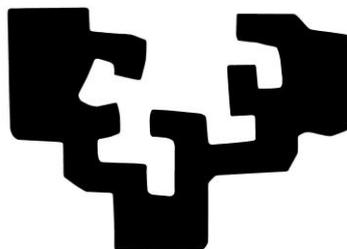


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Trabajo de Fin de Grado

MARCA PAÍS Y SU APLICACIÓN A EUSKADI

**Facultad de Economía y Empresa
de Donostia - San Sebastián**

Año 2016

Autora: María Pérez Vicente

Tutor: Jose Juan Beristain Oñederra

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción	5
1.1. Objeto del estudio.....	5
1.2. Razones del estudio	5
1.3. Los objetivos del estudio.....	5
1.4. La metodología.....	6
1.5. La estructura	6
2. Marco teórico	8
2.1. La Globalización.....	8
2.2. La Competitividad	10
2.2.1. Relación entre competitividad empresarial y competitividad nacional	11
2.2.2. Análisis del diamante de Porter	12
2.2.3. Factores clave de la competitividad: innovación e intangibles.....	14
2.3. Marca País como ventaja competitiva	21
2.4. Branding	23
2.4.1. Los componentes de la marca.....	25
2.4.2. El valor de la marca	26
2.4.3. El objeto de la marca.....	28
2.5. <i>Branding vs. branding</i> territorial.....	28
2.5.1. Marca País y su relación con el place branding y el marketing territorial	30
2.5.2. Marketing territorial.....	32
2.6. La Identidad del país	40
2.7. La imagen y marca del país	40
3. Caso práctico: "La Marca País aplicada a el caso de Euskadi"	42
3.1. Euskadi en el mapa: diagnóstico general sobre la posición competitiva de Euskadi	44
3.2. La marca Basque Country.....	47
3.2.1. Identificación gráfica	49
3.2.2. Promoción de la marca	52
3.2.3. Basquecountry.eus.....	53
3.2.4. La <i>newsletter</i> sobre el país.....	54
3.3. La Estrategia Basque Country.....	54
3.3.1. Coordinación de la estrategia Basque Country.....	55
3.3.2. Visión y vectores de la Estrategia Basque Country	59

3.3.3. Ámbitos geográficos.....	61
3.4. Proyección de Euskadi en el exterior	62
3.4.1. Internacionalización empresarial	63
3.4.2. Turismo.....	70
3.4.3. Cultura	86
4. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.....	89
4.1. Conclusiones.....	89
4.1.1. Conclusiones Marco Teórico	89
4.1.2. Conclusiones Caso Práctico	90
4.2. Limitaciones	91
4.3. Futuras líneas de investigación	91
5. Bibliografía	93
5.1. Bibliografía offline	93
5.2. Bibliografía online	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones del "Diamante de Porter"	13
Figura 2. Clasificación de activos intangibles	17
Figura 3. Elementos del Capital Intelectual.....	19
Figura 4. Clasificación de activos.....	20
Figura 5. Hexágono de la Identidad Competitiva.....	22
Figura 6. Proceso de Marketing	24
Figura 7. Tipos de asociaciones de marca	26
Figura 8. Proceso de creación de valor	27
Figura 9. Niveles del marketing territorial	28
Figura 10. Regiones europeas con condiciones estructurales similares a las de la CAPV	45
Figura 11. Identificador gráfico Basque Country.....	50
Figura 12. Identificador gráfico Basque Country + símbolo	51
Figura 13. Identificador gráfico Euskadi - Basque Country	51
Figura 14. Número de actuaciones desarrolladas por ámbito temático en el período 2014-2015	58
Figura 15. Número de actuaciones totales desarrolladas por ámbito temático en el período 2014-2015	59
Figura 16. Ámbitos geográficos de actuación planteados por la Estrategia Basque Country ...	62
Figura 17. Logotipo "BIGliddle. Basque Country"	68
Figura 18. Pernoctaciones, entradas de viajeros, estancia media y grados de ocupación de los establecimientos hoteleros de la C.A. de Euskadi. Junio 2016	70
Figura 19. Marcas que se van a proyectar dependiendo del destino	73

Figura 20. Marcas que se van a proyectar dependiendo al mercado que nos dirijamos 73

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Situación de la CAPV con respecto a los indicadores de competitividad.....92

1. Introducción

1.1. Objeto del estudio

En este trabajo, analizaremos la importancia que tiene la Marca País en la tarea de diferenciar un país del resto de sus competidores. Después de las transformaciones que ha provocado la Globalización, el nivel de competitividad en el mercado internacional ha incrementado notablemente. Ante esta necesidad de ser más competitivos, se ha extendido el uso del *branding* a nivel territorial.

Cada vez más, los países o naciones sienten la necesidad de contar con una marca propia que los diferencie de la competencia. Entenderemos el *branding* como un proceso gracias al cual creamos valor para el territorio, creando un posicionamiento diferenciado del país o nación.

La construcción de la marca se basará en la identidad del territorio y se proyectará mediante un logotipo simple y fácil de reconocer.

En nuestro caso, hemos analizado el uso que se le da a la Marca País en Euskadi, en los sectores que tienen en su ADN la internacionalización y que son la base de la "Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Estrategia Basque Country": Acción Exterior, Industria o Internacionalización Empresarial, Turismo y Cultura.

1.2. Razones del estudio

Las razones por las que se ha llevado a cabo este estudio principalmente han sido dos. La curiosidad por conocer de primera mano la ambiciosa política exterior que se está llevando a cabo desde el Gobierno Vasco mediante la estrategia Basque Country y el uso de la marca Basque Country como carta de presentación al exterior.

1.3. Los objetivos del estudio

Una vez presentado el objeto del estudio y las razones que nos llevaron a llevarlo a cabo, procederemos a exponer los objetivos del presente trabajo de investigación.

Objetivo principal: analizar la utilización que se le da a la marca Basque Country dentro de la estrategia de internacionalización del Gobierno Vasco.

Objetivos secundarios: los siguientes objetivos secundarios se plantean para la consecución del objetivo principal:

- Analizar el entorno económico actual para entender en qué circunstancias surge la necesidad de contar con un marca país propia.
- Entender como un país puede aumentar su nivel de competitividad para aprovecharse de la economía global.
- Comprender la importancia de la innovación y los activos intangibles a la hora de adaptarse a los cambios incesantes del entorno competitivo.
- Saber ubicar la marca país dentro del *place branding* y el marketing territorial.
- Entender la importancia que tiene la marca país como ventaja competitiva.

1.4. La metodología

Para la realización del estudio hemos utilizado fuentes de información primaria y secundaria. Para la elaboración de la primera parte del trabajo, el marco teórico sobre la marca país, hemos utilizado una revisión bibliográfica sobre los conceptos globalización, competitividad, *branding*, *branding* territorial, marketing territorial y marca país.

En la fase posterior, donde hemos analizado el caso práctico de la marca Basque Country, por un lado, hemos utilizado documentos, informes oficiales y diferentes páginas webs oficiales del Gobierno Vasco, donde hemos podido encontrar noticias acerca de acciones concretas del Gobierno. Por otro lado, respecto a la información primaria, el 29 de Septiembre del 2016 realizamos una entrevista en profundidad a Leyre Madariaga, Directora de Relaciones Exteriores del Gobierno Vasco, en Lehendakaritza (Vitoria - Gasteiz).

1.5. La estructura

El contenido de este estudio está dividido en tres capítulos.

En el primer capítulo, contextualizaremos la marca país. Para ello, partiremos del concepto de la Globalización y analizaremos las razones de la creciente competencia entre países. En este punto, compararemos la competitividad nacional con la competitividad empresarial, llegando a la conclusión de la importancia que tiene la competitividad empresarial para la competitividad nacional. A continuación, analizaremos el valor que tienen la innovación y los activos intangibles en la consecución de un mayor grado de competitividad, identificando dentro de los activos intangibles, el capital intelectual. Después de explicar los tres factores del capital intelectual (capital humano, capital estructural y capital relacional), identificaremos la

imagen y la marca dentro del capital relacional. Llegados a este punto, trasladaremos estos conceptos de una manera coherente al concepto de competitividad territorial, identificando el valor que tiene la marca país como ventaja competitiva de un territorio. Para finalizar el primer capítulo, situaremos la marca dentro de la teoría del *branding*, para entender los conceptos alrededor de una marca y luego poder aplicarlos a la marca país y al *place branding*.

