Unidos. Colombia es un país lleno de contrastes. Las principales industrias del país, aparte de aceite, son los textiles, alimentos procesados, ropa, calzado, bebidas, productos químicos, cemento, carbón y oro. Además, es el primer exportador mundial de esmeraldas y el segundo país exportador de flores en el mundo, después de Holanda (Marca Colombia, 2012). Es el segundo país más rico en biodiversidad a nivel mundial (OTCA, s.f.). El país ha logrado destacarse en mercados internacionales en el campo económico, político, comercial y social (JP Morgan, 2012). A continuación, la Figura 37 expone el Top 5 de los posicionamientos que tuvo Colombia en el ámbito internacional y latinoamericano durante el 2012:

Figura 37. Top 5 de posicionamientos de Colombia en el ámbito regional e internacional



Fuente: Elaboración propia con datos de: Instituto Humboldt, JP Morgan, NEF, E&Y e UNCTAD (2012).

Es un hecho que lograr mayores niveles de competitividad es y será un reto prioritario para el gobierno de turno. Alcanzar mayores índices de equidad social y educativa mejorando la calidad de vida, y promover una mayor penetración de bienes y servicios en los mercados internacionales son los propósitos principales del sector público y privado actual.

En las últimas décadas, Colombia ha iniciado un camino hacia la competitividad, cuyos resultados se alteran dependiendo de las variables a considerar. Como ya se mencionó, el proceso de apertura económica fue uno de los puntos de inflexión para dar este paso de integrarse al mundo. Sin duda, el puesto # 68

entre 144 países no es una posición privilegiada; pero, si se compara con el resto de países de Suramérica, sólo lo supera Chile, en el puesto # 39; Brasil, en el # 48; y Perú, en el # 61. Todos los demás países de la región están por debajo del puesto # 68.

El gobierno de Santos reconoce que la innovación es el pilar fundamental para impulsar el crecimiento y desarrollo económico. En este sentido, es relevante que tres elementos se conjuguen y participen en este proceso: la educación, la ciencia y la tecnología. Al respecto, el presidente Juan Manuel Santos ha enfatizado en que la reducción de la inflación, del desempleo y la apertura de mercados son tres factores que han contribuido a mejorar la competitividad de Colombia. Reconoce también que la situación de Colombia al 2013 es muy distinta a la del año 2002. Con una confianza crediticia, un riesgo país más bajo y la accesibilidad de las empresas colombianas a mercados internacionales, el entorno se convierte en un escenario atractivo para turistas, visitantes e inversionistas extranjeros.

La estabilidad económica ha hecho de Colombia un destino privilegiado para los inversionistas extranjeros. El gobierno colombiano introdujo reformas que lograron mejorar el ambiente de los negocios durante el periodo comprendido entre el 2006 y el 2011. Las políticas favorables hacia el libre comercio y la inversión extranjera, así como una notable reducción de trámites burocráticos, han mejorado la competitividad del país. Lo anterior sumado a otros factores, como tener

un mercado de consumo importante y un mercado laboral relativamente flexible. Todavía persisten áreas que el gobierno debe mejorar frente a la inclusión de altas tasas impositivas, la infraestructura deficiente y los niveles de violencia. La economía colombiana fue la menos afectada en América del Sur por la reciente crisis económica mundial. Sin embargo, la crisis tuvo un impacto negativo en el ingreso disponible y, a su vez, en el gasto del consumidor. Otro factor fue la menor demanda de las exportaciones colombianas por parte de países en recesión, como Estados Unidos.

A continuación se presentan los sectores productivos que muestran óptimos indicadores de crecimiento:

SECTOR AGROINDUSTRIAL. La agricultura es el pilar de la economía colombiana. El 69% de las exportaciones corresponden a café, flores, banano y azúcar (Proexport Colombia, 2012). La falta de infraestructura en algunas zonas rurales sigue ralentizando el progreso agrícola. El gobierno está apoyando el desarrollo de la producción de etanol y ha introducido políticas que requieren las compañías de combustible para mezclarlo con la gasolina.

Se espera que la producción de etanol se duplique y alcance los 2.2 mil millones de litros por año para el 2014 (Federación Nacional de Biocombustibles de Colombia, 2012). Gran parte de las operaciones industriales se concentra

alrededor de las ciudades de Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla.

El sector está dominado por grandes conglomerados privados. Las industrias principales incluyen la textil (con algodón local y lanas), prendas de vestir y calzado, industria de alimentos, el tabaco, el hierro y el acero (en parte con carbón local y mineral de hierro), productos de metal, ensamblaje de automóviles, productos químicos, refinación de petróleo y petroquímicos. En 2011, la producción industrial aumentó en 4,9% frente al 2010 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2012a). Cabe anotar que el sector agroindustrial aporta el 9% del PIB y un 21% en exportaciones (Proexport Colombia, 2012).

SECTOR MANUFACTURERO. El sector manufacturero compone el 13,4% del PIB y emplea un 13,8% de la fuerza laboral, que se constituye como la tercera más importante del país, con un valor de 41.035 millones de dólares. Sus exportaciones totales entre 2002 y 2011 se cuadruplicaron; pasaron de 13 mil millones a 57 mil millones de dólares (Proexport Colombia, 2012).

La mayoría de las operaciones de manufactura se concentran alrededor de las ciudades de Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla. El sector está dominado por grandes conglomerados privados.

El PIB del sector creció en 11,4% en 2011. Este sector es el tercero más importante del país; representa un 13% del PIB Nacional (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, 2014).

SECTOR SERVICIOS. El sector servicios representa más del 50% del PIB (Illán, 2011). En el sector minorista, la creciente demanda interna, junto con un mayor poder adquisitivo, logra estimular el crecimiento. El gobierno de Santos ha ejecutado un plan de modernización de las terminales aéreas. La industria turística es pequeña pero está creciendo rápidamente. El número de visitantes extranjeros a Colombia en 2011 presentó un crecimiento del 7,3% (Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo- Anato, 2012).

SECTORES DE MINERÍA, PETRÓLEO Y ENERGÍA.

La minería es una de las fuentes de exportación más importantes del país. El país es fuente de reservas de petróleo y productor de oro, plata, esmeraldas, platino y carbón (Otero, 2012). Es el quinto exportador mundial de carbón, y es considerado la nueva estrella petrolera.

Las políticas comerciales han favorecido la inversión extranjera directa, lo que evidencia un aumento en la minería entre el 2000 y 2011. A inicios del 2012, las exportaciones de petróleo y sus derivados aumentaron un 44,4% en relación al 2011.

El mercado objetivo de las exportaciones fueron países como: China (216,2%), Panamá (88,9%), Venezuela (62,7%), Perú (54,1%), Unión Europea (49,5%), Chile (44,9%) y Estados Unidos (17,6%) (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2012b). La exportación de petróleo representa alrededor del 25% de los ingresos del gobierno (Ruíz A. , 2012).

3.2 Los orígenes de la marca país

Colombia es pasión

El concepto de marca país en Colombia está en su fase introductoria. Es una nación con poca experiencia en el proceso de construcción de marca país, y esto se explica en el informe que elaboró la firma Monitor de Michael Porter, contratada por el gobierno de César Gaviria (Porter M. , 1994). A través del estudio, se examinaron sectores específicos de la economía colombiana, lo que permitió determinar el estado en que se encontraba el país en términos de competitividad. Michael Porter (1994) considera que:

[...] la competitividad no es algo estático, es un proceso continuo de mejoramiento y de innovación que requiere objetivos precisos, amplios insumos (recursos naturales, recursos humanos, capital, infraestructura), claras estrategias y un medio ambiente que permita adoptar con rapidez aquellas innovaciones que estén basadas en el conocimiento (p.3).

Según Porter (1994), el país debía comenzar a reestructurar su economía considerando uno de los diez imperativos estratégicos; “vender o promocionar a Colombia” (p.1). Como lo señala el autor: “Colombia necesita obtener un reconocimiento internacional de sus productos mediante una imagen que se sustente en la calidad y el servicio. La gente en el mundo debería aprender a identificar y a comprar los productos colombianos” (p.8). En este contexto, la preocupación por modificar el posicionamiento del país en mercados internacionales se fue consolidando como uno de los objetivos gubernamentales más relevantes para la construcción de una imagen país.

La implementación de la marca país no se hizo de inmediato; se tardó por lo menos doce años en retomarse la inclusión del concepto de marca país, como lo señalan Ramos y Noya (2006): “Desafortunadamente, no se avanzó en su implementación y tan sólo se publicaron algunos anuncios publicitarios en los principales diarios del mundo y se editaron algunos libros” (p.15).

A inicios de los 90, el país mantenía una fuerte asociación negativa relacionada con el narcotráfico y una marcada asociación productiva relacionada con el café y las flores (Echeverri L. M., 2014). Si bien los resultados del *Informe Monitor* fueron material de estudio en la academia y el gobierno, se vino a materializar el imperativo mencionado en el 2004, cuando, por iniciativa de la Primera Dama de la Nación, Lina Moreno de Uribe, se dio la génesis a la primera marca país para Colombia (Echeverri, Restrepo, & Rosker, 2008b).

El gobierno del presidente Álvaro Uribe convocó a académicos, empresarios y líderes de opinión para el diseño y desarrollo de una estrategia de marca país. El equipo de trabajo coincidió desde sus inicios en la necesidad y urgencia de proyectar a Colombia frente a los mercados internacionales mostrando una imagen de país que no se asociara con aspectos negativos como la corrupción, el narcotráfico o el terrorismo (Echeverri, Rosker, & Restrepo, 2008a). La propuesta de la estrategia fue asignada a Proexport, entidad del sector público, responsable de fomentar las exportaciones, el turismo, la inversión extranjera directa y la imagen país. Se creó la Vicepresidencia de Imagen País, que estuvo a cargo de la gestión y ejecución de actividades de la primera marca país para Colombia. Según Alicia Mejía (2008), citada por Echeverri, Rosker y Restrepo (2008), se buscaba reducir la brecha entre la percepción y la realidad sobre Colombia. Si bien la reputación de Colombia estaba fuertemente marcada por el contexto de la década de los 80,

ésta exigía que 20 años después se definiera la necesidad de replantear por qué el país mantenía tal posicionamiento histórico negativo asociado al narcotráfico y al terrorismo.

La intencionalidad de la propuesta de crear una marca país para Colombia se fundamentaba en el valor que debía generarse en tres campos: el turismo, las exportaciones y la inversión extranjera (Echeverri, Restrepo, & Rosker, 2008b).

En el 2004 la propuesta de una nueva marca país comenzó a materializarse con la convocatoria de un grupo de publicistas nacionales e internacionales. Este proceso fue liderado por David Lightle, reconocido consultor internacional con experiencia y conocimiento en marketing territorial (Proexport Colombia, 2005)

El posicionamiento negativo no sólo era generado por causas coyunturales, sino que los mismos colombianos no apreciaban su nación (Lightle, 2005). El consultor determinó que, para entender la imagen país que Colombia proyectaba al mundo, era necesario tener en cuenta dos situaciones: una negativa, planteada por el narcotráfico y la violencia; y una positiva, creada por la campaña de Juan Valdez de Café de Colombia. El problema de Colombia (o de los colombianos) es que nunca ha tomado alguna medida para defender su honor o imagen (Lightle, 2005).

Con el propósito de avanzar en la tarea de proponer una marca para Colombia, Lightle realizó un estudio interno sobre las características asociadas a los

colombianos. Resultado del estudio, se derivó una serie de atributos entre los cuales se destacó que los colombianos eran personas comprometidas, con talento, apasionados, creativos, confiados y emprendedores, entre otros (Echeverri, Restrepo, & Rosker, 2008b). De acuerdo con los análisis obtenidos por los resultados del estudio, el consultor internacional propuso que la marca país para Colombia se denominara *Colombia es pasión*. La Figura 38 expone el diseño del logotipo propuesto, y el cual contiene cinco elementos: el corazón, la silueta femenina, las flores, el fuego y el color rojo, que se asocia a la pasión.

Figura 38. Logotipo de la primera marca país de Colombia



Fuente: Tomado de *Informes de la dirección Colombia es Pasión* por Proexport (2008).

El objetivo inicial de la marca país era posicionar y consolidar una imagen positiva del país (Echeverri, Restrepo, & Rosker, 2008b). Según Saúl Cardozo (2008), citado por Echeverri, Rosker y Restrepo (2008b), la imagen país es una estrategia de competitividad diseñada para mostrar la otra cara de Colombia, esa que no se conoce.

Al respecto, Michael Porter señala que la pasión es un atributo muy comercializable. Especialmente cuando se trata de temas de negocios, la pasión del pueblo puede demostrar un trabajo duro y resultados positivos. Porter enfatiza en que Colombia tiene que ser experimentado sensorialmente; es un país que permite crear un vínculo emocional rápidamente (Porter M. , 2005).

La primera marca país de Colombia se lanzó al público en el 2005. Se propusieron dos fases de su cobertura, una interna y otra externa. La primera, interna, fue donde se convocaron medios nacionales para su lanzamiento. Posterior al lanzamiento, los medios y el público tuvieron reacciones polarizadas. Se cuestionó el significado de la pasión, dado que podría tener tanto interpretaciones positivas como negativas (Echeverri, Restrepo, & Rosker, 2008b). La fase externa, por su parte, tenía la finalidad de mejorar la reputación de Colombia en mercados internacionales como Estados Unidos, España, Brasil, Chile y México, por ser fuentes importantes en turismo emisor (Proexport Colombia, 2008).

En el proceso de implementación de la estrategia de la nueva marca país se definió que su visión sería

convertirse en un referente mundial, y se ubicaría en los primeros lugares de los índices más representativos del mercadeo territorial, gracias al posicionamiento de Colombia como país de oportunidades en inversión, y un destino de clase mundial, generador de productos y servicios de calidad, a través de la generación de la opinión positiva sobre el país, sensibilización y transformación cultural, del fortalecimiento de la marca, y convirtiendo la estrategia de imagen país en tangible y autosostenible en el tiempo (Proexport Colombia, 2008).