En el segundo capítulo, aplicaremos al caso práctico de Euskadi el concepto de marca país. En primer lugar, dada la importancia que le hemos dado en la parte teórica a la Globalización y competitividad de los países, situaremos a Euskadi en el mundo, analizando brevemente su situación competitiva. En segundo lugar, analizaremos la marca Basque Country basándonos principalmente en la reunión mantenida con la Directora de Relaciones Exteriores del Gobierno Vasco. En tercer y último lugar, debido a la relación entre la marca y la estrategia Basque Country, analizaremos dicha estrategia, centrándonos, en el posicionamiento de la marca Basque County y la presencia de la marca en los elementos y eventos promocionales de los sectores de Industria, Turismo y Cultura.

En el tercer capítulo, finalmente expondremos las conclusiones a las que hemos llegado después del trabajo de investigación, destacando los aspectos más importantes desde nuestro punto de vista. Asimismo, señalaremos las limitaciones o las dificultades con las que nos hemos encontrado a la hora de hacer el trabajo y propondremos futuras líneas de investigación que pueden derivarse de este estudio.

2. Marco teórico

2.1. La Globalización

Como se pregunta Lallement (2001) "Globalización: ¿qué podemos decir de ella?". Globalización es uno de los términos más utilizados por políticos, economistas y directivos de empresa, ya que se considera el término que mejor describe lo ocurrido en la economía mundial en las últimas décadas (Minondo Uribe-Etxeberria, 2006), aunque como afirma el Banco Mundial no existe una definición exacta que esté ampliamente aceptada. Teniendo esto en cuenta, partiremos de la definición que propone el Fondo Monetario Internacional (FMI) para analizar este fenómeno. El FMI define la Globalización como *"la interdependencia económica creciente en el conjunto de los países del mundo, provocada por el aumento del volumen y de la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al mismo tiempo que por la difusión acelerada y generalizada de la tecnología"* (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2013)

Como observamos en la definición anterior "la difusión acelerada y generalizada de la tecnología" es considerada uno de los factores del comienzo de la Globalización, ya que los avances tecnológicos han facilitado las relaciones internacionales, tanto comerciales como financieras. Por otro lado, el profesor Adda (1998) atribuye el comienzo de la Globalización, en gran parte, a la expansión del capitalismo. Más concretamente, Friedman (2006) hace referencia a la caída del muro de Berlín en el año 1989, la cual representó el comienzo del fin del modelo de sociedad representado por la antigua Unión Soviética donde pervivían los antiguos regímenes comunistas.

El entorno económico actual se puede resumir como el proceso desde la economía internacional hacia la economía global. Adda (1998) hace una clara distinción entre ambos términos; la economía internacional coincide con un periodo en el cual el capital se acumula dentro de los mercados nacionales protegidos por los Estados, mientras el comercio y la inversión internacional complementan esta situación. En cambio, la economía global o Globalización se trata de la transformación de la economía internacional hacia un escenario donde las fronteras han quedado en

muchos ámbitos obsoletas, los hábitos de consumo tienden a estandarizarse y donde la competencia por el control de los mercados y de las materias primas ha aumentado significativamente. Martínez García-Tablas (2005) se muestra de acuerdo con esta diferenciación y concluye su artículo "Economía de la Globalización" sosteniendo la idea de que "la globalización no es simple incremento de las relaciones externas y del grado de apertura. [...] La globalización económica es la afirmación del ámbito mundial como espacio de funcionamiento y reproducción de lo económico" (pág. 35).

Una manera de explicar la diferencia entre economía internacional y economía global es usando los términos multinacional y empresa global para equiparar a los conceptos ya mencionados, economía internacional y economía global, respectivamente. El término multinacional se refiere al tipo de empresa la cual está presente en varios mercados nacionales, pero la casa madre la mantiene en su país de origen. En cambio, las empresas globales conciben el planeta como si fuese un único mercado y las decisiones las toman desde cada país en el que se encuentran.

Por el contrario, aunque hagamos alusión al hecho de la eliminación de las fronteras y al concepto de mercado libre, no se puede afirmar que el Estado se haya replegado totalmente, ya que el Estado sigue interviniendo en la economía intentando corregir los fallos del mercado mediante la política económica. Pero, ¿a qué tipo de fallos del mercado nos referimos? Estefanía Moreira (2001) destaca los siguientes tres:

- La economía de mercado tiende a generar ciclos que el Estado intentará estabilizar.
- El Estado hará lo necesario para reducir las grandes desigualdades de renta y riqueza que se generen, éticamente inaceptables, desempeñando una función de redistribución.
- El Estado se encargará de la asignación eficiente de recursos, cuando el mercado no consiga asignarlos eficientemente.

En resumen, nos encontramos en un entorno globalizado con una competencia muy fuerte en el cual los territorios deben buscar fórmulas para ser competitivos.

2.2. La Competitividad

La globalización ha generado un notable incremento en las relaciones comerciales y de inversión, creando una interdependencia a nivel nacional o regional en cualquier sector económico o industrial. Esto se traduce en una intensificación de la competitividad entre los países. (Gómez, 2006)

¿Pero cómo aumenta un país su nivel de competitividad para aprovecharse de la economía global? Se pregunta el "World Economic Forum" (2015)

Empecemos por definir la competitividad, y para ello basémonos en la definición aportada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). La OCDE define competitividad como *"el grado en el cual un país, bajo condiciones de mercado libres y justas, puede producir bienes y servicios que satisfacen el test de los mercados internacionales, mientras simultáneamente mantiene y expande los ingresos de su población a largo plazo"*. Aunque también podríamos hacer referencia a la definición del ya mencionado Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF), fundación que anualmente desde 1980, lleva a cabo un informe analizando la Competitividad de 140 economías. En este caso, en el conocido Global Competitiveness Report, la competitividad es descrita como *"el conjunto de las instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país"* (World Economic Forum, 2015, pág. 35). De esta última definición podríamos deducir que cuanto más alto sea el nivel de productividad de un país, más alta será también su competitividad y por consiguiente el país tendrá mayor capacidad para crecer. En otras palabras, un país competitivo es sinónimo de un país próspero.

Volviendo a la pregunta arriba planteada, mejorar la competitividad significa crear las condiciones adecuadas que permitan a una economía destinar sus escasos recursos a las oportunidades, tanto internas como externas, que surjan. El simple hecho de contar con unas políticas abiertas a mercados exteriores no garantiza el éxito. Es decir, resulta imprescindible que un país sea capaz de trasladar a sus empresas y habitantes las oportunidades creadas gracias a los mercados globales, y eso solo lo conseguirá si la economía de dicho país es competitiva (World Economic Forum, 2015). Por lo tanto, se considera necesario tener un cierto nivel de competitividad para poder participar en

el comercio global. De ahí, la estrecha relación entre los términos Globalización y Competitividad (Gómez, 2006).

Resumiendo, a la hora de definir la Competitividad optamos por la visión macroeconómica o estructural, subrayando la importancia del crecimiento del nivel de renta y bienestar por habitante en el contexto de una economía abierta (Mas Ivars, y otros, 2007).

2.2.1. Relación entre competitividad empresarial y competitividad nacional

Krugman (1996) compara la competitividad empresarial con la competitividad nacional afirmando que los países compiten por mercados mundiales de la misma forma que las empresas, pero con la diferencia de que el objetivo de un país será alcanzar, y a poder ser, superar la productividad y tecnología de los demás países. En cambio, los objetivos en el ámbito empresarial se centran en minimizar los costes y crear productos mejores que los del resto de competidores. Porter coincide en esta idea, y lo demuestra con un ejemplo práctico en la entrevista realizada por Brian Snowdon y George Stonehouse (2006):

Una empresa que produce zapatos en Massachusetts está incrementando su cuota de mercado, pero está pagando a sus empleados, solamente, 50 céntimos por hora. El salario bajo que paga a sus empleados hace que la empresa sea competitiva vendiendo zapatos, pero no está colaborando a impulsar la prosperidad de Massachusetts, al cual le gustaría tener salarios más altos. (pág. 165)

El profesor Porter afirma que para que un país sea competitivo, sus empresas deben ser productivas. Solo si las empresas de un país consiguen vender un producto a un precio mayor al coste de producción del mismo, las empresas serán competitivas y en consecuencia, ese país será también más competitivo (Snowdon & Stonehouse, 2006). Es decir, según Porter (2007) el único indicador significativo de la competitividad es la productividad y estará en manos de las empresas llegar a ser lo más productivas posible, para así poder mantener o mejorar el estándar de vida de una nación. En otras palabras, serán las empresas quienes compitan en los mercados internacionales

y no las naciones. En este escenario, el papel del país será adoptar políticas orientadas a promover la competitividad del país, con el fin de construir un ambiente propenso a crear ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo.

En esta afirmación nos basaremos a la hora de seguir analizando la competitividad de un territorio, ya que haremos alusión a la competitividad empresarial en infinidad de ocasiones.