Según Echeverri, Rosker y Restrepo (2008a), la marca país buscaba ser sostenible en el corto plazo. El gobierno, a través de Proexport, aportó el 30%; y el sector privado, el 70%. Sus ingresos provenían de las ventas de licencias de la marca, según los activos fijos de la empresa y el tipo de inversión publicitaria. Las licencias por uso de la marca tenían un valor de 500 a 200 mil dólares (Proexport Colombia, 2008).

El proyecto original contó con un presupuesto inicial de 429.700 dólares, de los cuales 297.700 dólares provendrían del sector privado y 132 mil dólares de Proexport. Se decidió en ese momento no dar inicio a la campaña de promoción interna hasta haber recaudado el 50% de los recursos del sector privado (Echeverri, Restrepo, & Rosker, 2008b).

Según Echeverri, Rosker y Restrepo (2008b), en sus inicios los empresarios no le veían el uso a la

marca país, y algunos optaban por registrar su aporte como una donación bajo la filosofía de apoyar a su nación.

El 2006 fue un año de grandes avances en términos de ingresos por ventas de la licencia y por la vinculación de un mayor número de empresas. Sin embargo, fueron insuficientes las acciones para incorporar la estrategia de marca país dentro del Plan de Desarrollo de Gobierno de Álvaro Uribe.

Para el 2007 se inauguró la primera tienda Colombia es pasión. Se ofrecieron al público más de 750 referencias y 290 productos de material de merchandising. El monto vendido durante ese periodo fue de 20.700 dólares (Echeverri, Restrepo, & Rosker, 2008b).

Para el 2008, la organización *Colombia es pasión* fue liderada por una tercera dirección en la gerencia general de Imagen País de Proexport. La nueva dirección tenía como prioridad seguir con las estrategias propuestas por la anterior directora, además de enfocar sus esfuerzos en desarrollar actividades de inclusión empresarial y sinergia con medios de comunicación dentro del programa de imagen país (Echeverri, Restrepo, & Rosker, 2008b). En el 2008, la firma consultora FutureBrand incluyó a Colombia en el Country Brand Index, en un capítulo sobre países del momento. Se veía como un país emergente porque tiene una esencia única que, al comunicarla, llama la atención (ver Figura 39).

Figura 39. Países del momento - Año 2008



Fuente: Adaptado de *Ranking CBI 2008* por FutureBrand (2008).

En el Ranking CBI 2009, Colombia aparece en la posición # 14 entre 17 países de la región (FutureBrand, 2009). Una posición poco alentadora considerando que, comparado con otros países del continente americano, llevaba cuatro años de trayectoria en el desarrollo de una marca país.

Los objetivos se centraron en dos proyectos: masificación y autosostenibilidad. Cada uno de estos incorporó un conjunto de tácticas específicas, como la promoción de la marca país en medios tradicionales con los cuales se han logrado acuerdos significativos para descuentos en pautas publicitarias (Proexport Colombia, 2010a). “El principal problema es la falta de presupuesto. No tienen dinero disponible para publicidad, entonces ‘hacen lo que pueden’” (Arango M. , Vicepresidente de Sancho/BBDO, 2009).

A nivel interno, se evidenció una fuerte dependencia de la imagen del programa con la administración del presidente Álvaro Uribe. Esta situación fue favorable por la imagen altamente positiva del presidente, pero también fue negativa al momento de cambiar de administración en el año 2010.

3.3 Una nueva narrativa en imagen país: marca país Colombia

Finalizando el periodo presidencial de Álvaro Uribe, se generaron expectativas sobre la continuidad de la estrategia de marca país lanzada en el 2005. Empresarios, académicos, miembros del Consejo, publicistas,

y aquellas personas que estuvieron directa o indirectamente relacionadas con *Colombia es pasión* coincidieron en que el año 2012 sería un momento de decisión. Según León Trujillo, gerente comercial y de marketing de la marca país en Colombia (2012), la marca *Colombia es pasión* desaparecería gradualmente.

En el año 2010, asume la presidencia Juan Manuel Santos, exministro de defensa del gobierno de Uribe. Ese mismo año renuncia la tercera directora de *Colombia es pasión*, y la marca país se sumerge en un estado de incertidumbre por el cambio de gobierno. Colombia mantuvo su posición en el Ranking CBI de las Américas, y además mejoró dos posiciones en ranking general, ocupando la posición # 85 entre un total de 110 países (FutureBrand, 2010).

Colombia se ha caracterizado por ser un país donde los extranjeros tienen percepciones polarizadas. Entre la riqueza de sus recursos naturales, su cultura cafetera y la gastronomía, figura también una imagen país negativa, asociada al narcotráfico y la inseguridad (Echeverri, Estay-Niculcar, & Parra, 2013). Según el Ranking CBI 2011, Colombia permanece en la posición # 14 en el índice regional, descendiendo cuatro posiciones en el general (lugar # 89).

El 2011 fue un año de transición. La primera marca país cerró su ciclo de vida, después de seis años de funcionamiento, para darle paso a la segunda. El gobierno de Santos autorizó la creación de la organización Marca País, como entidad independiente

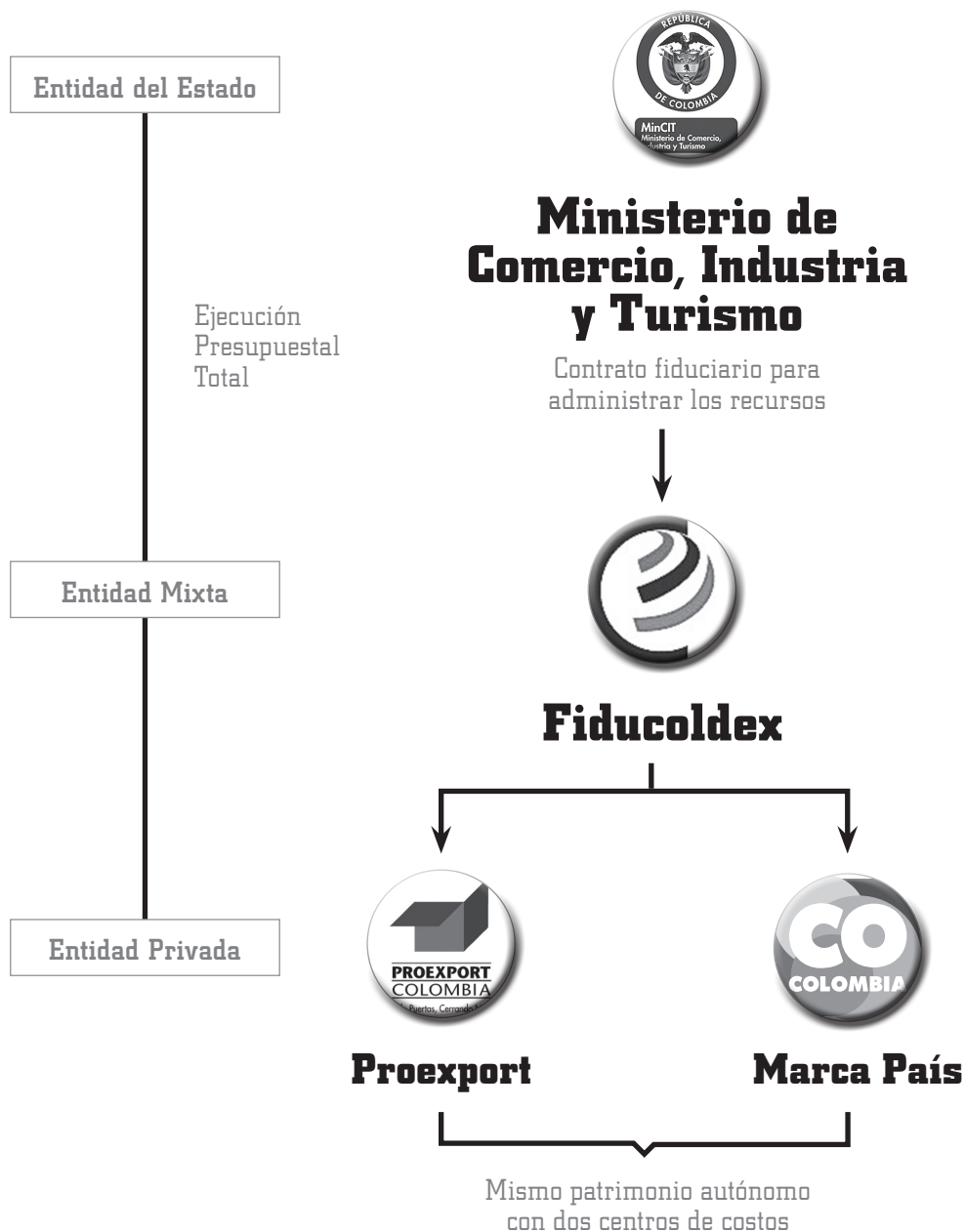
de Proexport, vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y a la Alta Consejería Presidencial para las Comunicaciones (Garbrecht, 2013).

En Colombia, Proexport es la entidad a cargo de la promoción del turismo, las exportaciones y la inversión extranjera. Hasta el 2010, la marca país Colombia es pasión dependía de la vicepresidencia de Imagen País, una división adicional de Proexport. Con la Marca País Colombia, esta división adquiere autonomía, siguiendo los lineamientos presidenciales, para dedicarse a profundizar en la estrategia de capitalizar la reputación del país en mercados internacionales (Garbrecht, 2013). Proexport y Marca País son un patrimonio autónomo administrado por FIDUCOLDEX¹. Esta entidad de economía mixta indirecta se encuentra vinculada al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, y fue creada para prestar servicios fiduciarios con énfasis en comercio exterior (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia, 2008).

En la Figura 40 se puede observar la estructura de la cual depende la marca país:

¹ Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior.

Figura 40. Estructura de vinculación administrativa de la marca país Colombia



Fuente: Adaptado de *Informes de Dirección* por Marca País Colombia (2013).

De acuerdo con lo anterior, la Dirección de Marca País debe reportar a una junta directiva conformada por el Ministro de Comercio, quien a su vez encabeza la presidencia de la junta, y por miembros representantes de Proexport, ANDI y FENALCO.

La Dirección de Marca País, en cabeza de Claudia Hoyos, se propuso en sus inicios crear una marca sombrilla, para que agrupara no sólo el turismo sino lo cultural, deportivo, económico, relaciones diplomáticas, entre otros (Hoyos, 2013).

En el proceso de planeación de la nueva estrategia de marca país, se decidió que la esencia de la futura marca debería desvincularse de la imagen del corazón que había proyectado *Colombia es pasión*. El estudio y proposición de lo que sería la segunda marca país duró cerca de cuatro meses, proceso que generalmente dura dos años.

Se destinó un presupuesto de 3.7 millones de dólares para el diseño y desarrollo de la nueva imagen. Se abrió entonces una convocatoria que ayudara a vincular una agencia de publicidad de carácter internacional, para que ofreciera respaldo frente a los desafíos que había con la marca proponente. En el logro de este propósito, se unieron temporalmente dos agencias: WPP Colombia (representada por REP Grey, JWT y MEC) y Omnicom Solutions (representada por Sancho BBDO y el grupo DDB). Esta última se apoyó en su empresa Señor López para el desarrollo de la marca país.

En palabras de sus pioneros, Hoyos precisa:

Colombia es un país que se caracteriza por su megadiversidad y precisamente eso fue lo que quisimos plasmar en la expresión visual de la nueva marca país Colombia. Para complementarlo y reforzarlo utilizamos un lenguaje cálido y progresista basado en cuatro principios fundamentales: flexible, afectivo, colorido, y fáctico. (2013)

El eje central fue entonces la megadiversidad, la cual no sólo tenía un significado asociado a la fauna y flora, sino a la megadiversidad cultural, económica, geográfica y productiva (Trujillo L. , Entrevista a Gerente de Marketing de Marca País Colombia, 2012a). Colombia estuvo asociada por más de 30 años con la marca comercial Juan Valdés, de la Federación Nacional de Cafeteros (Reyes, 2013).

“Colombia ha dejado de ser un país interrogante, a convertirse en un país solución, que le está dando respuesta al mundo” (Hoyos, 2013).

“La marca país es una iniciativa de Estado que pretende trabajar para mejorar, orientar y construir reputación de país tanto interna como externa” (Arango J. P., 2013).

Cuando se iniciaron labores en la organización de Marca País, permanecía en el imaginario colectivo la marca *Colombia es pasión*, y la campaña turística *El riesgo es que te quieras quedar* (Trujillo L. , Entrevista a Gerente de Marketing de Marca País Colombia, 2012a).

Trujillo señala que en el exterior la marca país Colombia es pasión era desconocida, situación muy diferente en el mercado doméstico.

Esta segunda iniciativa buscaba representar la identidad de una Colombia sin adjetivos. Ejercicios iniciales llevaron a identificar el código genético de la marca país. Y como resultado se encontró que era la megadiversidad: “El proceso creativo para identificar el ADN de la marca de Colombia fue auténtico” (Trujillo L. , Consultor Senior FutureBrand, 2013).

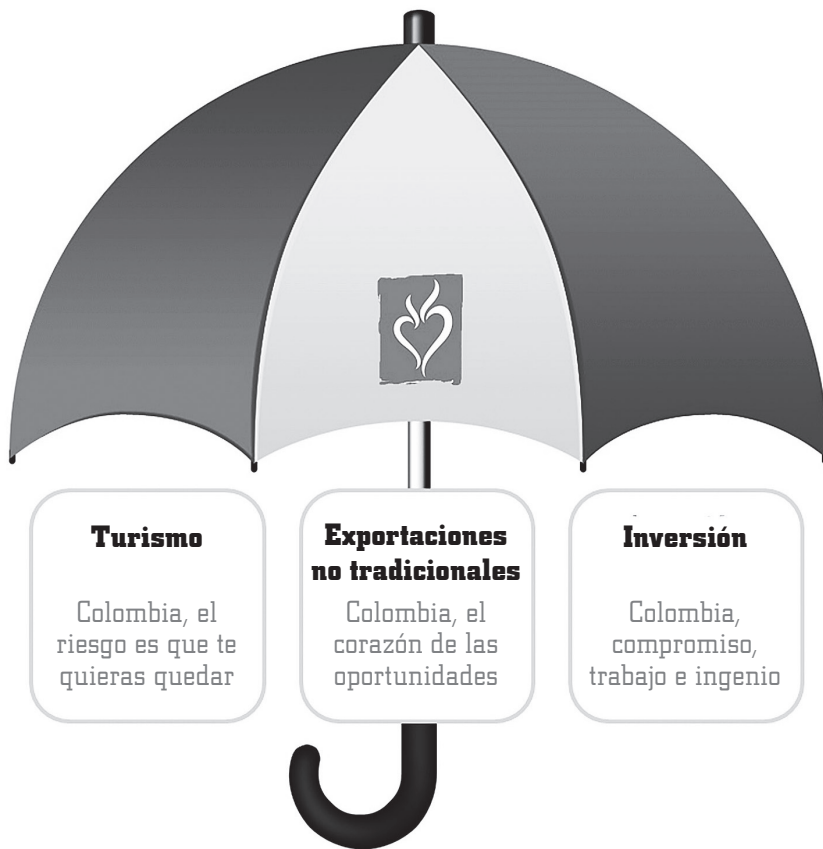
En el proceso de construcción de la estrategia de marca país se definieron cuatro ejes: la cultura, el turismo, la inversión extranjera y las exportaciones. Para Hoyos (2013), pensar en el símbolo que representaría la imagen de la marca país no fue una tarea sencilla.

Colombia es un país enriquecido de símbolos: el sombrero vueltiao, el café, la palma de cera, la orquídea, el cóndor, las montañas, entre otros. Sin embargo, era claro que un símbolo por sí solo no integraría una identidad única del país que fuera coherente con los ejes planteados (Trujillo L. , Entrevista a Gerente de Marketing de Marca País Colombia, 2012a).

Como símbolo *per se*, fue considerado como limitado para construir la imagen del país. La respuesta estaba en una re-arquitectura de la estrategia. Para desarrollarla, se evaluaron los alcances del proyecto de *Colombia es pasión* y se cotejaron con los nuevos objetivos trazados por Marca País.

El esquema original de *Colombia es pasión* como mensaje sombrilla se concibió de la siguiente manera:

Figura 41. Colombia es pasión como mensaje sombrilla



Fuente: Adaptado de *Informes de Dirección*, por Marca País Colombia (2013).

Si bien como estrategia fue un paso evolutivo importante en el manejo de la imagen del país, su fortaleza siempre radicó en atender los objetivos de fomentar la *colombianidad* entre la población, en el mercado doméstico, para luego trabajar la confianza y el conocimiento sobre el país en el exterior.

Después de la etapa de *Colombia es pasión*, el reto fue diseñar una estrategia de mercadeo territorial que cubriera las necesidades integrales de promoción para la nación, más allá del turismo y las características de la gente colombiana.

Es así como se replanteó una estrategia de marketing territorial para el país, partiendo de la definición de los objetivos, basada en: divulgar en el exterior los atributos que tiene Colombia en distintos sectores, mostrando sus ventajas comparativas frente a otros países geográficamente similares; y mejorar la percepción para que coincida con su realidad, de manera que se genere un mayor conocimiento y confianza.

Se redefinieron los propósitos para alcanzar más y mejores oportunidades, reflejadas en:

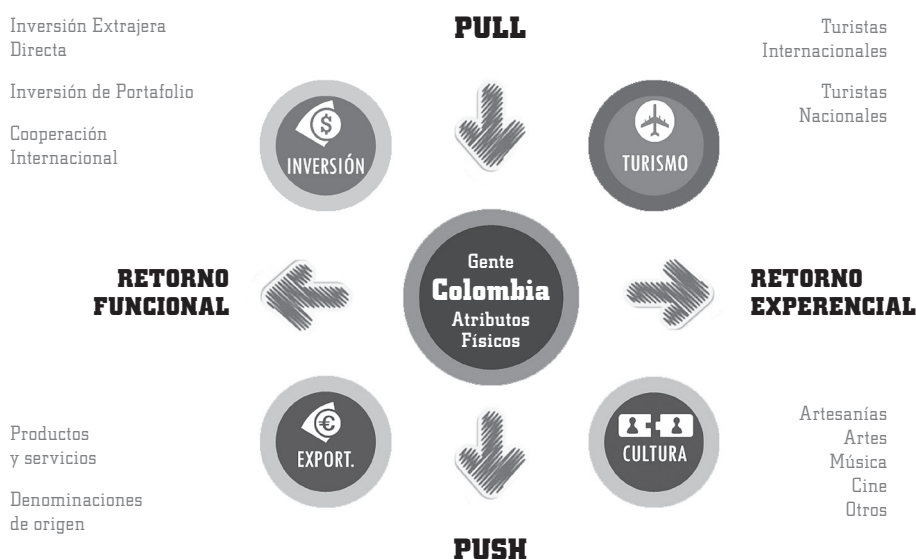
- a. La atracción de la inversión extranjera
- b. El fomento del turismo
- c. El incremento de las exportaciones
- d. La difusión de la identidad y cultura
- e. El reconocimiento del privilegiado capital medioambiental
- f. La celebración del capital humano competente
- g. La reafirmación de una institucionalidad seria y moderna

La magnitud que arrojaba el redimensionamiento de la promoción territorial y las especificidades que

debía atender requirieron un modelo más ambicioso, incluyente, transversal e integrado.

Los atributos del país deben sentar las bases de la oferta para satisfacer la demanda internacional en varios frentes. Fue así como, bajo la óptica del marketing internacional (entendido como el proceso de planeación y realización de transacciones a través de las fronteras nacionales con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones) y del marketing territorial (entendido como el proceso mediante el cual se establecen estrategias en busca de generar posicionamiento, a nivel interno, fortaleciendo la identidad de los habitantes del territorio; y a nivel externo atrayendo inversionistas, turistas y visitantes a la región), se llegó a la siguiente propuesta:

Figura 42. Modelo de mercadeo territorial



Fuente: Adaptado de *Modelo de mercadeo territorial* por Trujillo (2012).

El modelo se explica con los siguientes elementos:

Centro: hallamos a Colombia como una nación/territorio con atributos para atender las necesidades de los demás países del mundo.

Eje X: se basa en los tipos de retorno que puede obtener un extranjero al relacionarse con la nación/territorio. En el lado izquierdo tenemos un *retorno funcional* (o transacción económica), y en el lado derecho tenemos un *retorno experiencial* (o transacción vivencial).

Eje Y: describe en la parte superior una acción de *pull* (o de halar interés hacia la nación/territorio), y en la parte inferior una acción de *push* (o de empujar la oferta de la nación/territorio hacia los demás países).

Teniendo en cuenta lo anterior, se describen los campos de acción de la siguiente manera:

- Cuadrante superior izquierdo: *inversión*, lo que hala el país de tal manera que tanto éste como los extranjeros obtienen un retorno funcional. Incluye: IED (inversión extranjera directa), inversión de portafolio y cooperación internacional.
- Cuadrante superior derecho: *turismo*, en la acción de atraer a los visitantes para que éstos vivan experiencias inolvidables en Colombia. Incluye: viajeros de negocios y/o placer, nacionales y extranjeros.

- Cuadrante inferior izquierdo: *exportaciones*, en referencia a la promoción de los bienes y servicios colombianos en el exterior. Incluye: tradicionales, no tradicionales y de todos los sectores de la economía.
- Cuadrante inferior derecho: *cultura*, las intervenciones, creaciones y acciones desplegadas por el talento colombiano. Incluye: deportes, ferias y festividades, música, audiovisuales, artes plásticas y escénicas, artesanías, etc.

El nuevo modelo buscaba catapultar las cualidades del país para jugar ante un nuevo orden mundial caracterizado por el colapso de las fronteras comerciales y las comunicaciones ubicuas. Aplicándolo en los procesos de marketing territorial y en lo pertinente a las herramientas que ofrece la comunicación de una marca país, se acentúa naturalmente la nación/territorio como destino turístico, y además se despliegan, con mayor protagonismo y ecuanimidad, los demás frentes de atributos del país.

Una vez establecida la estrategia, se abordó el proceso definitivo para desarrollar el sistema de marca y logotipo.

El logotipo de la marca país Colombia fue diseñado bajo el concepto de geometría creativa (ver Figura 43). La idea era diseñar una imagen dinámica y flexible, que tuviera infinitas aplicaciones para atender las necesidades de comunicar la megadiversidad del país.

Las formas del logotipo de la marca están asociadas a las regiones, y los colores tienen los siguientes significados (Marca País Colombia, 2013):

- a. El amarillo representa el sol y los minerales.
- b. El azul representa la riqueza en ríos y mares.
- c. El rojo representa el talento, la calidez y la pasión de la gente.
- d. El violeta evoca la variedad de las flores, especialmente la orquídea, que es símbolo nacional.
- e. El verde representa las montañas, valles y llanos.

Figura 43. Logotipo de la segunda marca país de Colombia



Fuente: Tomado de *Informes de Dirección* por Marca País Colombia (2013).

Durante el proceso de diseño de la imagen de la marca país, se propuso el eslogan *La respuesta es Colombia*, que acompañaría la campaña promocional. El logotipo fue pensado para que tuviera un ciclo de vida de diez años, a diferencia de su eslogan, que se caracterizaba por la temporalidad.

Para la Dirección de Marca País, la imagen país era integral, estaba representada por la megadiversidad; entendida como la riqueza natural, humana, cultural y ambiental (Marca País Colombia, 2012). Marcelo Arango, VP Planeación Estratégica en Sancho BBDO, consideraba evidente que, un país que renace, necesita una imagen que renazca con él (Marca País Colombia, 2012).

Se propuso entonces una marca flexible, que facilitara la creación de potenciadores que se adaptaran a las necesidades que se iban presentando, y a solicitud de los grupos de interés.

El logotipo propuesto cumplía, entonces, un doble propósito: reflejar la imagen de la nueva marca, y derivar potenciadores gráficos que representaran sectores productivos, símbolos y regiones, como se puede observar en la Figura 44:

Figura 44. Potenciadores gráficos derivados de la marca país Colombia



Fuente: Tomado de *Informes de Dirección* por Marca País Colombia (2013).

“El uso de los potenciadores es muy fuerte, es decir, todas las representaciones visuales que se generan exponen la multiplicidad y la diversidad de la marca país” (Trujillo C. , 2013).

En el diseño gráfico se incorporó un elemento adicional: el CO. Éste representa la síntesis de Colombia según el código de la International Standardization Organization ISO 3166-1 alpha-2, establecido en 1974 (Asociación Latinoamericana de Integración, 2002). El mismo código corresponde al dominio de internet asociado a Colombia. Con intencionalidad colateral, este atributo ayuda a que la marca país le apueste al entorno digital (Marca País Colombia, 2013).

Para la directora de la Marca País, Claudia Hoyos (2013), este nuevo símbolo no está expuesto a la temporalidad; su misión es acompañar a los gobiernos sin estar adscrito a filosofías políticas de turno. La marca país fue evaluada por 400 turistas y más de 100 empresarios de compañías nacionales y multinacionales, así como por líderes de opinión (Trujillo L. , Entrevista a Gerente de Marketing de Marca País Colombia, 2012a).

El nuevo símbolo alimentó, a su vez, un sistema de arquitectura de marcas. Tomando en cuenta el carácter comercial de la marca país, se buscaron denominadores comunes tipográficos para que existiera una relación con otras marcas administradas desde el gobierno, basándose en el mismo manejo tipográfico presente en la identidad CO.

Es así como la oficina de Marca País realizó un acompañamiento al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República para el desarrollo y diseño de la marca gobierno (ver Figura 45).

Figura 45. Propuestas de logoisotipo para la marca gobierno



Fuente: Tomado de *Informes de Dirección* por Marca País Colombia (2013).

Igualmente, Marca País Colombia se unió a Fontur (Fondo de Promoción Turística de Colombia) para desarrollar la nueva identidad de dicha organización (ver Figura 46).

Figura 46. Identidad del Fondo de Promoción Turística de Colombia



Fuente: Tomado de *Informes de Dirección* por Marca País Colombia (2013).

La Marca País Colombia se vinculó a la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) para desarrollar el primer Sello de Denominación de Origen Protegida del país, cuyo objetivo era resaltar los valores colombianos. Su naturaleza jurídica y su aplicación está restringida a productos agroalimentarios y artesanales, con una serie de características únicas provenientes de su vínculo con una zona geográfica nacional (ver Figura 47).

El sello se diseñó para resaltar las calidades particulares ligadas al origen geográfico, tales como tradición, factores naturales y humanos, climatológicos, localización, y demás elementos que influyen en la calidad específica de los productos, incluyendo toda nuestra riqueza natural y cultural.

Figura 47. Identidad del Fondo de Promoción Turística de Colombia



Fuente: Tomado de *Informes de Dirección* por Marca País Colombia (2013).

Con el sistema de identidad ya establecido, se procedió a desplegar la comunicación de la marca país con una ejecución prevista en dos etapas: doméstica e internacional.

La primera etapa tenía como finalidad cautivar al público nacional a través de medios tradicionales con el apoyo de iniciativas que dieran visibilidad a lo largo y ancho del país. Para tales efectos, se planificó un lanzamiento de la identidad evolucionada de marca país. El 7 de septiembre de 2012, se reveló la identidad visual, y su campaña se decidió hacerla en el marco del partido de eliminatorias de la Copa Mundo FIFA Brasil 2014, Colombia vs. Uruguay, en el Estadio Metropolitano de Barranquilla, al norte del país. Una alianza firmada entre la Federación Colombiana de Fútbol y Marca País permitió tener acceso al certamen donde se develó la nueva identidad visual y se realizaron actividades con las tribunas. Por el carácter del evento, se buscaba aprovechar el escenario de nacionalismo que causa el fútbol en el público colombiano. El partido quedó 4-0 a favor de Colombia, lo que dejó una sensación de buen presagio para los promotores de la marca (Trujillo L. , Consultor Senior FutureBrand, 2013).

A través del *cobranding* y la inversión propia, la marca país alcanzó 1.6 millones de dólares, pagando sólo 778.191.027 dólares con sus recursos, lo que representó un ahorro del 77% del valor total (Trujillo L. , Consultor Senior FutureBrand, 2013). Después del lanzamiento, se pasó a una etapa de sostenimiento

a nivel nacional, que implicó alianzas sistemáticas con empresas del sector privado y alianzas con entidades públicas.