2.2.2. Análisis del diamante de Porter

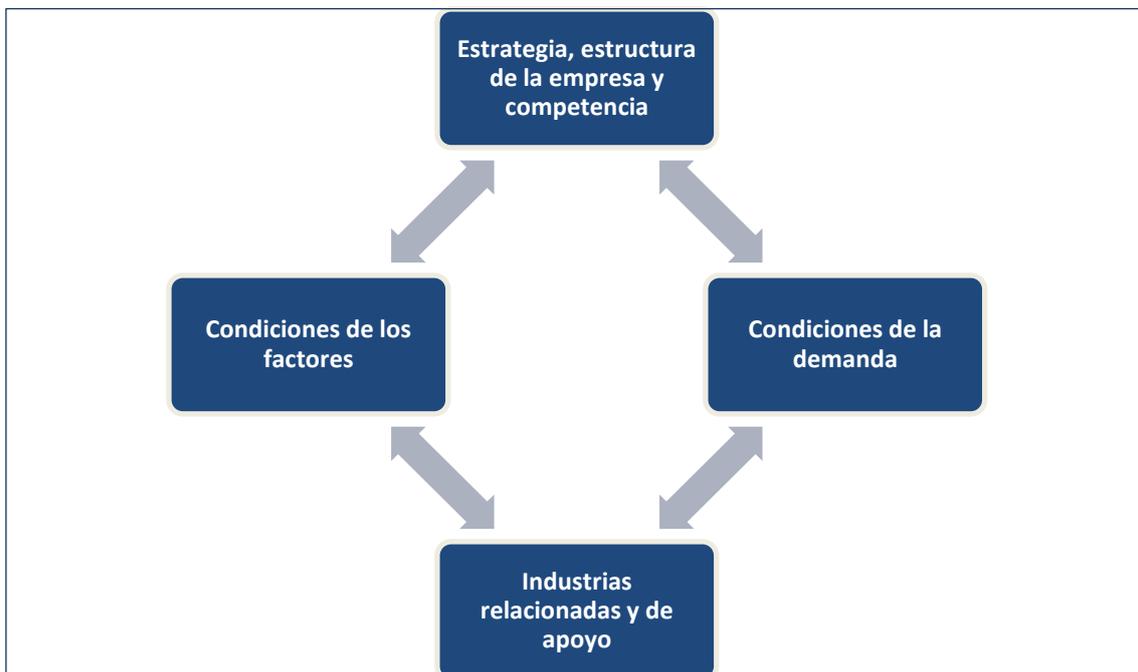
Una vez que hemos asumido que la competitividad de un país se basa en gran medida en la competitividad de sus empresas, entra en juego el Diamante de la Competitividad, teoría que analiza el entorno inmediato que influye en el proceso de competitividad de una empresa. Los factores que se ilustran mediante el diamante influyen en las condiciones que tendrán un impacto fundamental en el proceso productivo: situación de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, y estrategia, estructura de la empresa y competencia (Snowdon & Stonehouse, 2006). Estos factores aparecen en la posterior ilustración y son definidos por Porter (2003) de la siguiente manera:

1. **Condiciones de los factores.** Porter se refiere a la situación de la nación en respecto a los factores de producción, como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado. Pero remarca que los factores de producción no se heredan, sino que se crean.
2. **Condiciones de la demanda.** La demanda interior se considera importante en la medida que presiona a las empresas a que innoven con más rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que sus competidores extranjeros. Es decir, las naciones logran ventajas competitivas en los mercados donde la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión es más sofisticada.
3. **Industrias relacionadas y de apoyo.** Presencia o ausencia en el territorio de sectores proveedores que sean internacionalmente competitivos. Los proveedores además de suministrar los recursos más económicos de una

manera eficiente, también sirven para crear ventajas competitivas en base a la colaboración de distintas empresas situadas cerca unas de otras, creando flujos de información, intercambio de ideas, comunicación rápida, etc.

4. **Estrategia, estructura de la empresa y competencia.** Con este factor Porter se refiere al ambiente competitivo del territorio. Es decir, las condiciones del país nación que conducen a la creación, organización y gestión de las empresas, así como la naturaleza de la competencia interna.

Figura 1. Dimensiones del "Diamante de Porter"



Fuente: Elaboración propia

En cada una de las dimensiones del Diamante de Porter está presente la innovación. En la dimensión "Situación de los Factores" la tecnología ayuda a que la ventaja comparativa que puedan tener ciertas empresas por el capital, tierra y/o trabajo se convierta en ventaja competitiva. En el caso de las Condiciones de la Demanda, la importancia de la innovación aparece a la hora de hacer frente a las exigencias o necesidades de clientes cada vez más sofisticados. La tercera dimensión denominada Industrias Relacionadas y de Apoyo, hace referencia a industrias que posibilitan que las empresas avancen en innovación y desarrollo gracias a la colaboración entre las empresas que al mismo tiempo son competencia en el mercado. Y por último, en la dimensión sobre Estrategia, Estructura de la Empresa y Competencia, dónde se analiza

el entorno competitivo nacional, la competitividad entre las empresas de un mismo sector puede ser el aliciente perfecto para impulsar la innovación y así, crear o conservar una ventaja competitiva.

En resumen, las empresas conseguirán ventajas competitivas mediante actos de innovación y para mantener estas ventajas competitivas será imprescindible la continua mejora de éstos (Porter M. , 2007).

2.2.3. Factores clave de la competitividad: innovación e intangibles

Las empresas actuales tienen que enfrentarse a un entorno globalizado, donde prevalece la transmisión de información y conocimiento a nivel mundial, los cambios son rápidos y continuos, la demanda es más sofisticada y la competitividad es cada vez mayor. Además, la tecnología ha ayudado a disminuir significativamente el tiempo y el espacio, reforzando la idea de que vivimos en una "aldea global". En este contexto hay dos elementos clave que la empresa deberá intentar gestionar si no quiere desaparecer. En primer lugar, su velocidad y capacidad de reacción y en segundo lugar, la gestión y desarrollo de sus activos intangibles. Hasta ahora, la gestión empresarial se ha caracterizado por sus activos materiales, pero a partir de ahora, las empresas sentirán la necesidad de adaptarse a los cambios mediante los activos intangibles (Castro Calvín, González Simón, Guenaga Garay, & Mijangos Del Campo, 2007/2008) (Hormiga Pérez, Sánchez Medina, & Batista Canino, 2007). En otras palabras, hemos pasado de una economía industrial a una economía basada en el conocimiento. Este cambio se ha acelerado gracias a la aparición de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones. En este contexto, las empresas han visto la necesidad de redefinirse, dando la importancia que merece al capital intelectual (capital humano, estructural y relacional) (Coca & Chaminade, 2006).

La relación entre la innovación y el capital intelectual es muy estrecha, ya que éste último es imprescindible para la transformación de la innovación en realidades productivas. En los años ochenta, dentro del marco de un entorno global y cambiante, con una competencia internacional, las empresas optan por un enfoque dinámico respecto a la innovación dónde el elemento principal de la innovación es el conocimiento (López Mielgo, Montes Peón, Vázquez Ordás, & Prieto Rodríguez, 2016)

2.2.3.1. Innovación

Hoy en día, la innovación es garante de ventaja competitiva para las empresas. Basándonos en la definición sobre la ventaja competitiva de García Muiña y Navas López (2004), ¿en qué medida ayuda la innovación a enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las amenazas y oportunidades del mercado, y de esta manera, conseguir mejores beneficios en los sectores donde se utiliza?

Un territorio o una empresa innovadora es sinónimo de un territorio o entidad que intenta superarse continuamente. En palabras del profesor Porter (2007) la productividad es el mayor indicador de la competitividad, y si queremos seguir superándonos en niveles de competitividad, intentar mejorarse será imprescindible. Por esta razón, este mismo autor sostiene que la ventaja competitiva de un país se obtendrá mediante actos de innovación, aunque es necesario subrayar que la innovación no se debe entender como sinónimo de tecnología, si no que hay que entender la innovación en su sentido más amplio, incluyendo tanto nuevas tecnologías como nuevas maneras de hacer las cosas.

Los editores de la revista electrónica *n-economía* (2014) aportan una definición sobre la innovación en la cual enlazan cuatro conceptos mencionados anteriormente, conocimiento, productividad, competitividad internacional y nivel de vida de la Sociedad:

"La Innovación es un proceso complejo de creación y transformación del conocimiento adicional disponible, en nuevas soluciones. En términos económicos, la innovación supone nuevos empleos, nuevos mercados de bienes y servicios, nuevas formas organizativas y, por último, la posibilidad de un mayor crecimiento económico y como consecuencia niveles de vida más elevados. En resumen, la innovación es imprescindible para obtener nuevas ganancias de productividad que garanticen la supervivencia o expansión de muchas empresas; es necesaria para avanzar en la competitividad internacional de nuestro sistema económico, pero además la innovación es una garantía para mejorar el nivel de vida de toda la Sociedad" (N-economía, 2014).