Para incentivar el compromiso de las empresas y prescriptores con la marca, se establecieron unas tarifas en el uso de la licencia por valores de mil dólares, dos mil quinientos dólares y cinco mil dólares para un periodo de un año, dependiendo de si era micro, pequeña, mediana o gran empresa (Hoyos, 2013). Posteriormente, se cambió de decisión y, con la finalidad de masificar y consolidar la marca país, se determinó que no se cobrarían tarifas por el uso de ésta. Esta accesibilidad al uso de la marca requería de un acompañamiento a quien la solicitara (Hoyos, 2013).

En la fase inicial de la marca se recibieron 250 mil dólares por concepto de la venta de la licencia (Garbrecht, 2013). “Colombia es pasión, en su fase de declive cedió 300 mil dólares a la Marca País Colombia” (Garbrecht, 2013).

El tema de presupuesto es complejo, dado que se depende de un solo ministerio. Se solicitó un presupuesto para el 2012 cercano a los 18 millones de dólares, y se recibieron solo tres millones de dólares. Se deberían generar inercias con otros organismos o ministerios, dado que es un tema transversal (Garbrecht, 2013).

En otros países, como el caso de México invirtió cerca de 200 millones de dólares, Ecuador invirtió USD\$ 40 millones, mientras en Colombia la inversión fue de 3 mil dólares. Esta situación es compleja, y hace que la creatividad nuestra se imponga ante restricciones presupuestarias, pero no siempre es la mejor opción (Garbrecht, 2013).

Si bien la primera etapa se concentró en un despliegue a nivel nacional, la segunda abordó el escenario internacional. En la primera etapa, en el lanzamiento y la publicidad no fueron asumidos por la marca país, sino por empresas como Bavaria, Avianca, Pacific Rubiales, entre otras. La función de la marca país en ese momento fue revisar que las estrategias publicitarias fueran coherentes con la naturaleza y manifiesto de la marca país Colombia (Garbrecht, 2013). Para el primer año de su lanzamiento, la marca país vinculó 50 empresas de todos los sectores, como: FONTUR, Coldeportes e Instituto Caro y Cuervo, para la promoción de Colombia, así como la Federación Nacional de Cafeteros con la marca comercial Juan Valdez, Bavaria, Americana de Colchones, entre otras. Un año después de su lanzamiento, la marca país contaba con 300 aliados (Arango J. P., 2013).

“Conseguir un cliente, explicarle cómo funciona la marca país, no es suficiente para vincularlo.

Requerimos de más personas que se encarguen del marketing de la marca, es decir, necesitamos de más presupuesto” (Garbrecht, 2013).

El presupuesto de la marca país está compuesto por un 80% de gastos de inversión y un 20% de gastos de funcionamiento. Para el 2013, el presupuesto fue de 4.3 millones de dólares.

“Con una marca no mejoras la reputación de un país, tampoco significa lo contrario, pero una marca debe reflejar los buenos momentos que vive el país” (Hoyos, 2013). La marca país de Colombia tiene un retraso de diez años en el imaginario colectivo (Hoyos, 2013). Aún para las personas mayores de 50 años, Colombia es el país de la violencia, de la drogadicción, del café y de las esmeraldas.

“Colombia se caracterizaba por su mala imagen en el exterior. Se habla de narcotráfico e inseguridad, poco de experiencias positivas. Había una necesidad de reducir la brecha entre percepción y realidad” (Lora, 2013).

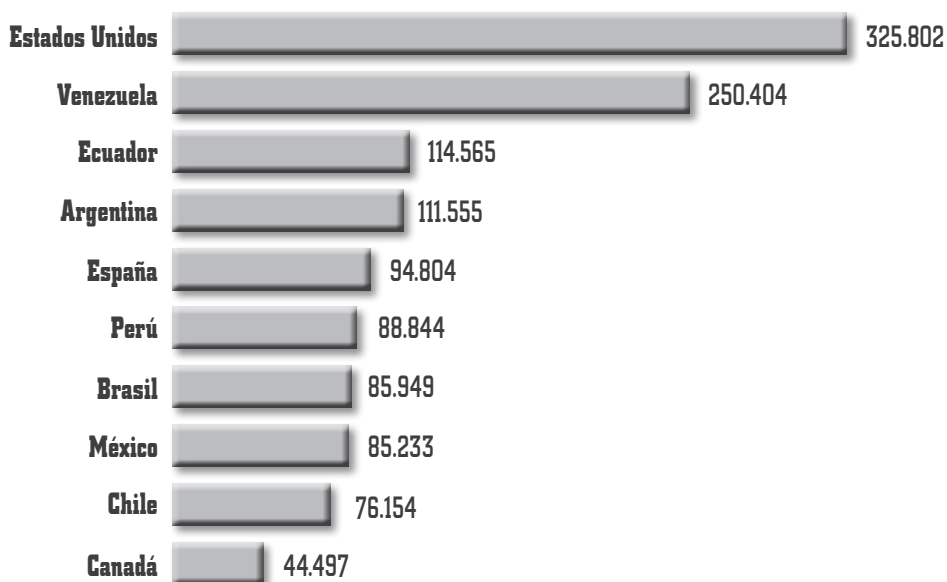
Las personas menores de 50 años y mayores de 30 reconocen que hay un posicionamiento favorable, pero no logran hacer conexiones en cuanto a que Shakira, Sofía Vergara, Falcao y el petróleo sean de un mismo país (Hoyos, 2013). Y los más jóvenes, nativos de redes sociales, que crecieron en un entorno de violencia, tienen percepciones polarizadas influenciadas por los medios.

Según Hoyos (2013), Colombia es un país que ha cambiado su composición productiva; antes, el 54% de las exportaciones correspondían al café, y ahora este sector representa el 3%. *“Era un país donde no existía la minería y el petróleo, y hoy son el primer renglón en la economía”* (Hoyos, 2013).

Los destinos elegidos para la promoción de la marca país son Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Corea del Sur, Brasil, Chile, México, Perú, Turquía, la Unión Europea y Suiza (Marca País Colombia, 2013). Adicional a lo mencionado, Colombia está mostrando una vocación en temas culturales. Si bien es un país con violencia e inseguridad, los gobiernos han dedicado esfuerzos para lograr la paz (Departamento Nacional de Planeación, 2003). El éxito de la estrategia de marca país está sujeto al mejoramiento de la infraestructura, al fortalecimiento del sistema educativo, regido por estándares internacionales, y especialmente a la generación de crecimiento económico.

Durante el 2012, ingresaron 1.698.366 extranjeros a Colombia; es decir, un 7% superior al 2011 (Migración Colombia, 2013). Según el Boletín Migratorio, el número de visitantes extranjeros por nacionalidad que ingresaron a Colombia fue, en su mayoría, procedente de Estados Unidos, con 325.802 registros de entrada (Migración Colombia, 2013). En la Figura 48 se pueden observar los registros de entrada según nacionalidad:

Figura 48. Top 10 de visitantes extranjeros que ingresaron a Colombia durante 2012 según nacionalidad



Fuente: Adaptado de *Boletín Migratorio* por Migración Colombia del Ministerio de Relaciones Exteriores (2012).

No sólo en turismo creció el país. En inversión extranjera directa, Colombia tuvo un récord histórico en crecimiento, de un 16%; es decir, se recibieron 15.823 millones de dólares (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, 2014). Se espera, así mismo, que la inversión en los proyectos de marca país vaya aumentando junto a los resultados de una buena gestión. Colombia presenta una inversión baja en relación a los esfuerzos en este tipo de proyectos promocionales en términos *per cápita*, como se puede observar en el Cuadro 29:

Cuadro 29. Comparativo de inversión en marcas país – Año 2012

	Inversión anual aproximada en proyectos de marca país (USD)	Población (Fuente CIA World Factbook 01/2011)	Fondos públicos vs. privados	Inversión per cápita en proyectos de marca país (USD)
Canadá	91.900.000	34.030.588	50%/50%	2,70
Australia	106.700.000	21.766.712	100%	4,90
España	199.000.000	46.754.784	100%	4,26
Perú	20.000.000	29.248.944	100%	0,68
Argentina	90.000.000	41.769.728	100%	2,15
Ecuador	40.000.000	15.007.343	100%	2,67
México	173.800.000	113.724.224	100%	1,53
Costa Rica	N/D	4.576.562	100%	
USA	110.000.000	313.232.032	90%/10%	0,35
Chile	25.000.000	16.888.760	N/D	1,48
Brasil	30.000.000	203.429.776	N/D	0,15
Suiza	7.600.000	7.639.961	N/D	0,99
Gran Bretaña	44.928.000	62.698.360	50%/50%	0,72
Colombia	4.444.444	46.737.814	100%	0,10

Fuente: Tomado de *Informes de Dirección* por Marca País Colombia (2013), con información del DANE y CIA World Factbook (2012).

En la segunda etapa se hizo el lanzamiento de la marca país en New York. Se realizó una actividad promocional en abril de 2013 que duró once días, con resultados satisfactorios en la experiencia internacional. La consultora internacional Porer Novelli mostró que se evidenciaron 654 notas de prensa, que,

valorizadas en el sistema de comunicación habitual, la inversión hubiese sido por un monto de 69 millones de dólares (Arango J. P., 2013).

Se prevé que el panorama mejore sobre el posicionamiento que tendrá Colombia en el futuro. La firma FutureBrand (2012b) incluyó a Colombia entre las 15 marcas país que liderarán en el futuro (posición # 13).

La marca país debe contar los hechos positivos de Colombia, de la mano del sector privado, de la mano del gobierno, de la mano de los medios, de todos los que quieran que Colombia crezca como nación en la región y en el mundo (Lora, 2013)

Uno de los principales retos presentes y futuros de la marca país de Colombia es la limitación presupuestaria. Para crecer y fortalecer la marca hay que invertir. La reputación internacional de un país depende de la consolidación de su posicionamiento. Un posicionamiento no se construye sin inversión, sin recursos y menos sin la participación de los grupos de interés.

Para Arango (2013), una marca país es un bien público, como puede ser una autopista o una electrificadora, y como tal le pertenece a todos los colombianos y se nutre de todo lo que los colombianos le aportan. Por esta razón, se constituye en un bien que es de todos y en el cual hay que trabajar en función de esa realidad.

Colombia, al igual que otros países, necesita de una marca país (Arango J. P., 2013). Es una estrategia de integrar, concentrar y actuar de manera colectiva a favor de la imagen, el turismo, la inversión y las exportaciones del país en mercados internacionales.

El reto más grande tiene que ver con ¿qué estás administrando y a qué estás haciendo mercadeo? ¿A qué y cómo estás tratando de construir reputación y preferencia? Estás desarrollando un producto que no manejas. Hay cosas que no controla nadie y esas son las variables que tú tienes para vender el país (Arango J. P., 2013).

Otro reto importante es que la marca país todavía tiene un potencial inexplorado en temas digitales creo que ahí es donde veo la mayor oportunidad, creo que la marca se ha enfocado en las audiencias locales y debe pensar ahora en audiencias globales (Trujillo C., 2013).

3.4 Desafíos de una marca país para Colombia

La marca país de Colombia se encuentra en su fase introductoria en términos de gestión de marca. A través de los dos casos de estudio de la marca país de Colombia, se concluye que la estrategia de marca país ha sido concebida como una política de gobierno y no como una política de Estado. Colombia carece de estrategia de marca pensada en el largo plazo, que sea parte de una gestión institucional y articulada a las funciones de Proexport en lo referente a mejorar la reputación del país en el exterior. Ante los resultados de las dos experiencias de marca país, se logra comprender por qué en el país hay resistencia a reconocer la relevancia de la marca país.

Un aspecto común de la marca *Colombia es Pasión* y la Marca País Colombia es que no hay visibilidad en mercados internacionales. Colombia debe entender que su imagen país está evolucionando. Debe pasar de ser asociada al café y al narcotráfico, y focalizarse en promover un posicionamiento orientado a la naturaleza y los negocios.

La imagen de Colombia debe reflejar el prestigio de su población, de sus empresas y de sus atributos naturales. La percepción juega un papel fundamental en

la decisión de visitar o no el país. El desafío para la estrategia de marca país es cautivar a los extranjeros para aumentar su radio de visita o ubicar a Colombia como destino número uno en sus planes de viaje.

Una prioridad en la gestión de marca país es redefinir estrategias de marketing para el posicionamiento de Colombia en el ámbito internacional. Estrategias que cumplan el propósito de fortalecer la reputación de un país y que den relevancia a la denominación de origen y al posicionamiento de su imagen país en el largo plazo. La marca país de Colombia debe profundizarse en los estudios académicos, para dar a conocer su importancia a los profesionales del marketing, e incorporarla como una teoría adyacente a la teoría de la marca.



G l o s a r i o

BRANDING: el proceso por el cual las compañías distinguen sus productos de la competencia es el *branding*. Término en inglés que hace referencia a la gerencia de marca. Esta es una tendencia que ha ido creciendo entre las empresas en la última década.

CLIENTE: persona o empresa que ejecuta el acto de la compra. Un cliente puede ser un comprador, consumidor o un canal de distribución.

CULTURA: sistema de creencias, valores y comportamientos adquiridos y compartidos por un grupo social.

DIFERENCIACIÓN: cuando los bienes y servicios tienen un elemento único que les permite destacarse entre el resto.

MARKETING: conjunto de prácticas empresariales orientadas a la construcción de una oferta de marketing acorde con el valor percibido por clientes y consumidores. El marketing usualmente está enfocado a un bien o servicio. El término hace referencia a la palabra *mercadeo*, en español.

MERCADO META: el grupo de clientes y consumidores que atiende una empresa o una organización.

MERCHANDISING: exhibición en el punto de venta.

POSICIONAMIENTO: lugar que toda empresa desea tener en la mente del consumidor. El posicionamiento es la manera como el mercado meta define una empresa en relación con otra.

PROMOCIÓN: estrategia que ayuda a estimular la demanda del producto a través de medios publicitarios, herramientas y tácticas que incentiven el interés del cliente rápidamente.

SEGMENTACIÓN: proceso de dividir el mercado en diferentes partes. El objetivo de este proceso es definir el mercado meta y enfocar las acciones que se derivan de la mezcla de marketing.

TOP OF MIND (TOM): ocurre cuando se le pregunta a un individuo sobre la marca de una categoría de producto determinada. El listado de las primeras marcas que éste recuerde se ubican en su *top of mind*.

VALOR AGREGADO: se refiere a un valor adicional que se le otorga a un producto como consecuencia de una actividad particular.

The background features a large, solid dark gray circle on the left side. To its right, a large, light gray arc curves from the top right towards the bottom right. A series of small, light gray squares are arranged in a curved path, following the arc, starting from the top right and ending near the bottom right.

B i b l i o g r a f í a

- Acosta, J. (2014). *Colombia, un milagro a medias con grandes desafíos en 2014*. Obtenido de <http://www.revistaperspectiva.com/blogs/economia/colombia-un-milagro-a-medias-con-grandes-desafios-en-2014>
- Adamson, A. P. (2007). *BrandSimple*. United States of America: Palgrave Macmillan.
- Aguilar, S. (2013). *Ecuador, el país de América Latina y el Caribe que más puestos avanzó en el Índice de Desarrollo Humano*. Obtenido de Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica: <http://www.andes.info.ec/es/economia/ecuador-es-pais-america-latina-caribe-mas-puestos-avanzo-indice-desarrollo-humano.html>
- Aitken, R., & Campelo, A. (2011). The four Rs of place branding. *Journal Of Marketing Management*, 27(9/10), 913-933. doi:10.1080/0267257X.2011.560718.
- Akotia, M., Ebow Spio, A., Frimpong, K., & Austin, N. (2011). Country branding: a developing economy perspective. *International Journal Of Business Strategy*, 11(2), 123-131.
- Alvarado, B. (2010). *Ecoturismo en Costa Rica: mito o realidad, la verdad*. Obtenido de http://dspace.sunyconnect.suny.edu/bitstream/handle/1951/55354/Alvarado_grad.sunys-b_0771M_10013.pdf?sequence=1

- Ambler, T. (2012). *Why do they still not get it? Market Leader* (Q4), 12-13.
- América Economía. (2010). *Colombia lidera los CIVETS, el nuevo grupo de los países emergentes*. Obtenido de <http://www.americaeconomica.com/index.php?noticia=11457&name=INTEGRACI%C3%93N>
- América Economía. (2011a). *PIB de Argentina creció 9,2% en 2010*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/pib-de-argentina-crecio-92-en-2010>
- América Economía. (2011b). *Violencia del narcotráfico está afectando al turismo en México*. Obtenido de América Economía: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/violencia-del-narcotrafico-esta-afectando-al-turismo-en-mexico>
- Andrade, V., Melena, W., & Silva, A. (2012). *Análisis y Crítica de la Marca País en Ecuador*.
- Anholt, S. (2002). Nation Branding: A continuing theme. *Journal of Brand Management*, 10(1), 59-60.
- Anholt, S. (2003). *Brand new justice: The upside of global branding*. Routledge.
- Anholt, S. (2005b). Nation brand as context and reputation. *Place Branding*, 1(3), 224-228.
- Anholt, S. (2007a). *Competitive identity, the new brand management for nation, cities and regions*. New York: Palgrave MacMillan.

- Anholt, S. (18 de Julio de 2007b). *La marca país*. (A. Oppenheimer, Entrevistador, & E. Tiempo, Editor)
- Anholt, S. (2008a). Chile: competitividad a prueba. *Revista Capital*, 16-66. Obtenido de <http://74.125.45.104/search?q=cache:lgA61MsFxKUJ:www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/edicion-anniversario.-chile-competitividad-a-p-21.html+Simon+Anholt+%2B+medicion+de+marca+pais&hl=es&ct=clnk&cd=4&gl=co>
- Anholt, S. (2008b). Nation Branding in Asia. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(4), 265-269.
- Anholt, S. (2010). Definitions of place branding – Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1), 1-10. doi: 10.1057/pb.2010.3.
- Anholt, S. (n.d.). *The Anholt-GfK Roper Nations Brand Index*. Retrieved Agosto 23, 2008, from GfK Custom Research North America: http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/nbi_index/index.en.html
- Anholt, S., & Hildreth, J. (2005a). *Brand America: The Mother of All Brands*. Cyan Communications.
- Arango, J. P. (2013). Gerente de Marketing de la Marca País Colombia. (A. Rodríguez, Entrevistador)
- Arango, M. (2009). Vicepresidente de Sancho/BBDO. (L. Echeverri, Entrevistador)

- Arellano, R. (2002). *Comportamiento del consumidor. Enfoque América Latina*. México: McGraw Hill.
- Arnold, D. (1993). *Manual de la gerencia de marca*. Bogotá: Carvajal S.A.
- Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo- Anato. (2012). *Visitantes Extranjeros que ingresan a Colombia (Migración Colombia)*. Obtenido de <http://www.anato.org/index.php/investigaciones>
- Asociación Latinoamericana de Integración. (2002). *Evaluación de la conveniencia de adoptar el código ISO para identificar a los países copartícipes*. Obtenido de [http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/ebb78745878c4edd83256935004e82ce/dfe0a-76b80fd38ca03256fdc0059bc73/\\$FILE/Recomex-VIIdi4%20%20Codigo%20ISO.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/ebb78745878c4edd83256935004e82ce/dfe0a-76b80fd38ca03256fdc0059bc73/$FILE/Recomex-VIIdi4%20%20Codigo%20ISO.doc)
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. (Diciembre de 2014). *Colombia: balance 2013 y perspectivas 2014*. Obtenido de Informe: <http://www.andi.com.co/Archivos/file/ANDI%20-%20Balance%202013%20y%20perspectivas%202014.pdf>
- Āzena, L., & Keišs, S. (2009). Specifics of territorial marketing strategy planning. *European Integration Studies*, 3, 162-168.
- Banco de Guatemala. (2009). *Guatemala en cifras*. Obtenido de <http://issuu.com/banguat/docs/guatemalaencifras>

- Banco de la República de Colombia. (2000). *Informativo Resumen Marzo 2000*. Recuperado el 29 de Octubre de 2012, de www.banrep.gov.co/documentos/junta.../resumen_marzo2000.pdf
- Banco de México. (Abril de 2010). *Informe Anual 2009*. Obtenido de <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/anual/%7BE1FE-C59E-65CE-BF0B-CF0D-F25651B6EDBC%7D.pdf>
- Banco Mundial. (2013). *Turismo internacional, número de arribos*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL>
- Barriendos, J. (2006). *Marca País México. Único, diverso y más allá de la hospitalidad*. Obtenido de www.re-dibero.org/contenido/Marca_Mexico.doc
- Barwise, P. (1993). Introduction to the special issue on brand equity. *International Journal Of Research In Marketing*, 10(1), 3-8.
- Benko, G. (2000). *Estrategias de Comunicación y Marketing Urbano*. USA: Eure Santiago.
- Bertrán Vall, J. (2003). *Marketing en un mundo global: claves y estrategias para competir en el mercado internacional*. McGraw-Hill.
- Bhargava, R. (2009). *Personalidad de marca*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Blanke, & Chiesa. (2012). *Travel & Tourism Competitiveness Report 2012*. World Economic Forum.

- Blankson, C., & Kalafatis, S. (2007). Congruence between Positioning and Brand Advertising. *Journal Of Advertising Research*, 47(1), 79-94.
- Bloom Consulting. (2012). *Official Website*. Retrieved from <http://bloom-consulting.com/en/nation-branding>
- Boisier, S. (2010). La imperiosa necesidad de ser diferente en la globalización: El mercadeo territorial. La experiencia de las regiones chilenas. *Territorios*, 15.
- Bolaños, R. (2013). *El Inguat contratará empresa para cambiar percepción del país*. Obtenido de http://www.prensalibre.com/economia/Inguat-contratara-Relaciones-Publicas-percepcion_0_847715463.html
- Borma, A. (2012). Tourism - as a development strategy. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 21(2), 332-336.
- Brenes, O. (2003). *Costa Rica: una experiencia innovadora de manejo ambiental*. Obtenido de <http://www.undp.org/cu/eventos/aprotegidas/Biodiversidad.pdf>
- Brida, J. G., & Risso, W. (2009). Tourism as a factor of long-run economic growth: An empirical analysis for Chile. *European Journal of Tourism Research*, 2(2), 178-185.
- Bush, G. W. (2009). The national security strategy of the United States of America. *Wordclay*.

- Cámara de Diputados de Chile. (s.f.). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Recuperado el 2 de febrero de 2011, de <http://www.camara.cl/www/dai/frames/np/gen.asp?vri=79>
- Canada Tourism Commission. (2011). *Experiences. A toolkit for partners of the CTC*.
- Canadian Tourism Commission. (2005). *Annual Report 2005: Explorations*. Retrieved February 2, 2011, from http://en-corporate.canada.travel/sites/Corporate/images/pdf/2005_Annual_Report_en.pdf
- Canadian Tourism Commission. (2006). *Annual Report 2006: leading through rapid change*. Retrieved March 2, 2011, from http://en-corporate.canada.travel/sites/Corporate/images/pdf/2006_Annual_Report_Eng.pdf
- Canadian Tourism Commission. (2007). *Annual report 2007, leveraging Canada's tourism brand*. Retrieved January 5, 2011, from http://www.corporate.canada.travel/docs/about_ctc/2007_Annual_Report_en.pdf
- Canadian Tourism Commission. (2008). *Annual Report 2008: Competing with a Strong Brand*. Retrieved November 2, 2010, from http://en-corporate.canada.travel/sites/Corporate/images/pdf/CTC_AR08_EN.pdf

Canadian Tourism Commission. (2010). *Canadian Tourism Commission Official Website*. Retrieved February 2, 2011, from http://en-corporate.canada.travel/?sa_campaign=domains/un/www.canadatourism.com/home

Canadian Tourism Commission. (2013). *Keep Exploring*. Retrieved from An official site of the Canadian Tourism Commission: <http://in-keepexploring.canada.travel/>

Caribbean News Digital. (2013). *Industria cubana de turismo cerró 2012 con más de 2,8 millones de visitantes internacionales*. Obtenido de <http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/industria-cubana-de-turismo-cerro-2012-con-mas-de-28-millones-de-visitantes-internacionales>

Cartaya, R. (2013). *¿Es Cuba un destino seguro para el turismo?* Obtenido de <http://www.martinoticias.com/content/turistas-cuba-asesinatos-aumento-extranjeros/20551.html>

Casey, M. (2008). Brand Cuba. *Wall Street Journal - Eastern Edition*, A21.

Central América Data. (2009). *Costa Rica quiere tener una “marca país”*. Obtenido de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Costa_Rica_quiere_tener_una_marca_pais

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021*. Obtenido de http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- CEPAL. (Junio de 2012). *Informe Macroeconómico Colombia*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: www.cepal.org/publicaciones/xml/5/46985/Colombia-completo-web.pdf
- Chadwick, E. (2013). La experiencia de gestión de la marca país de Chile. *Foro Marca País. Experiencias de Gestión*. Uruguay.
- Chávez, H. (2003). *Aló presidente 173*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2010, de <http://www.minci.gob.ve/doc/al0173.doc>
- Chiozza, G. (2010). *Anti-Americanism and the American world order*. JHU Press.
- Chiozza, G., & Choi, A. (2012). Going the American way: the surprising case of Korean pro-Americanism. *The Pacific Review*, 25(2), 269-29.
- Choi, J., & Myer, D. (2012). The effect of product positioning in a comparison table on consumers' evaluation of a sponsor. *Marketing Letters*, 23(1), 367-380. doi:10.1007/s11002-012-9162-9.
- CNN Expansión. (2010). *Marca "México" en turismo: indispensable*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/10/17/marca-mexico-en-turismo-indispensable>

- Consejo de Promoción Turística de México. (2012). *Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos*. Obtenido de http://www.cptm.com.mx/work/sites/CPTM/resources/LocalContent/7441/32/fact_sheet_2012_enero.pdf
- Corporation for Travel Promotion. (2012). *Budget 2012*. Retrieved from <http://www.thebrandusa.com/~media/Files/Key%20Dox/2012/budget-presentation-website-03-08-2012.pdf>
- Corporation for Travel Promotion. (2013). *The Brand USA*. Retrieved from Discover America: <http://www.thebrandusa.com/our-mission/>
- Costa, J. (2010). *La marca: creación, diseño y gestión*. México: Editorial Trillas.
- Daily Travelling News. (2011). *La Corporación para la Promoción de Viajes (CTP) nombra a JWT como Agencia Global de Marketing*. Retrieved from [http://www.dailyweb.com.ar/noticias/val/2455-24/la-corporaci%C3%B3n-para-la--promoci%C3%B3n-de-viajes-\(ctp\)-nombra-a-jwt-como-agencia-global-de-marketing.html](http://www.dailyweb.com.ar/noticias/val/2455-24/la-corporaci%C3%B3n-para-la--promoci%C3%B3n-de-viajes-(ctp)-nombra-a-jwt-como-agencia-global-de-marketing.html)
- de Tavares Canto Guina, F., & de Moura Engracia Giraldi, J. (2012). Differences on the image of Brazil in external markets according to consumers' age, gender, knowledge about the country and country of residence. *International Journal Of Business Science & Applied Management*, 7(2), 13-28.

- Delgado, O. (2009). *Respuestas ante la crisis: Estados Unidos, América Latina y sus gobiernos*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/nueva/econunam/pdfs/21/05orlando.pdf>
- Denman, R. (2012). How to Measure A Nation's image. *Site Selection*, 56(6), 22-24.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (16 de Febrero de 2011). *Comercio Exterior, Exportaciones y Balanza Comercial*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_dic10.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2012a). *Boletín de Prensa No 8*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim11.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (Octubre de 2012a). *Sitio web oficial*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2012b). *Comercio Exterior - Exportaciones Marzo 2012*. Obtenido de <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Petroleo-sigue-impulsando-exportaciones-de-Colombia.html>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2014). *Dirección de Cuentas Nacionales*. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación. (2003). *Construcción de un futuro para Colombia desde sus territorios*. Obtenido de https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Ordenamiento_Desarrollo_Territorial/3a01_Mem_Sem_Const_Futuro.pdf

Deshpandé, R. (Agosto de 2007). El efecto país. (T. Stuart, Ed.) *Harvard Business Review*, 85(8), 22.

Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B., & Paliawadana, D. (2011). The relationship between country-of-origin image and brand image as drivers of purchase intentions A test of alternative perspectives. *International Marketing Review*, 28(5), 508-524. doi:10.1108/02651331111167624.

Diario Clarín. (11 de octubre de 2001). *La Argentina tuvo ayer el mayor riesgo país del mundo*. Recuperado el 28 de enero de 2011, de <http://bit.ly/iaLq7>

Diario El Comercio. (2013). *Guatemala desarrolla tecnología para aumentar el turismo*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/turismo/1539196/noticia-guatemala-desarrolla-tecnologia-aumentar-turismo>

Diario El Economista. (10 de Enero de 2012). *Se confía en flujo de IED durante 2012*. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2012/01/10/se-confia-flujo-ied-durante-2012>

Diario El Herald. (2013). *Turistas cancelan viajes a Honduras*. Obtenido de <http://www.elheraldo.hn/Secciones-Principales/Economia/Turistas-cancelan-viajes-a-Honduras>

Diario El Mundo. (2009). *Se presenta “Brasil Now”*. Obtenido de <http://www.mensajeroweb.com.ar/index.php?x=nota/21897/1/se-presenta-brasil-now>

Diario El Siglo de Torreón. (2007). *Crea Calderón ProMéxico para atraer más inversión*. Obtenido de Agencias: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/285469.crea-calderon-promexico-para-atraer-mas-inver.html>

Diario El Universal. (21 de Febrero de 2012). *Creció 5,5% Inversión Privada en Turismo: SECTUR*. Obtenido de La Secretaría de Turismo señala que durante 2011 se invirtieron 3 mil 720.66 millones de dólares en diversos proyectos: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/831628.html>

Diario Oficial de la Federación. (13 de Junio de 2007). *Decreto por el que se ordena la constitución del Fideicomiso Público considerado Entidad Paraestatal denominado ProMéxico*. Recuperado el 12 de Enero de 2012, de <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/85/1/images/DecretoProMexico.pdf>

- Díaz, C. (2013 06-octubre). *Rediseño de la Marca País Argentina: una renovación en relación con el pasado*. From <http://identidaddemarca.wordpress.com/2013/10/06/rediseño-de-la-marca-país-argentina-una-renovación-en-relación-con-el-pasado/>
- Dikčius, V., & Stankevičienė, G. (2010). Perception of country brand origin and country of product manufacturing among Lithuanians and emigrants from Lithuania. *Organizations & Markets In Emerging Economies*, 1(2), 108-122.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2011). *Análisis sectorial de flores*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/PROEC-AS2011-FLORES.pdf>
- Djurica, M., & Djurica, N. (2010). *Tourism destination marketing management*. *Tourism & Hospitality Management*, 890-901.
- East West Nation Brand Perception Indexes. (2013). *Official Website*. Retrieved from <http://www.eastwestcoms.com/>
- Echeverri, L. (30 de julio de 2013). *El país como una marca*. Obtenido de <http://paismarca.wordpress.com/2013/07/30/marketing-territorial/>
- Echeverri, L. M. (2014). *Imagen país de Colombia desde la perspectiva extranjera*. Bogotá: CESA.

- Echeverri, L. M., Restrepo, M. L., & Rosker, E. (2008b). *Colombia es pasión – Caso académico*. Bogotá: Universidad del Rosario-CESA.
- Echeverri, L. M., Rosker, E., & Restrepo, M. L. (2008a). *El país como una marca*. Obtenido de Estudio de caso Colombia es Pasión: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/274/1/10%20L.Echeverri-Colombia%20es%20Pasion.pdf>
- Echeverri, L., Estay-Niculcar, C., & Parra, H. (2013). Estudio de la imagen país de Colombia desde la perspectiva mexicana. XVIII Congreso Internacional en Contaduría, Administración e Informática. México: UNAM.
- Embajada de Venezuela en Estados Unidos. (2007). *Relación Comercial Venezuela-Estados Unidos*. Obtenido de http://www.embavenez-us.org/comercio_venezuela_eeuu_junio_2007.pdf
- Fan, Y. (2006). ¿Nation branding: what is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 5-14.
- Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. 97-103. doi:10.1057/pb.2010.16.
- Farhana, M. (2012). Brand Elements Lead To Brand Equity: Differentiate or Die. *Information Management & Business Review*, 4(4), 223-233.
- Farooqi, R. (2009). Nation branding: a study of India's brand equity and capabilities in comparison to two other South Asian countries. Pranjana: *The Journal Of Management Awareness*, 12(2), 51-71.

Federación Nacional de Biocombustibles de Colombia. (2012). *Biocombustibles Hoy*. Bogotá: Federación Nacional de Biocombustibles de Colombia.

Fernández, R. (2012). Anato: “El producto turístico de los cruceros ha sido el de más crecimiento en Colombia”. Obtenido de <http://www.arecoa.com/agencias/anato-el-producto-turistico-de-mayor-crecimiento-en-colombia-ha-sido-el-de-los-cruceros/>

Ferraz Sexto, C. (2001). El territorio como mercancía: fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial. *Revista de Desenvolvimento Econômico*, 5, 67-78.

Flipo, J. P., & Texier, L. (1992). Marketing territorial de la pratique à la théorie. *Revue française du marketing*(136), 41-52.

Foro Económico Mundial. (2011). *Índice de Competitividad en Viajes y Turismo 2011 (TTCI)*. Obtenido de http://www.codesin.org.mx/sites/default/files/indice_global_2011_de_competitividad_en_turismo.pdf

Foro Económico Mundial. (2013). *Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo 2013*. Obtenido de <http://widgets.weforum.org/travel-and-tourism-index/>

- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2012). Customer-Perceived Positioning Effectiveness: Conceptualization, Operationalization, and Implications for New Product Managers. *Journal Of Product Innovation Management*, 29(2), 29-244. doi:10.1111/j.1540-5885.2011.00892.x.
- Fuller, N. (2009). *Turismo y cultura. Entre el entusiasmo y el recelo*. Lima: Fondo Editorial de la PUCP.
- Fundación Imagen de Chile. (13 de 08 de 2013). *Fundación Imagen de Chile*. Recuperado el 18 de 10 de 2013, de Imagen de Chile: <http://www.imagendechile.cl/quienes-somos/presentacion/>
- FutureBrand. (2005). *Country Brand Index 2005*. FutureBrand.
- FutureBrand. (2006). *Country Brand Index 2006*. FutureBrand.
- FutureBrand. (2007). *Country Brand Index 2007*. FutureBrand.
- FutureBrand. (2008). *Country Brand Index 2008*. FutureBrand.
- FutureBrand. (2009). *Country Brand Index 2009*. Future Brand.
- FutureBrand. (2010). *Country Brand Index 2010*. FutureBrand.
- FutureBrand. (2012a). *Country Brand Index 2011-2012*. FutureBrand.

- FutureBrand. (2012b). *Country Brand Index 2012-2013*. FutureBrand.
- FutureBrand. (2013). *Country Brand Index Latinoamérica*. FutureBrand.
- FutureBrand. (2013). *Country Brand Index Latinoamérica 2013*.
- Galgo, R. (2012). *Latinoamérica en marcas*. Obtenido de <http://www.brandemia.org/latinoamerica-en-marcas/>
- Gallup. (2010, February 19). *In U.S., Canada Places First in Image Contest; Iran Last*. Retrieved from <http://www.gallup.com/poll/126116/canada-places-first-image-contest-iran-last.aspx>
- Gallup. (2013). *Country Ratings*. Obtenido de <http://www.gallup.com/poll/1624/perceptions-foreign-countries.aspx>
- Garbrecht, M. (Agosto de 2013). Gerente de Planeación en Marca País Colombia. (A. Rodríguez, Entrevistador)
- Gardella, R., Lupo, F., & Aguayo, E. (2005). Mercado turístico argentino. Análisis de su demanda internacional. *Estudios y perspectivas en turismo*, 14(2), 127-138.
- Gertner, D., & Kotler, P. (22 de January de 2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, págs. 249-261.

- Gertner, R. K., Berger, K. A., & Gertner, D. (2007). Country-dot-com: marketing and branding destinations online. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 21(2-3), 105-116.
- GfK Group. (2009). *US Jumps to #1 on 'Most Admired Countries' List*. Retrieved from <http://www.marketingcharts.com/wp/topics/asia-pacific/us-jumps-to-1-on-most-admired-countries-list-10736/>
- GfK Roper Public Affairs & Media. (2009). *The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index 2009 Highlights Report*. Retrieved from <http://www.simonanaholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx>
- Gilmore, F. (2002). A country-can it be repositioned? Spain-the success story of country branding. *The Journal of Brand Management*, 9(4-5), 4-5.
- Global Peace Index 2013*. (2013). Retrieved from <http://www.visionofhumanity.org/#page/indexes/global-peace-index/2013>
- Gobierno de Chile. (2012). *Chile: Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020*. Obtenido de <http://www.chilesustentable.travel/wp-content/uploads/2013/08/ENT-2.pdf>
- Gobierno de Chile. (s.f.). *Comité de Inversiones Extranjeras*. Recuperado el 2 de febrero de 2011, de <http://bit.ly/m67qEW>

- González, G. (2013). *Costa Rica lanzará marca país en agosto*. Obtenido de http://www.elfinanciero-cr.com/economia-y-politica/Marca_Pais-Comex-Procomer_0_338966138.html
- Gorney, C. (2012). Cuba's new now. *National Geographic*, 222(5), 28-59.
- Govers, R., & Go, F. (2009). *Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Grupo de Estudios Estratégicos. (2012). *Honduras el país más peligroso del mundo*. Obtenido de <http://www.libertaddigital.com/opinion/gees/honduras-el-pais-mas-peligroso-del-mundo-65825/>
- Grupo Nación. (2013). *Esencial Costa Rica fue lanzada como marca país este martes*. Obtenido de http://www.nacion.com/economia/Esencial-Costa-Rica-lanzada-martes_0_1363863799.html
- Gudjonsson, H. (2005). Nation branding. *Place Branding*, 1(3), 283-298., 1(3), 283-298.
- Gustavo, N. (2013). Marketing Management Trends in Tourism and Hospitality Industry: Facing the 21st Century Environment. *International Journal Of Marketing Studies*, 5(3), 13-25. doi:10.5539/ijms.v5n3p13.
- Hansen, R. (2010). The narrative nature of place branding. *Place Branding & Public Diplomacy*, 6(4), 268-279. doi: 10.1057/pb.2010.27.

- Harrison-Walker, L. (2011). Strategic positioning of nations as brands. *Journal Of International Business Research*, 10(2), 135-147.
- Hatem, F. (2007). *Le marketing territorial: principes, méthodes et pratiques*. Éd. EMS, Management & sociétés.
- Henthorne, T. L., & George, B. P. (2009). Transformation of Tourism Business in the Communist Cuba: A Critical Analysis. *International Journal Of Business Insights & Transformation*, 3(1), 74-79.
- Hill, C. (1990). The paradox of tourism in Costa Rica. La paradoja del turismo en Costa Rica. *CS Quarterly*, 14(1), 14-19.
- Hoefer, M., Rytina, N., & Baker, B. C. (2011). *Estimates of the Unauthorized Immigrant Population Residing in the United States: January 2010*. United States: Population Estimates, Office of Immigration Statistics, Department of Homeland Security.
- Hondudiario. (2008). "Honduras todo está aquí", la marca que representa al país. Obtenido de <http://www.hondudiariohn.com/turismo=0141.php>
- Honey, M., Vargas, E., & Durham, W. H. (2010). Impact of Tourism Related Development on the Pacific Coast of Costa Rica: Summary Report. *Center for Responsible Travel*.
- Hoyos, C. (20 de Marzo de 2013). Entrevista a la Directora de la Marca País Colombia. (L. M. Echeverri, Entrevistador)

Hudson, S., & Ritchie, B. (2009). Branding a Memorable Destination Experience. The Case of 'Brand Canada'. *International Journal of Tourism Research*, 217-228. doi:10.1002/jtr.720 .

Illán, A. (2011). *Colombia: la migración del conflicto*. Obtenido de Fundación Iberoamérica Europa: http://www.eldiarioexterior.com/imagenes%5C-fotosdeldia%5C35383_colombia__la_migracion_del_conflicto.pdf

Instituto Costarricense de Turismo & Promotora del Comercio Exterior. (2013 03-Septiembre). *Costa Rica Esencial*. From http://www.esencial-costarica.com/sobre_lanzamiento.php

Instituto Costarricense de Turismo. (2013). *Costa Rica sin ingredientes artificiales*. Obtenido de <http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/home.asp?ididioma=1>

Instituto Guatemalteco de Turismo. (2012). *Boletín Anual de Estadísticas de Turismo*. Obtenido de <http://www.inguat.gob.gt/boletin-anual-2012.pdf>

Instituto Hondureño de Turismo. (2008). *Manual de la Marca País*. Obtenido de <http://www.iht.hn/files/marcapais.pdf>

Instituto Hondureño de Turismo. (2011). *Lets go Honduras*. Obtenido de <http://www.letsghonduras.com/>

- Instituto Hondureño de Turismo. (2013). *Honduras, todo está aquí*. Obtenido de <http://www.visite-honduras.com/>
- Instituto Humbolt Colombia. (2001). *Biosíntesis*. Obtenido de <http://www.humboldt.org.co/download/bol28.pdf>
- Instituto Nacional de Promoción Turística. (2010). *Argentina late con vos*. Obtenido de <http://www.argentina.travel/>
- IProfesional. (2005). *Brasil presentó su marca país*. Obtenido de <http://www.iprofesional.com/notas/13006-Brasil-present-su-marca-pas>
- Jain, R., & Winner, L. (2013). Country reputation and performance: The role of public relations and news media. *Place Branding & Public Diplomacy*, 9(2), 109-123. doi:10.1057/pb.2013.7.
- Jetter, L. G., & Chen, R. C. (2011). Destination Branding and Images: Perceptions and Practices from Tourism Industry Professionals. *International Journal Of Hospitality & Tourism Administration*, 12(2), 174-187. doi:10.1080/15256480.2011.564498.
- Jiménez, S. (25 de Mayo de 2009). *Calderón presenta campaña Vive México*. Obtenido de Diario El Universal: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/600153.html>

- Jowitt, H., & Lury, G. (2011). Is it time to reposition positioning? *Journal Of Brand Management*, 20(2), 96-103. doi:10.1057/bm.2012.42.
- JP Morgan. (2012). *Emerging Markets Bond Index (EMBI+)*. Retrieved from <http://datamarket.com/data/set/1dme/jp-morgan-emerging-markets-bond-index-embil#display=line&ds=1dme!x88=9>
- Keller, K. L. (2012). *Strategic Brand Management*. United States of America: Prentice Hall.
- Kemp, E., & Williams, K. (2012). The impact of marketing on internal stakeholders in destination branding: The case of a musical city. *Journal Of Vacation Marketing*, 18(2), 121-133. doi:10.1177/1356766712443469.
- Kerrigan, F., Shivanandan, J., & Hede, A. (2012). Nation Branding: A Critical Appraisal of Incredible India. *Journal Of Macromarketing*, 32(3), 319-327. doi:10.1177/0276146712445788.
- Kornberger, M. (2010). *Brand Society*. United States of America: Cambridge University Press.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006a). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. C., & Moreno, R. R. (2003). *Marketing para turismo*. McGraw-Hill.
- Kotler, P., Haider, D., Gertner, D., & Rein, I. (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos. Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. México: Pearson.