Porter (1991) en su libro "La ventaja competitiva de las naciones" afirma que las nuevas tecnologías, las nuevas o cambiantes necesidades del comprador, la aparición de un nuevo segmento sectorial, los cambios en los costes o disponibilidad de los insumos y los cambios en las disposiciones gubernamentales son, según su punto de vista, las causas más habituales de innovación que derivan en ventaja competitiva.

2.2.3.2. La relevancia del capital intelectual dentro de los activos intangibles

En las situaciones descritas anteriormente donde gracias a los cambios en diferentes ámbitos se puede generar una ventaja competitiva, los activos intangibles, y en particular el capital intelectual, se consideran esenciales para poder llegar a identificar esas oportunidades del mercado y poder gestionar adecuadamente la información, para poder así, satisfacer esa nueva necesidad. En un entorno donde los cambios tecnológicos suceden a una gran velocidad es necesario tener a los recursos humanos de la empresa constantemente formados, para que la adaptación a estos cambios sea lo más natural posible.

Para empezar, analicemos detenidamente los conceptos de Activo, Activo Intangible, Capital Intelectual y sus tres dimensiones; el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Clasificación que cuenta con cierto consenso (Hormiga Pérez, Sánchez Medina, & Batista Canino, 2007).

La definición sobre el Activo de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) dice que *"un activo es un recurso controlado económicamente por la entidad como resultado de sucesos pasados, del cual resulta probable la obtención en el futuro de rendimientos por la entidad"* (Nevado Peña & López Ruiz, 2002, pág. 11). Cuando nos referimos a control económico nos queremos referir al hecho de que la entidad puede disponer de los rendimientos producidos, ya que no se considera esencial para el concepto de activo la propiedad legal del mismo.

Partiendo de esta definición sobre el Activo, podríamos definir Activo Intangible como *"todo aquel elemento que tiene una naturaleza inmaterial (normalmente sin sustancia o esencia física) y posee capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser controlados por la empresa"* (Nevado Peña & López Ruiz, 2002, pág. 16).

Pero ¿pueden estos activos intangibles ser reconocidos como activos en el balance? Es en este punto, como puede verse en el siguiente gráfico donde Nevado Peña y López Ruiz (2002) optan por diferenciar los activos intangibles en "Activos identificables o separables y controlables" y "Activos no identificables o no separables y no controlables". En el caso de los primeros existe una regulación por parte de las distintas normativas, y por esa razón los consideran identificables. Al contrario, los activos considerados no identificables y no controlables carecen de legislación y no figuran en las cuentas anuales.

Figura 2. Clasificación de activos intangibles



Fuente: Edvinsson & Malone (1997)

Como se puede ver en el gráfico sobre Activos Intangibles, el Capital Intelectual, considerado actualmente como la mayor fuente de ventaja competitiva de las empresas, es definido como un activo intangible no identificable o no separable y no controlable, y además, generado internamente.

Edvinsson y Malone (1997) definen el Capital Intelectual como *"la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes*

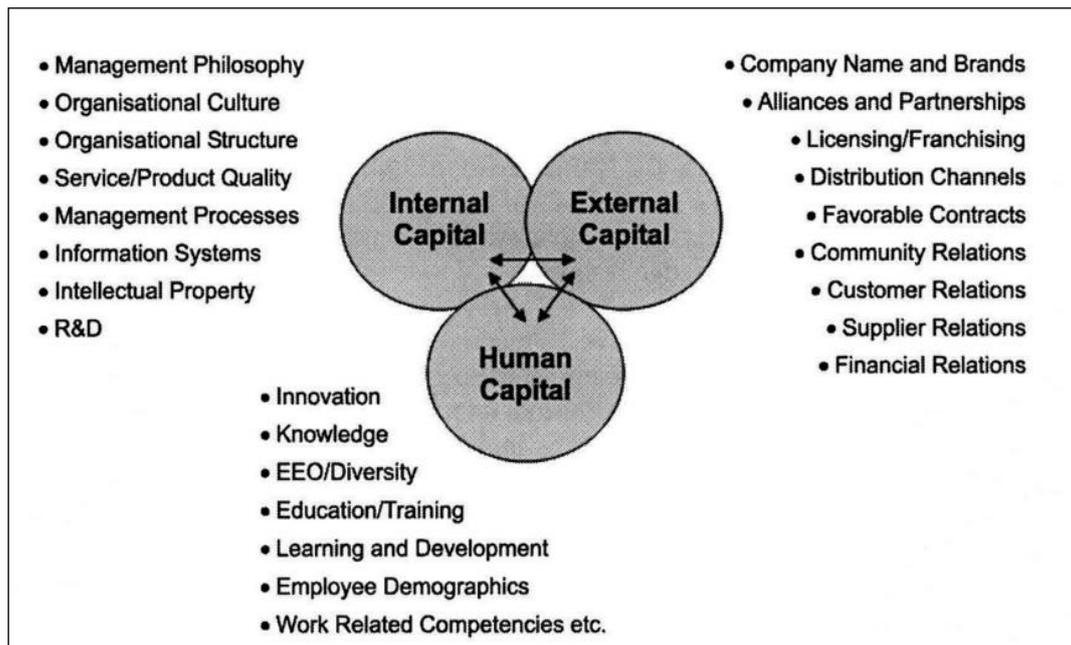
y destrezas profesionales que dan a una entidad una ventaja competitiva en el mercado" (pág. 64). Estos dos autores, hacen referencia en su libro a diferentes definiciones sobre el Capital Intelectual de diferentes expertos, en las cuales se enlaza el concepto de Capital Intelectual con liderazgo en tecnología, formación de empleados, la rapidez de respuesta a las solicitudes de servicio de los clientes, los nombres de productos y las marcas de fábricas, la capacidad de una empresa para aprender y adaptarse, etc.

Coincidiendo con estos dos autores creemos que la mejor manera de entender el papel del capital intelectual es con un metáfora. Así la explican ellos mismos en su libro "El Capital Intelectual" (1997):

Si nos imaginamos una empresa como un organismo vivo, digamos un árbol, entonces lo que se describe en los organigramas, los informes anuales, los estados trimestrales, los folletos de la empresa y otros documentos es el tronco, las ramas y las hojas [...] Pero suponer que ése es todo el árbol porque representa todo lo que salta a la vista es obviamente un error [...] Entender lo que está ocurriendo en las raíces es una manera mucho más eficaz de calcular cuál será el estado de salud del árbol en los próximos años. Esto es lo que hace tan valioso el capital intelectual: el estudio de las raíces del valor de la empresa, la medida de los factores dinámicos ocultos bajo los edificios y productos visibles de aquella. (pág. 26)

¿A qué valores ocultos se refiere la metáfora? En los últimos años, se puede decir que se ha llegado a un consenso a la hora de clasificar los distintos factores del Capital Intelectual en tres grupos: capital humano, capital estructural y capital relacional. Aunque algunos como Nevado y López (2002) o Edvinsson y Malone (1997) incluyen las relaciones con el entorno, es decir, el denominado capital relacional, dentro del capital estructural, entendiendo el capital estructural como todo lo que forma parte de la capacidad organizacional que sostiene la productividad de la empresa. En este trabajo nos basaremos en la clasificación con mayor consenso, aquella que incluye el capital humano, el capital estructural o capital interno y el capital relacional o capital externo (Boedker, Guthrie, & Cuganesan, 2005).