- Laxe, F., & Palmero, F. (2009). «Atractividad» y competitividad económica de los territorios. Boletín económico de ICE, Información Comercial Española.
- Legatum Institute. (2012). *The 2012 Legatum Prosperity Index*. Retrieved from <http://press.prosperity.com/>
- Lightle, D. (2005). *The Colombian brand story*. Bogotá.
- López, E., Montes, E., Garavito, A., & Collazos, M. M. (2012). *Borradores de Economía*. Obtenido de Banco de la República de Colombia: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra692.pdf>
- Lora, J. (2013). Gerente Comercial de Marca País Colombia. (A. Rodríguez, Entrevistador)
- Lubowiecki-Vikuk, A., & Basińska-Zych, A. (2011). Sport and tourism as elements of place branding a case study on Poland. *Journal Of Tourism Challenges & Trends*, 4(2), 33-52.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. (2005). Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as critical Components of Brand Equity Strategy. *Journal Of Advertising*, 34(3), 69-80.
- Madichie, N., & Yamoah, F. (2006). Country image and consumer food quality perception: a developing country perspective. *Consortium Journal Of Hospitality & Tourism*, 10(2), 89-10.
- Marca Colombia. (2012). *Primer productor mundial de esmeraldas para exportación*. Bogotá: Organización Marca País Colombia.

- Marca País Colombia. (2012). *Video del proceso creativo*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Marca País Colombia. (2013). *Informes de Dirección*. Bogotá.
- Marca País Ecuador. (2013). *Sitio Oficial de Ecuador ama la vida*. Obtenido de <http://marcapaisecuador.com.ec/marca/>
- Marca País Uruguay. (2013). *Sitio Oficial de la Marca País de Uruguay*. Obtenido de <http://marcapaisuruguay.gub.uy/marca-pais/>
- Mariutti, F. G., & Giraldi, J. D. (2010). Análise da Imagem do Brasil por meio do Anholt Nation Branding Index: Contribuições para a Marca Brasil. *VII Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*.
- Marketing Directo. (2005). *Interbrand ha desarrollado la nueva marca e imagen estratégica de Guatemala*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/agencias/interbrand-ha-desarrollado-la-nueva-marca-e-imagen-estrategica-de-guatemala/>
- Martínez, S., & Alvarez, M. D. (2010). Country Versus Destination Image in a Developing Country. *Journal Of Travel & Tourism Marketing*, 27(7), 748-764. doi:10.1080/10548408.2010.51968.
- McGhie, A. (2012). *Brand is a four letter word: Positioning and The Real Art of Marketing*. United States of America: Advantage.

- McKinsey Global Institute. (2010). *Beyond austerity: a path to economic growth and renewal in Europe*. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/>
- Mei, X., Chun-la, L., Jian-she, C., & Pei-lin, L. (2012). Tourism Image Map: A New Scenic Spot Planning Idea Based on Tourists' Perception. *Tourism Tribune / Lvyou Xuekan*, 27(4), 21-27.
- Méndez, J. C. (2003). *Pobreza y biodiversidad*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/IARNA/SERIETEC-NINCA/10.pdf>
- Meyronin, B. (2009). Le marketing territorial. *Enjeux et pratiques*.
- Miao-Que, L., & Lee, B. Y. (2012). The influence of website environment on brand loyalty: brand trust and brand affect as mediators. *International Journal Of Electronic Business Management*, 10(4), 308-321.
- Migración Colombia. (2013). *Boletín Migratorio*. Bogotá.
- Milken Institute. (2010). *Travel and tourism direct contribution to GDP*. Retrieved from <http://www.milkeninstitute.org/presentations/slides/2697GC11.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. (Junio de 2008). Documento CONPES 3527. *Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Obtenido de <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=19810>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. (2010). *Emprendimiento, Formalización e Innovación*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/Documentos/Asambleas/MemoriasAsamblea47/PresentacionDrSergioDiazGranados.pdf>

Ministerio de Culturas y Turismo República de Bolivia. (2013). *Sitio Oficial de Turismo de Bolivia*. Obtenido de <http://www.bolivia.travel/>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público República de Colombia. (2012). *¿Qué caracteriza a la economía colombiana?* Obtenido de <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ComoValaEconomia/qucaracterizaalaeconomia>

Ministerio de Planificación del Desarrollo República de Bolivia. (2006). *Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.bo/sites/folders/documentos/plan.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores República de Colombia. (11 de Septiembre de 2012). *En la nueva marca país, la respuesta es Colombia*. Obtenido de <http://www.cancilleria.gov.co/content/en-la-nueva-marca-pa%C3%ADs-la-respuesta-es-colombia>

Ministerio de Relaciones Exteriores República de Colombia. (2013). *Divulgación Marca País*. Obtenido de http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/circular_min-relaciones_0011_2013.htm

Ministerio de Relaciones Exteriores República de Colombia. (s.f.). *Alianza del Pacífico*. Obtenido de <http://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/pacific-alliance>

Ministerio de Turismo República de Brasil. (s.f.). *Visit Brasil*. Obtenido de <http://www.visitbrasil.com/>

Ministerio de Turismo y Deporte - República de Uruguay. (s.f.). *Uruguay Natural*. Obtenido de <http://www.uruguaynatural.com/es-ES/>

Ministerio del Poder Popular para el Turismo República Bolivariana de Venezuela. (s.f.). *Sitio Oficial de la Marca Turística*. Obtenido de <http://www.venezuelaturismo.gob.ve/principal.php>

Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información República Bolivariana de Venezuela. (2004). *Portal Oficial del Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información*. Recuperado el 29 de noviembre de 2010, de <http://www.minci.gob.ve/>

Ministério do Turismo Governo Federal do Brasil. (s.f.). *Portal do Ministério do Turismo*. Obtenido de <http://www.turismo.gov.br/turismo/espanhol/embratur/>

Moilanen, T., & Rainisto, S. K. (2009). *How to brand nations, cities and destinations: A planning book for place branding*. Palgrave Macmillan.

- Monocle. (2012). *Soft Power Survey - 2012*. Retrieved from <http://monocle.com/film/affairs/soft-power-survey-2012/>
- Monroy, H. (2009). *Imagen de Colombia en el exterior, una historia de altibajos*. Obtenido de <http://www.usergioarboleda.edu.co/altus/imagen-colombia.htm>
- Morgan, N., & Pritchard, A. (2004). Meeting the destination branding challenge. *Destination branding*, 59-79.
- Morgan, N., Pritchard, A., & Piggott, R. (2003). Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand. *Journal Of Vacation Marketing*, 9(3), 284.
- Mukoma, R. (2008, January 8). Brand Kenya Idea Should Be On Its Feet to Foster Unity And Growth. *Business Daily*, pp. 1-2.
- Muñiz, N., & Cervantes, M. (2010). Marketing de ciudades y Place Branding. Obtenido de http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia2010/2010_123_149.pdf
- Murphy, P. E. (2013). *Tourism: A community approach*. Routledge.
- Newell, R. (2011, June). *Restoring Mexico's International Reputation*. Retrieved from <http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Restoring%20Mexico%20Report.pdf>

- Nicolau, K., & Aires, G. (2010). Marketing turístico internacional: La Marca Brasil. *Revista Estudios y perspectivas en turismo*, 19(2), 241-267.
- Niesing, E. (2013). *Nation Branding Practices in Latin America: A Diagnosis of Brazil, Chile and Colombia*. GRIN Verlag.
- Nordström, L. (2008). Embajadora de Suecia en Colombia. (L. Echeverri, Entrevistador)
- Nost, E. (2013). The power of place: tourism development in Costa Rica. *Tourism Geographies*, 15(1), 88-106.
- Noya, J., & Prado, F. (2012). *Real instituto Elcano*. From Marcas-país: éxitos y fracasos en la gestión de la imagen exterior: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/imagen+de+espana/dt13-2012_noya-prado_gestion_marcas-pais_imagen-exterior
- O'Shaughnessy, J., & O'Shaughnessy, N. J. (2000). Treating the nation as a brand: some neglected issues. *Journal of Macromarketing*, 20(1), 56-64.
- Oficina Nacional de Estadística e Información República de Cuba. (2012). *Anuario Estadístico de Cuba*. Obtenido de http://www.one.cu/aec2011/esp/15_tabla_cuadro.htm.

- Oliveros, L. (13 de Enero de 2014). *La hiperinflación toca a la puerta*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com/opinion/140113/la-hiperinflacion-toca-a-la-puerta>
- Oppenheimer, A. (2011). *El creciente riesgo en América latina*. Recuperado el 22 de julio de 2011, de <http://www.periodismodeverdad.com.ar/2011/04/20/el-creciente-riesgo-en-america-latina-por-andres-oppenheimer/>
- Organización Mundial del Turismo. (2000). *Turismo: Panorama 2020 Las Américas*. Obtenido de http://apps.mintur.gub.uy/pmb/opac_css//doc_num.php?explnum_id=30
- Organización Mundial del Turismo. (2010). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid: Departamento de Comunicaciones de la OMT.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (13 de Julio de 2012). *Crecerá economía mexicana 3.6% en 2012*. Obtenido de <http://noticierostelevisa.esmas.com/nacional/446726/ocde-crecera-economia-mexicana-3.6-2012/>
- OTCA. (s.f.). *Colombia*. Obtenido de http://otca.info/portal/admin/_upload/paises/pdf/448-COLOMBIA.es.pdf

- Otero, D. F. (Enero de 2012). *El sector energético-minero y la economía colombiana*. Obtenido de <http://www.indepaz.org.co/wp-content/uploads/2012/04/El-sector-energ%C3%A9tico-minero-y-la-econom%C3%ADa-colombiana.pdf>
- Padilla, L. (2013). *La marca país 'Ecuador Ama la Vida' gozará de protección a escala mundial*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/economia/marca-pais-ecuador-ama-vida-gozara-proteccion-escala-mundial.html>
- Palencia, G., & Barera, A. (1 de Julio de 2013). *Exportaciones de café de Honduras caen 14 pct en junio por roya*. Obtenido de Reuters México: <http://mx.reuters.com/article/topNews/idMXL2N0F71OY20130701?pageNumber=2&virtualBrandChannel=0>
- Papadopoulos, N., & Heslop, L. (1993). *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*. New York: International Business Press.
- Passow, T., Fehlmann, R., & Grahlow, H. (2005). Country Reputation From Measurement to Management: The Case of Liechtenstein. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 309-326.
- Paz, S. (23 de Noviembre de 2006). *Proyecto I+D Gestión estratégica urbana*. (U. N. Quilmes, Ed.) Recuperado el 6 de Agosto de 2008, de Citizen branding: diseño, creación y gestión del marketing territorial: http://hm.unq.edu.ar/Cotelco-UNQ/Sergio_Paz%5B20061107%5D.pdf

- Peña, G. (2007). Marca País: Introducción a la problemática desde los ejecutivos de compañías top. *Revista Científica UCES*, 145-164.
- Pew Research Center. (2013). Pew Research Center. Retrieved Enero 21, 2013, from <http://www.pewresearch.org/about/mission-and-history/>
- Pew Research Center Project. (2009, July 23). *The pew global project attitudes*. Retrieved from <http://www.pewglobal.org/files/pdf/264.pdf>
- Pike, A. (2011). *Brands and Branding Geographies*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.
- Pipoli, G., & Flores, A. (2006). Los productos bandera como componente estratégico del diseño de la marca país Perú. (U. d. pacífico, Ed.) *Revista Punto de equilibrio*(89).
- Portal público de noticias de la República Argentina. (29 de agosto de 2008). *Argentina: una marca para el mundo*. Recuperado el 22 de abril de 2010, de <http://bit.ly/mCvkZ9>
- Porter, M. (abril de 1994). *Informe Monitor*. Recuperado el 20 de junio de 2008, de Creando la Ventaja Competitiva de Colombia: www.camaramed.org.co/docs/01informe_monitor_colombia.doc
- Porter, M. (2005). *In Search of a Competitive Identity: Towards A Competitiveness Agenda for Colombia*. Cartagena.