Figura 3. Elementos del Capital Intelectual



Fuente: Boedker, Guthrie, & Cuganesan (2005)

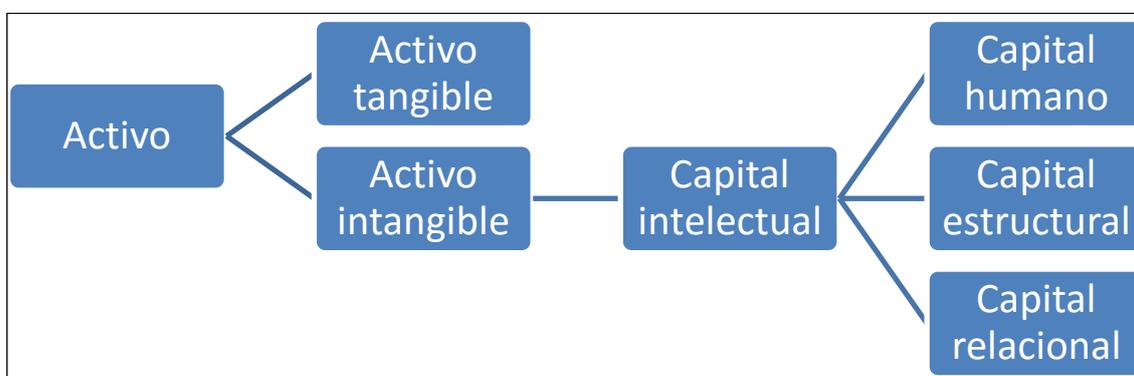
Como hemos dicho, y teniendo en cuenta la finalidad de este trabajo, usaremos la clasificación propuesta por Sveiby (2000) para clasificar el capital intelectual, ya que claramente, coloca a la imagen de la empresa (o el país en nuestro caso) dentro del capital relacional, o de acuerdo a su clasificación, dentro del componente externo:

- **Competencia de colaboradores (capital humano):** este componente incluye las capacidades, habilidades, experiencias, conocimientos de los empleados y directivos de la empresa (Castro Calvín, González Simón, Guenaga Garay, & Mijangos Del Campo, 2007/2008). El Capital Humano es quien crea y mejora el capital estructural, pero cuanto mejor sea el capital estructural mejor será el capital humano de la empresa. (García Montaña & Londoño Castaño, 2010)
- **Capital Interno (capital estructural):** como bien lo dice el nombre, este componente incluye la estructura de funcionamiento de la organización; patentes, ideas, organización administrativa e informática de la empresa (Sveiby, 2000).
- **Capital externo (capital relacional):** esta dimensión, además de las marcas y la imagen incluye las relaciones con los clientes, proveedores, accionistas, grupos

de interés etc. Es decir, este componente del capital intelectual parte de la idea de que las empresas están continuamente relacionándose con el entorno y generalmente dependen de estas relaciones, de las cuales se puede obtener conocimiento que aportará gran valor a la empresa (Sveiby, 2000). En palabras de Bontis (1998) "el capital relacional es el conocimiento que se encuentra incluido en las relaciones de la organización con sus grupos de referencia" (pág. 67).

Así quedaría finalmente nuestra clasificación desde el Activo hasta los factores del Capital Intelectual.

Figura 4. Clasificación de activos



Fuente: "Elaboración propia"

2.2.3.2. El capital intelectual de los países

Hasta ahora, a la hora de describir estos conceptos nos hemos centrado en la competitividad empresarial, pero ahora, traslademos esta teoría a escala territorial. De la misma manera que es aplicable el concepto de competitividad tanto a nivel empresarial como al territorial, desde nuestro punto de vista, los factores que influyen en ella también podrán ser entendidos a ambos niveles. Es decir, podemos entender o interpretar la innovación y capital intangible de una organización o de un territorio o país. La labor de los organismos públicos de un país en el ámbito de la competitividad será el de crear un ambiente adecuado o propicio para aumentar la competitividad de éste. Para lograr este propósito será necesario llevar a cabo políticas que fomenten una mayor creación de valor para sus empresas y mayor prosperidad para su población (López García, Méndez Alonso, & Dones Tacero, 2009). Como apunta Bernárdez (2008)

la acumulación de capital intangible de una sociedad, determinará su nivel de productividad y enriquecimiento social. Es imprescindible que un país cuente con conocimiento, innovación (capital humano); propiedad intelectual, adecuado ecosistema de negocios, formación de empresas (capital estructural); gestión de la marca país, imagen del país, relaciones con el exterior (capital relacional), para que prospere adecuadamente.

Bailey (2007) nos muestra con un ejemplo muy visual la relevancia del capital intangible a nivel nacional:

“Un inmigrante mexicano en los Estados Unidos es cinco veces más productivo que uno que permanece en México. ¿A qué se debe esto? La respuesta no es la obvia: “Estados Unidos tiene más maquinaria o recursos naturales”. En realidad, de acuerdo con un remarcable pero poco conocido trabajo de investigación del Banco Mundial, es porque el estadounidense promedio tiene acceso a \$418.000 en riqueza intangible, mientras que el Mexicano que permanece en México cuenta con un capital intangible de apenas \$34.000”.

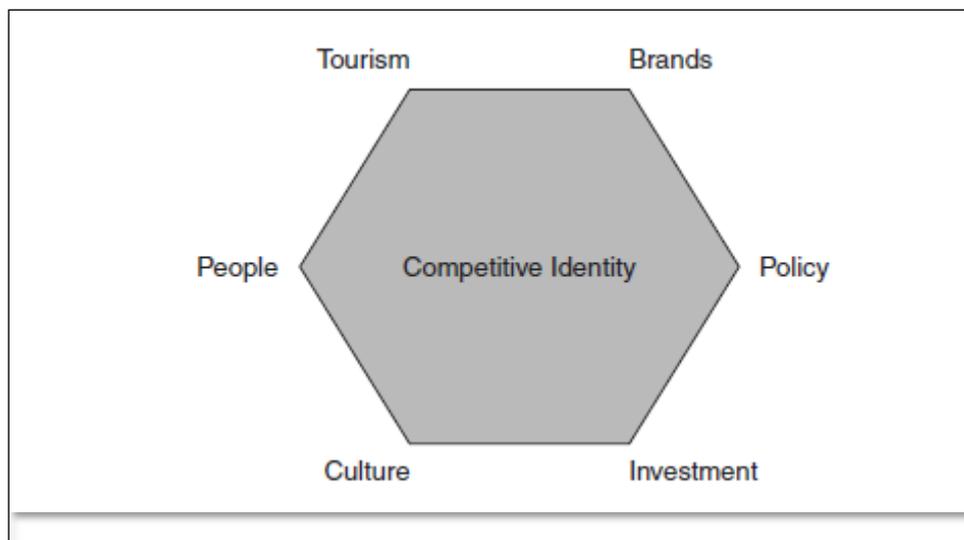
2.3. Marca País como ventaja competitiva

En este mundo tan globalizado cada vez toma más importancia la imagen conjunta que se trasmite de un territorio, ya que de esa propuesta o definición de la ciudad, municipio, región o país, se deducirán las capacidades de ofrecer y/o atraer recursos económicos y servicios tecnológicos, financieros o culturales que tiene cada territorio. Para ello, será necesario reflejar mediante el Marketing Territorial las fortalezas y cualidades más importantes del territorio con un doble objetivo. Por un lado, con el fin de atraer inversiones económicas o aumentar el flujo de turistas, pero por otro lado la Marca País también servirá como herramienta para aumentar el grado de identidad territorial de sus vecinos y la calidad de vida de sus ciudadanos (Ferrás Sexto, El territorio como mercancía: fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial, 2001).

Peralba (2009) afirma que una imagen país bien construida es hoy la clave de la competitividad internacional y al contrario, la falta de una buena imagen supone un obstáculo para la competitividad mayor que limitaciones en recursos tangibles.

Sin duda, la Marca País es una valiosa herramienta para gestionar la competitividad de un territorio. De hecho, Anholt (2007) declara que prefiere el término "identidad competitiva" al término "marca país" porque, desde su punto de vista, su enfoque está más relacionado con la identidad nacional y las políticas para incrementar la competitividad, que con el *branding* en sí. Este autor afirma que cada país se da a conocer al mundo mediante seis canales. Teoría conocida como "El hexágono de la Identidad Competitiva".

Figura 5. Hexágono de la Identidad Competitiva



Fuente: Anholt (2007)

El análisis de de la competitividad de un territorio es imprescindible para poder identificar la ventaja competitiva de ese territorio y así, mediante el Marketing Territorial y gracias a la herramienta de Marca País, poder trasmitir el valor que propone el territorio. Es decir, habrá que analizar el sector productivo con el fin de identificar las ventajas competitivas que ayudarán al país a constituirse como un referente en los mercados internacionales (Echeverri Cañas, 2014). Es imprescindible entender el escenario competitivo e intentar promover las fortalezas y disimular las debilidades del país, al mismo tiempo que se intenta fortalecer las debilidades de sus

competidores y disimular las fortalezas. Esto se debe a que como afirma George Patton, citado por Peralba (2009), "los planes hay que adaptarlos a las circunstancias y no intentar que las circunstancias se adapten a los planes" (pág. 141). Lo que queremos afirmar con esta cita es que a la hora de crear una imagen país habrá que basarse en las percepciones de los clientes o potenciales hacia nuestro país, y desde ahí intentar influir para que la imagen respecto a nuestro país sea cada vez más positiva. Resultaría muy complicado cambiar las percepciones ya creadas en la mente de nuestros clientes o potenciales y probablemente no conseguiríamos obtener ningún éxito.

A partir de ahora, empezaremos a analizar el significado de la marca y el proceso del *branding*. En primer lugar (punto 2.4) situaremos al *branding* dentro del proceso del marketing y a continuación, analizaremos los diferentes elementos de una marca basándonos en su definición. Poco a poco, a partir del punto 2.5 empezaremos a trabajar aspectos del *branding* territorial, identificando las diferencias respecto al *branding*. Por último, como habremos hecho con el *branding* y el marketing, en el punto 2.5.1. ubicaremos el *place branding* dentro del proceso de entrega de valor del marketing territorial, identificando también el uso de la marca país como elemento de promoción.

2.4. Branding

Junto con la globalización del mercado, también ha evolucionado el concepto de marca (o *brand* en inglés). La evolución en ámbitos como la producción, que hoy en día se combina entre la fabricación masiva y una personalización total de determinados productos o servicios, o la cada vez más presente economía de ideas, han llevado a cambiar la definición del *branding* (Velilla, 2010).

Actualmente, los mercados se caracterizan por contar con una variedad de productos y servicios, la participación de una gran cantidad de actores, mucha información disponible y unos consumidores cada vez más exigentes. En respuesta a este escenario, las entidades tienen que trabajar en establecer una identidad clara, fuerte y diferenciadora, y saber comunicarla adecuadamente. Según las palabras de Capriotti (2009) "este proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los

atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de *branding* (pág. 11). Traducido al castellano "crear marca".

El Branding es el proceso de gestión de "los significados de marca, y desde nuestro punto de vista, se encuentra dentro de la estrategia de posicionamiento del proceso de marketing, ya que consideramos que el *branding* busca situar la marca en la mente del público objetivo y conseguir una preferencia de marca respecto a nuestros competidores.

Figura 6. Proceso de Marketing



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico de arriba, el *branding* lo colocaríamos dentro del apartado "diseñar las estrategias del marketing orientadas al cliente", y entonces visualmente se ve claramente que el marketing operativo, es decir, las 4 Ps (*Product, Price, Place, Promotion*), dependerán de las decisiones acordadas en el proceso del *branding*.

Empecemos por preguntarnos qué es la marca y en base a esa definición la analicemos. Para ello utilizaremos la definición sobre la marca que aporta la Asociación Americana de Marketing (2016): "la marca es un conjunto de signos (nombre, logotipo y otros signos) y la imagen a ellos asociada que identifica y diferencia la oferta de uno o varios vendedores". La marca está compuesta por diversos atributos, beneficios, componentes, valores etc, con el fin de crear vínculos positivos entre el producto o servicio y el destinatario, y así generar confianza y garantizar credibilidad (López Lita & Benlloch Osuna, 2005).

2.4.1. Los componentes de la marca

Los componentes de la marca se consideran los signos (el nombre y el logotipo) y la imagen de la marca. Estos componentes van fuertemente unidos con dos de los conceptos más importantes de la marca, **la identidad y la imagen de la marca**.

La identidad es la parte activa y está orientada al futuro. Es totalmente controlable por las corporaciones y refleja las asociaciones o significados que la empresa quiere crear y mantener entre su público objetivo. Dentro de la identidad se puede diferenciar el alma y el cuerpo de ésta. Con el alma nos referimos al ADN de la entidad, es decir, en el concepto de identidad entra todo lo que hace a la marca significativa y única (Janonis, Dovaliené, & Virvilai, 2007), los valores fundamentales de la marca. Concepto que hay que distinguir del posicionamiento de la marca, ya que éste último, cogerá ciertos aspectos de la identidad para crear preferencia en un mercado específico en un momento concreto (Kapferer, 2008).

Kapferer (2008) concluye que la identidad puede ser claramente definida contestando a las siguientes preguntas:

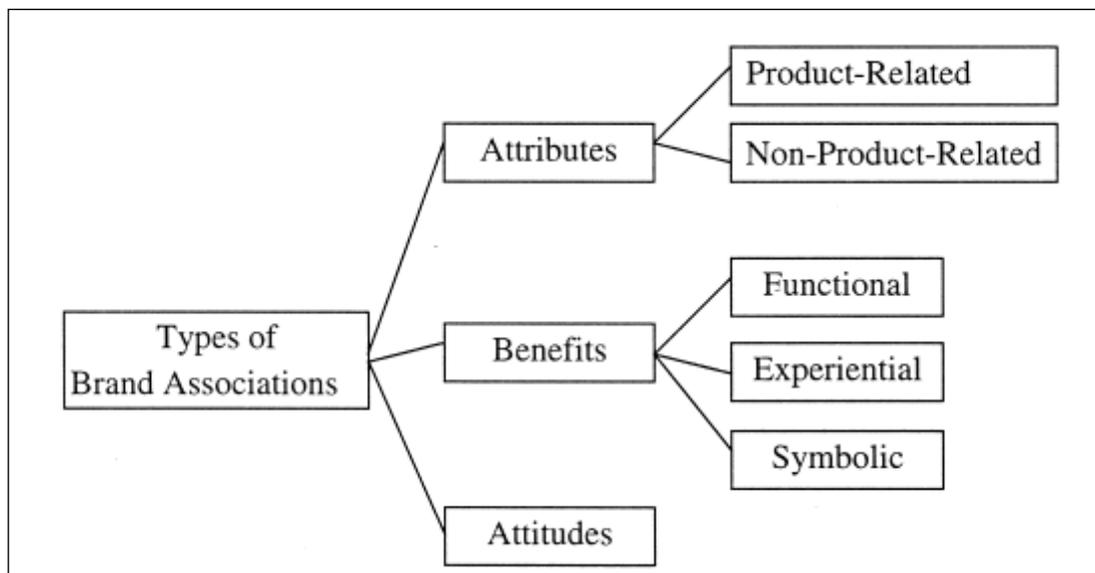
- ¿Cuál es la particular visión y objetivo de la marca?
- ¿Qué la hace diferente del resto?
- ¿Qué necesidades satisface la marca?
- ¿Cuáles son su valores permanentes?
- ¿Cuál es su ámbito de competencia?
- ¿Cuáles son los signos que hacen a la marca reconocible?

Con la última pregunta estaremos respondiendo a la identidad visual, la parte visible de la marca, que consta de la parte fonética o verbal (el nombre) y de otra no fonética (el logotipo), lo cual se pondrá por escrito en el Manual de Identidad Corporativa.

Por otro lado, **la imagen** de la marca está ligada al pasado y es pasiva, es decir, no es totalmente controlable por la empresa ya que se basa en las asociaciones mentales creadas por la mente de los clientes. Las asociaciones son nodos de información que están conectados al nodo de la marca en la memoria y que contienen un significado para el consumidor. Cuando uno de estos nodos se activa, por ejemplo ante una

necesidad, se recuerda la información en ella contenida y mediante las conexiones existentes se activan simultáneamente otros nodos. Según Capriotti (2009) está es la concepción de la imagen más extendida, por encima de la que afirma que la imagen es la manipulación de la realidad por parte del emisor para mostrarse diferentes a lo que verdaderamente son. Las asociaciones de la marca se distinguen en tres grupos: por la actitud (la valoración general de un cliente sobre un producto o servicio, en términos de valor percibido), por los beneficios (funcionales, empíricos y/o simbólicos) que emanan de la marca y por los atributos (Tuominen, 1999).

Figura 7. Tipos de asociaciones de marca



Fuente: Tuominen (1999)

La relación entre la identidad y la imagen de la marca es muy estrecha, ya que para trabajar la identidad (parte activa de la marca) debemos analizar que asociaciones nos interesa vincular a nuestra marca. De esta manera, nos acercaremos lo máximo posible a la imagen de la marca que crearán los clientes en su mente. En otras palabras, la imagen de la marca reflejará exactamente lo que hemos querido proyectar mediante la identidad.

2.4.2. El valor de la marca

En la definición sobre la marca aportada por la Asociación Americana de Marketing (2016), el valor de la marca está presente cuando se afirma que "la marca sirve para

identificar y diferenciar la oferta y generar valor". Es más, desde nuestro punto de vista, la principal y más importante función de una marca será la de crear valor para su empresa, o país en nuestro caso. Para ello será necesario saber identificarnos y diferenciarnos adecuadamente de la competencia, habiendo previamente creado una imagen de marca en la mente de los clientes, lo cual será más fácil si se tiene una identidad bien definida. A continuación mostramos este proceso de manera gráfica:

Figura 8. Proceso de creación de valor



Fuente: "Elaboración propia"

Farquhar (1989) coincide con este proceso, aunque antes de la creación de la imagen, menciona la necesidad de construir evaluaciones positivas y actitudes accesibles sobre la marca. Con el adjetivo accesible el autor se refiere al poder que tiene una persona para recuperar algo almacenado en la memoria. Este aspecto se considera muy importante en la construcción de una marca fuerte, ya que el simple hecho de tener una buena evaluación sobre la marca no aportará nada si no se consigue recuperar esa evaluación al entrar en contacto con algo relacionado con la marca. Por último, para este mismo autor el tercer elemento para construir una marca fuerte es tener una imagen de marca consistente pudiendo así distinguir el producto o servicio de una manera que será fácil de recordar, uno de los objetivos del *branding*.