- Prado, F. (2007). *Marcas, Reputaciones y Territorios*. Obtenido de http://reputationinstitute.com/events/Marcas_Reputaciones_y_Territorios_Badajoz2007.pdf.
- Prasad, M. (2011, May). Cause Branding and its Impact on Corporate Image. *Journal of Marketing & Communication*, 7(1), 41-44.
- Presidencia de la República de Guatemala. (2012). *Política Nacional para el Turismo Sostenible de Guatemala*. Obtenido de http://www.segeplan.gob.gt/downloads/clearinghouse/politicas_publicas/Turismo/Politica_Nacional_DTS_Guatemala_2012_2022.pdf
- ProChile. (s.f.). From <http://www.prochile.us/sites/default/files/1472b5b3a2130124-31%20Imagen%20Pais%20-%20WEB%202.pdf>
- Proexport Colombia. (2005). Acta #133. *Libro de Actas del Consejo Asesor de Imagen País*. Bogotá.
- Proexport Colombia. (2008). *Informes de la dirección Colombia es Pasión*. Bogotá.
- Proexport Colombia. (2010). *Informes de la dirección Colombia es Pasión*. Bogotá.
- Proexport Colombia. (2012). *Sector Agroindustrial Colombiano*. Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria.html>
- PromPerú. (s.f.). *Todos hacemos Perú*. Obtenido de <http://internacional.peru.info/>

- Proulx, M. U., & Tremblay, D. (2006). Marketing territorial et positionnement mondial. *Géographie, économie, société*, 8(2), 239-256.
- Pucci, T., Simoni, C., & Zanni, L. (2013). Country of origin effect, brand image and retail management for the exploitation of 'Made in Italy'. *International Marketing and the Country of Origin Effect: The Global Impact of 'made in Italy'*, 154.
- Ramírez, M. (21 de 01 de 2013). *Los diez desafíos del Segundo Obama*. Recuperado el 21 de 01 de 2013, de El mundo.es: http://www.elmundo.es/america/2013/01/21/estados_unidos/1358731956.html
- Ramos, M., & Noya, J. (30 de Mayo de 2006). *América Latina: del riesgo país a la Marca*. Recuperado el 23 de Junio de 2008, de http://www.realinstitutoelcano.org/documentos/242/242_RamosNoyaImagenMarcaPaisAmericaLatina.pdf.
- Rector, I., Bagautdinova, N., Novenkova, A., & Kalenskaya, N. (2013). Territorial marketing as successful strategy for regional development. *Annual International Conference On Qualitative & Quantitative Economics Research*, 18-23. doi:10.5176/2251-2012_QQE13.18.
- Reputation Institute. (n.d.). *Managing Your Country's Reputation with 2013 Country RepTrak™*. Retrieved from <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/country-reptrak>

- Revista Container. (11 de diciembre de 2009). *Cuál es el lugar exacto de Argentina en el comercio mundial*. Recuperado el 15 de febrero de 2010, de <http://www.revistacontainer.com/website/?p=1817>
- Revista Emprende. (s.f.). *Exportaciones, el objetivo de los emprendedores*. Obtenido de http://www.revistaemprende.com/index.php?option=com_content&view=article&id=106:exportacionesel-objetivo-de-los-emprendedores&catid=46:especiales&Itemid=61
- Revista Summa. (2 de Septiembre de 2013). *La marca país como imán de viajeros*. Obtenido de <http://www.revistasumma.com/especiales/turismo-2013/41610-la-marca-pais-como-iman-de-viajeros.html>
- Reyes, D. (2013). Director de Comunicaciones de Marca País Colombia. (A. Rodríguez, Entrevistador)
- Reyna , J. (16 de Abril de 2012). *Creció 3% en primer bimestre la llegada de turistas internacionales*. Obtenido de Periódico La Jornada: <http://www.jornada.unam.mx/2012/04/16/politica/016n2pol>
- Ritchie, J., J. R. Brent, & Robin J. B. Ritchie. (1998). The Branding of Tourism Destinations: Past Achievements and Future Challenges. *Proceedings of the 1998 Annual Congress of the International Association* (pp. 89–116). Morocco: International Association of Scientific Experts in Tourism.

- Ritson, M. (2010). Countries are countries, not brands . *Marketing Week* (01419285), 33(18), 54.
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks*. PowerHouse Books; Revised Edition edition .
- Robichaud, F., Richelieu, A., & Kozak, R. (2012). Branding as a communications strategy: A framework for desired brand identity. *Journal Of Brand Management*, 19(8), 712-734. doi:10.1057/bm.2011.61.
- Roche, D. (2012). Marketing Trends of Industrial Tourism. *China-USA Business Review*, 11(9), 1307-1315.
- Rodríguez, G. (2010). *Breve recopilación de Marcas Perú*. Obtenido de <http://disenoperu.blogspot.com/2010/04/breve-recopilacion-de-marcas-peru.html>
- Rosker, E., Estay-Niculcar, C., & Echeverri, L. M. (2012). Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en América del sur. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(1), 288-305.
- Rossiter, J., & Bellman, S. (2012). Emotional Branding Pays Off. *Journal Of Advertising Research*, 52(3), 291-296. doi:10.2501/JAR-52-3-291-296 S.
- Ruíz, A. (2012). *Tendencias recientes del mercado internacional del petróleo*. Obtenido de CEPAL: www.eclac.org/publicaciones/xml/5/14385/lcl2021e.pdf

Ruíz, O. (Junio de 2008). *Turismo: Factor de desarrollo y competitividad en Mexico*. Obtenido de Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública: http://www.google.com.co/url?sa=t&rc=t=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CFAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww3.diputados.gob.mx%2Fcamara%2Fcontent%2Fdownload%2F193936%2F465242%2Ffile%2FTURISMO_factor_desarrollo_competitividad_Docto46.pdf&ei=MzIEUJyTBYaw8ATzm

Sartori, A., Mottironi, C., & Corigliano, M. (2012). Tourist destination brand equity and internal stakeholders: An empirical research. *Journal Of Vacation Marketing*, 18(4), 327-340. doi:10.1177/1356766712459689.

Secretaría de Turismo de México. (2011). *Acuerdo Nacional por el Turismo*. Obtenido de <http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/1323/1/images/10%20Ejes.pdf>

Secretaría de Turismo de México. (17 de Marzo de 2011). *Boletín 43 Refuerza CPTM Estrategia de Promoción de Nuestro País*. Obtenido de SECTUR: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin_43

Secretaría de Turismo de México. (26 de Mayo de 2011). *Estadísticas más recientes de la actividad del sector turismo*. Obtenido de http://datatur.sectur.gob.mx/work/docs/5_reporte_semana/sem202011.pdf

- Secretaría de Turismo de México. (2012). *Boletín 25 Registra México en el 2011 cifra histórica en turistas nacionales e internacionales*. Obtenido de http://www.turismo.gob.mx/es/sectur/Boletin_25_
- Segura, G. (1998). *Comentarios acerca de la Campaña de Costa Rica en los Estados Unidos, 1996-1997*. Obtenido de <http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/cen652.pdf>
- Šeric, N. (2011). Management of national touristic brand: the role of the branding strategy in Croatia. *International Journal Of Management Cases*, 13(4), 6-11.
- Servicio Nacional de Turismo de Chile. (s.f.). *Sitio Oficial de Turismo de Chile*. Obtenido de <http://chile.travel/>
- Signorelli, J. (2012). *StoryBranding: Creating Stand-Out Brands Through The Power of Story*. Texas: Greenleaf Book Group Press .
- Souiden, N., Pons, F., & Mayrand, M. (2011). Marketing high-tech products in emerging markets: the differential impacts of country image and country-of-origin's image. *Journal Of Product & Brand Management*, 20(5), 356-367. doi:10.1108/10610421111157883.
- Stock, F. (2009). Identity, image and brand: A conceptual framework. *Place Branding & Public Diplomacy*, 5(2), 118-125. doi:10.1057/pb.2009.2.
- Superbrands. (2006). *Superbrands México*.

- Supphellen, M., & Nygaardsvik, I. (2002). Testing country brand slogans: Conceptual development and empirical illustration of a simple normative model. *The Journal of Brand Management*, 9(3), 385-395.
- Suri, R., & Thakor, M. (2013). Made in Country Versus Made in County: Effects of Local Manufacturing Origins on Price Perceptions. *Psychology & Marketing*, 30(2), 121-132. doi:10.1002/mar.20592.
- Szondi, G. (2010). From image management to relationship building: A public relations approach to nation branding. *Place Branding & Public Diplomacy*, 6(4), 333-343.
- Task Force on Travel & Competitiveness. (2012). *National Travel & Tourism Strategy*.
- The Brand USA. (2012a). *Request for a proposal publishing*. United States: CTC.
- The Brand USA. (2012b). *Brand USA Fiscal Year: 2012 Annual Report*. Retrieved from <http://www.thebrandusa.com/~media/FY2012%20Brand%20USA%20Annual%20Report.pdf>
- The New Economics Foundation. (2013). *Happy Planet Index*. Retrieved from <http://www.happyplanetindex.org/countries/costa-rica/>
- Transparency International. (2011). *Corruption Perceptions Index*. Retrieved from <http://www.transparency.org/country#MEX>

- Transparency International. (2012). *Corruption Perceptions Index*. Retrieved from <http://www.transparency.org/gcb2013/country/?country=-venezuela>
- Trout, J., & Rivkin, S. (2010). *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*. United States of America: Wiley.
- Trujillo, C. (2013). VP Marketing Digital de JWT. (A. Rodríguez, Entrevistador)
- Trujillo, E. (2003). *Marca País e Imagen Corporativa del Ministerio de Turismo*. Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/etrujillo.html>
- Trujillo, L. (2012). *Modelo de mercadeo territorial*. Bogotá.
- Trujillo, L. (2012a). Entrevista a Gerente de Marketing de Marca País Colombia. (L. M. Echeverri, Entrevistador)
- Trujillo, L. (2013). Consultor Senior FutureBrand. (A. Rodríguez, Entrevistador)
- Turismo Sostenible CST: Certificación para la Sostenibilidad Turística en Costa Rica*. (2010). Obtenido de <http://www.turismo-sostenible.co.cr/es/acerca-del-cst/cuando-y-por-que.html>

- Uddin, J., Parvin, S., & Rahman, M. (2013). Factors Influencing Importance of Country of Brand and Country of Manufacturing in Consumer Product Evaluation. *International Journal Of Business & Management*, 8(4), 65-74. doi:10.5539/ijbm.v8n4p65.
- UNFPA - United Nations Population Fund. (2012). *Población y salud*. Obtenido de Análisis de Situación de Población: <http://unfpa.org/psa/wp-content/uploads/2012/11/2-Poblacion-y-Salud.pdf>
- UNICEF Chile. (2006). *Evolución de la Pobreza e Indigencia*. Recuperado el 1 de diciembre de 2010, de <http://www.unicef.cl/unicef/index.php/Pobreza>
- Urrutia, A. (2006). Marca país: concepto multidimensional. *Revista Mexicana de Comunicación*, 19(102), 33-35.
- US Department of Commerce, I. T. (2013). *Summary of International Travel to the United States*.
- Usunier, J.-C. (2006). Relevance in business research: the case of country-of-origin research in. *European Management Review*, 3, 60-73.
- Valls, J.-F. (1992). *La imagen de marca de los países*. Madrid: McGraw Hill.
- Velilla, J. (2010). *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca (Primera ed.)*. Barcelona: Editorial UAOC.

- Villarejo-Ramos, A., & Sánchez-Franco, M. (2005). The impact of marketing communication and price promotion on brand equity. *Journal Of Brand Management*, 12(6), 431-444.
- Vivanco, L. (2012). Certifying Sustainable Tourism in Costa Rica. *Central America in the New Millennium: Living Transition and Reimagining Democracy*, 102, 212.
- Wang, C., Li, D., Barnes, B. R., & Ahn, J. (2012). Country image, product image and consumer purchase intention: Evidence from an emerging economy. *International Business Review*, 21(6), 1041-1051. doi:10.1016/j.ibusrev.2011.11.010.
- Wheeler, A. (2012). *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team*. New Jersey: Wiley.
- Woo Jin, C., & Winterich, K. (2013). Can Brands Move In from the Outside? How Moral Identity Enhances Out-Group Brand Attitudes. *Journal Of Marketing*, 77(2), 96-111.
- World Economic Forum. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Retrieved from World Economic Forum - Geneva Switzerland 2011: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/#=>

World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

World Economic Forum. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf

Wreden, N. (2002). *FusionBranding: How To Forge Your Brand for the Future*. Canada: Accountability Press.

Yang, S., Shin, H., Lee, J., & Wrigley, B. (2008). Country Reputation in Multidimensions: Predictors, Effects, and Communication Channels. *Journal of Public Relations Research*, 421-440 doi:10.1080/10627260802153579.

Young-A, S., & Yongjun, S. (2013). Antecedents of Nation Brand Personality. *Corporate Reputation Review*, 16(1), 80-94. doi:10.1057/crr.2012.24.

Zanotti, M. (2011). *Identidad, la marca auténtica de Cuba*. Obtenido de <http://www.soydg.com/blog/2011/10/26/identidad-la-marcaautentica-cuba/>

Żemła, M. (2012). The idea of destination branding licensing and the question of its effectiveness. *Tourism & Hospitality Management*, 18(2), 297-312.

Zenker, S., & Martin, N. (2011). Measuring success in place marketing and branding. *Place Branding & Public Diplomacy*, 7(1), 32-41. doi:10.1057/pb.2011.5.

MARCA PAÍS

Experiencias
en América
y la realidad
en Colombia

En el contexto de la globalización una disciplina reciente en el mundo del mercadeo y del *branding* ha cobrado vital importancia. En un escenario de alta competitividad, donde se derrumban las fronteras económicas y políticas, surgen unos nuevos protagonistas que buscan posicionar su identidad y sus capacidades. Superando a los esfuerzos habituales de comercialización y a las estrategias marcárias tradicionales, los territorios ahora se erigen como focos en materia de promoción y, en el centro de esta práctica, las marcas país se convierten en su principal reto.

Las marcas país contemplan el territorio junto a su talento y lo enmarcan dentro un esfuerzo estratégico para atraer visitantes e inversionistas y, a la vez impulsar sus exportaciones y su cultura propia a nivel internacional. Mucho más compleja que una marca privada de un producto o servicio, con más desafíos para sintetizar conceptos, con amplias audiencias internas y externas por conquistar, con más grupos de interés involucrados en su proceso de desarrollo y con la carga de lograr ser un símbolo para una nación, la marca país merece ser estudiada por todo lo que tiene que revelar.

Por primera vez se compilan los casos más notorios del hemisferio americano en un solo libro. La experiencia del continente contempla ya varias generaciones de marcas país y resulta en este momento pertinente analizarlas bajo una óptica rigurosa que va mas allá de sus meras identidades visuales para abordar las estrategias que tienen detrás. En esta obra, dos de los expertos con más recorrido en la materia ofrecen un panorama ilustrado de los conceptos y las experiencias de 16 países americanos, haciendo especial énfasis en el caso Colombia.