Si la empresa consigue llevar a cabo este proceso satisfactoriamente obtendrá valor mediante su marca y un alto **capital de marca (brand equity)**. Esto significa que los consumidores se sienten altamente identificados con la marca, reconocen su nombre frente a los competidores y le atribuyen asociaciones positivas, teniendo así una imagen positiva y favorable sobre la marca.

2.4.3. El objeto de la marca

El objeto de la marca se refiere a lo que se oferta mediante la marca, ya sean productos, servicios, ideas, causas sociales, etc. El objeto de la marca estará supeditado a la oferta que ampare la empresa y a las características de la organización a la que pertenezca.

2.5. Branding vs. branding territorial

Desde nuestro punto de vista, las diferencias substanciales entre el *branding* y el *branding* territorial se pueden identificar mediante los tres niveles del marketing territorial que nos aporta Kotler (Kotler, Haider, & Rein, Marketing Places, 1993). Es decir, la gran diferencia entre estos dos tipos de branding es la cantidad de participantes, tanto gestores de la marca como público objetivo, y la oferta para hacer de nuestro país un lugar atractivo.

Figura 9. Niveles del marketing territorial



Fuente: Plumbed (2013)

En primer lugar, **el grupo de planeación**, los responsables del planteamiento y control del marketing territorial, lo componen el Gobierno, con sus instituciones a diferentes niveles (municipal, provincial, autonómico y nacional) e instituciones que desempeñan una función de interés público especialmente benéfico o docente, así como universidades, asociaciones civiles, medios de comunicación, etc. Por otra parte,

también estará presente el ámbito económico - empresarial, empresas nacionales que compiten o tienen interés en competir en otros mercados y por último, los ciudadanos. En segundo lugar, como podemos ver en la figura de arriba, las infraestructuras, su gente, la imagen y calidad de vida y las atracciones serán **los factores de mercado**. Y por último, **los mercados meta** o *target market*, serán los exportadores, inversores, corporaciones, manufactureros, nuevos residentes, turistas y convencionistas.

Cavía y Huertas (2014), al hilo de este asunto, afirman que el *branding* territorial cuenta con ciertas limitaciones si lo comparamos con el *branding* corporativo. Dichas limitaciones coinciden con los niveles del marketing territorial. La primera limitación, es la multiplicidad de actores participantes en el proceso de *branding*. Además, afirman que el proceso de crear una marca y un posicionamiento único también se complica debido a la amplia variedad de públicos. Para finalizar, argumentan que ya que muchos de los países o territorios comparten atributos físicos o emocionales, como puede ser la multiculturalidad, es aún más difícil construir una identidad diferenciadora.

Pike (2005) también afirma que la multidimensionalidad es uno de los factores que hacen del *branding* y marketing territorial una labor sumamente compleja, ya que por ejemplo a la hora de crear un eslogan para la Marca País, se intentan unificar los intereses de todos los gestores de la marca y acaban saliendo eslóganes demasiado generales, como por ejemplo, "Ohio - so much to discover" o "Greece - beyond words". Este mismo autor pone de manifiesto la dificultad que conlleva el marketing de lugares ya que los intereses de mercado de las partes interesadas serán heterogéneos, las políticas involucradas en la creación de la marca país se tienen que concretar y hará falta consenso en ciertas decisiones. Además, la dificultad a la hora de aplicar el concepto fidelidad a la marca y la disposición de financiación limitada lo complican aún más.

Noordman (2004) pone en valor la dificultad que tiene el cambiar la identidad de un país, ya que para ello no basta con cambiar el logo, el nombre o la campaña de marketing. Sin duda, hay que ir más lejos. Por eso este autor nos aporta una clasificación de los factores que influyen a la hora de crear una marca país:

- Los **elementos estructurales** se consideran el ADN del lugar, localización (geografía y clima) e historia.
- Los **elementos semi-estáticos** son elementos que se pueden cambiar pero lleva tiempo hacerlo. En este grupo se incluyen tamaño y apariencia física (infraestructuras, paisaje,..) y la mentalidad de la población (valores culturales y religiosos).
- Dentro de los **elementos coloridos** están los símbolos (nombres, logos o emblemas como banderas, costumbres, etc), comportamiento y comunicación.

En resumen, no se consigue cambiar la identidad de un país cambiando simplemente el color, y en el caso de los países es imposible cambiar los elementos estructurales, y muy difícil alterar elementos semi-estáticos. En el caso de una empresa será más fácil poder cambiar elementos estructurales o semi-estáticos para mejorar la imagen de la marca (Govers & Go, 2009). En definitiva, un país tiene mayores restricciones a la hora de desarrollar su producto, ya que un país no puede modificarse, es decir, no puede cambiar sus playas o montañas, pero sí, atraer inversión extranjera o desarrollar su actividad económica (Echeverri Cañas, 2014).

2.5.1. Marca País y su relación con el place branding y el marketing territorial

La Marca País es el instrumento que se crea mediante el proceso de *Place Branding*. En ella se intenta reflejar la identidad que los gestores de la marca quieren hacer llegar a su público objetivo. Como afirma Hospers (2004) en la mejor de las situaciones la marca deberá trasladar todas esas cosas de las cuales un área o territorio esté orgulloso y quiera representar. Dicho de otra manera, el *place branding* tiene que luchar por minimizar el espacio entre los conceptos identidad (lo que realmente un área es), imagen (como quiere darse a conocer el área) y marca (por lo que el área quiere que se le conozca) y conseguir un capital de marca ligado a su identidad. (Govers & Go, 2009)

El marketing territorial es una herramienta que sirve para gestionar los activos del territorio y desarrollar valor para éste a través de la promoción de sus activos,

servicios, actividad de los habitantes y empresas que trabajan allí. La labor del marketing territorial será la de profundizar en sus peculiaridades, riqueza y habilidades del territorio, promover sus oportunidades geográficas y sus potencias turísticas, a la vez que difunde su cultura y sus bienes artísticos y naturales (Gafurov, Novenkova, Bagautdinova, & Kalenskaya, 2013).

Una vez definidos ambos conceptos, ¿qué relación existe entre ellos?

Fernández Cavia y Huertas Roig (2014) intenta establecer la genealogía del *place branding*. Estos autores reconocen que el concepto inicial estaba relacionado simplemente con la promoción de territorios (la promoción del marketing mix). Después, del *place promotion* evolucionó hacia el *place marketing*, juntando todas las actividades de estrategia y planificación para desarrollar un territorio. Finalmente, a día de hoy, se conoce con el término *place branding* y "se trata de una filosofía de gestión de lugares desde la comunicación de sus principales atributos y valores" (pág. 12). También hay que subrayar (como veremos en el caso práctico de Euskadi) el hecho de que el concepto de *destination branding* ha evolucionado y se ha ido convergiendo dentro del *place branding*, reconociendo que actualmente para conseguir una buena imagen y reputación, además del desarrollo turístico, se deben considerar también el desarrollo económico, social y cultural.

En resumen, en este trabajo, como explicamos en la teoría sobre *branding*, optaremos por la visión la cual coloca el *place branding* como un capítulo del marketing territorial, entendiendo este último desde que empezamos a analizar el territorio hasta que recibimos valor por parte de nuestros públicos objetivos. Así es que, el *branding* proporcionará una información extraordinariamente valía a la hora de tomar decisiones sobre el marketing mix. Es decir, nuestro punto de vista no limita el *branding* a actos de comunicación, aunque en el ámbito de la promoción y comunicación del territorio, como veremos en el caso de Euskadi, se hará uso de la Marca País, entendiéndola como la identidad visual del ADN del país.

Hoy en día se considera esencial gestionar una marca país para poder competir en el mercado global, tanto a nivel comercial, como a nivel político, social o cultural. Es importante que cada país cuente con una imagen clara, simple y diferenciadora que

consiga definir una imagen en la mente de los consumidores, mejorar la percepción acerca del país en la mente de los que no tienen o tienen poca relación con el país, y a la vez redefinir estereotipos demasiado amplios basados en malentendidos (Kilduff & Núñez Tabales, 2016).

Es ahí donde radica la labor o misión del *place branding*, en ajustar al máximo posible la identidad de un territorio, a su imagen y marca. La imagen constituye la base de la marca país.



2.5.2. Marketing territorial

El marketing de lugares o marketing territorial se ha convertido en una de las actividades centrales de un país (Kotler, Haider, & Rein, Marketing Places, 1993). Debido a la alta competitividad entre territorios derivada de la ya famosa globalización, los países deben buscar respuestas para afrontar esta situación. No cabe duda que saber comunicar de manera efectiva y concisa sus ventajas competitivas es una respuesta acertada al entorno actual. Además, el contar con una estrategia adecuada para ello puede suponer una ventaja competitiva en sí para el territorio.

Las actividades principales del marketing de lugares son las siguientes (Kotler, Haider, & Rein, Marketing Places, 1993):

- Diseñar el marketing mix teniendo en cuenta las características y servicios que ofrece el territorio.
- Promover incentivos para los actuales y/o posibles compradores o usuarios de los productos y servicios del país.
- Hacer llegar los productos y servicios de una manera accesible y efectiva.
- Promover la imagen del país para que de esta manera los consumidores estén totalmente informados sobre las ventajas del país.

La marca país se construye a partir de tres grupos definidos para el marketing de lugares: grupo de planeación, factores del mercado y mercados meta. Figura 7 que hemos utilizado anteriormente para destacar la multidimensionalidad del *branding*.

Cogiendo de referencia a Kotler (2006) las tareas a realizar por el grupo de planeación son tres. En primer lugar, hacer un diagnóstico sobre la situación del territorio (análisis DAFO). En segundo lugar, desarrollar un plan que cuente con las soluciones a largo plazo a posibles problemas que tiene o puede llegar a tener la comunidad. Y por último, diseñar un plan de acción de inversión y transformación para poder añadir valor al territorio. Este proceso lo explicaremos a continuación en el punto "proceso de entrega de valor".

En este plan se tratará de mejorar cuatro aspectos esenciales en cualquier comunidad. Habrá que garantizar que los servicios básicos e infraestructuras estén cubiertos desde la perspectiva de la satisfacción de los habitantes, negocios y visitantes. El territorio también tendrá que estar equipado con las atracciones necesarias para mantener y mejorar la calidad de vida. Además, para poder comunicar las mejoras que va teniendo el territorio tendremos que contar con una imagen y comunicación fuerte. Por último, se considera imprescindible el apoyo desde la ciudadanía, líderes e instituciones. Aquí se incluyen las "marcas personales", los nombres de personajes públicos, como por ejemplo, artistas, políticos, arquitectos, que por su trascendencia se convierten en referentes del país y se consideran "embajadores". Además, en este grupo también se encuentran los ciudadanos anónimos del propio país que pueden influir en la imagen de un territorio (Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 2006). Por poner un ejemplo ilustrador, los aficionados de fútbol de Inglaterra, contribuyen a la imagen de ese país al conocer a ese colectivo como entregados e ilusionados aficionados.

En el análisis final veremos si se han gestionado bien los factores de marketing y si se ha conseguido atraer al público potencial: comerciantes, oficinas centrales u oficinas regionales, inversión extranjera y exportadores, turistas y nuevos residentes (Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 2006).

2.5.2.1. Proceso de entrega de valor

Como hemos podido ver en la Figura 4, la cual visualiza el proceso de marketing, desde nuestro punto de vista el marketing se debe entender como el proceso de crear valor o entregar valor al cliente. Además, si conseguimos crear una marca fuerte que sirva de fotografía de la identidad del territorio está podrá posicionarse en la mente de los consumidores, diferenciarnos de los competidores y crear el mayor capital de marca posible, y así ayudarnos a satisfacer más fácilmente las necesidades de nuestros públicos objetivos.

A continuación analizaremos el proceso de entrega de valor del marketing territorial, localizando el *branding* y el uso de la Marca País como elemento de comunicación, entre otras cosas.

En el proceso de entrega de valor operan dos tipos de marketing, el marketing estratégico y el marketing operativo, los cuales desde el punto de vista de Victoria de Elizagarate (2008) se distribuyen en tres fases: la elección del valor, la creación del valor y la comunicación del valor.

1. La elección del valor del país

Antes de comenzar con la elección de valor, en primer lugar, el territorio tendrá que analizar su situación interna y externa para poder así encontrar sus puntos fuertes donde despuntar frente a la competencia. Para ello será conveniente analizar los recursos con los que cuenta el territorio y llevar a cabo un análisis DAFO (o como lo llama Kotler (1993) una auditoría del territorio) para poder así promover las fortalezas y disimular las debilidades mediante el marketing operativo. Pero, también, es importante subrayar una de las características esenciales del marketing: satisfacer necesidades. Por eso, es imprescindible pensar en los otros antes de construir políticas territoriales. Pensar en los destinatarios e intentar anticiparnos a sus necesidades. Pensar en nuestros colaboradores que nos ayudarán a llevar a cabo el proceso de entrega de valor. Y también, tener en cuenta a nuestros competidores para poder diferenciarnos de ellos (Ferrás Sexto, Macía Arce, García Vázquez, & García Vázquez, 2001), es decir, analizar el entorno competitivo en el que nos vayamos a mover.

En esta etapa predomina el marketing estratégico, lo cual conlleva la fijación de objetivos y una planificación a largo plazo. Lo primordial en esta primera fase será “reflexionar sobre dónde estamos y a donde queremos llegar”. Es decir, el país deberá posicionarse en un lugar en el cual le gustaría estar en la mente de su público objetivo y una vez posicionado intentar llegar a ese lugar mediante las 4Ps, las cuales están presentes en las fases de creación y comunicación de valor.

Una vez realizado el análisis pertinente que nos ayudará a situarnos en el contexto que se encuentra el territorio tendremos que comenzar con el marketing estratégico y para ello habrá que tomar decisiones entorno a las siguientes estrategias:

- a. Estrategia de segmentación: el diseño del producto que vamos a intentar vender variará dependiendo de a quién va dirigido (Gómez Rodríguez, 2000). Aunque hay que tener en cuenta que debido a que la gestión del territorio cae en manos de organismos públicos esta segmentación no debe tener un sentido de exclusión, sino, de adaptar los servicios que ofrece el territorio a las diferentes necesidades de cada segmento (de Elizagarate, 2008).

Estrategia de segmentación diferenciada: para cada segmento se desarrollará un marketing operativo distinto. En otras palabras, el territorio ofrecerá productos y servicios adaptados a las necesidades de cada segmento. En este aspecto, con el ejemplo sobre la ciudad de Rosario (Argentina) que nos muestra Victoria de Elizagarate (2008) se puede ver claramente a lo que nos referimo. Rosario utiliza diferentes eslóganes para dirigirse a los diferentes segmentos. Para los residentes y trabajadores, Rosario es “la ciudad del Encuentro, la ciudad del Río” y para las empresas y organizaciones locales, “la ciudad de la creación, la ciudad de las oportunidades”. El mayor inconveniente de esta estrategia es su alto coste, ya que el país tendrá que competir en cada segmento con otros países.

La estrategia de segmentación indiferenciada se utilizará si se escoge solamente una estrategia para todos los segmentos, no se hace ninguna distinción entre segmentos y se elaborará un plan de marketing único.

Por último la **estrategia de segmentación concentrada** se centra en los segmentos en los que el territorio tiene más fortalezas y donde tiene más oportunidades de lograr una ventaja competitiva sostenible. Pero sin olvidar al resto de públicos objetivos que también deberán ser incluidos en la planificación del territorio. Es decir, un territorio puede optar por centrar su marketing territorial en el segmento de la industria y la economía, pero eso no tiene que conllevar el abandono del sector turístico, por ejemplo.

- b. Estrategia de posicionamiento: una vez seleccionado(s) el segmento o segmentos a los que nos vamos a dirigir, es necesario posicionar el producto territorio en el mercado objetivo para poder crear un programa de marketing adecuado a cada segmento. El posicionamiento trata de diseñar una imagen que ocupará un lugar en la mente del público objetivo. Es aquí, donde situamos el *place branding*, ya que como hemos definido anteriormente, el *place branding* trata de gestionar la imagen de un lugar desde la comunicación de sus atributos y cualidades.

La estrategia de posicionamiento implica escoger las posibles ventajas competitivas sobre las que el lugar va a configurar su posición en los sectores seleccionados en la estrategia de segmentación (de Elizagarate, 2008). Dicho de otra manera, en esta fase se tendrán que resaltar diferentes aspectos de la identidad del territorio teniendo en cuenta al sector que nos dirigimos. Pero, como afirman Munuera y Rodríguez (2007), hay que tener en cuenta que este posicionamiento es perceptual, ya que se basa en las percepciones del consumidor (imagen de marca), las cuales no tienen que estar necesariamente vinculadas a las características del producto del territorio en su totalidad.

- c. La estrategia de crecimiento ya sea de una empresa, ciudad o un país, puede ser a nivel interno o externo. El crecimiento interno se consigue mediante las capacidades y recursos que posee el territorio, y el externo, en cambio, cooperando y aliándose con demás territorios (de Elizagarate, 2008).

2. La creación del valor

Después de reflexionar sobre dónde estamos y a dónde queremos llegar, necesitamos adaptar el marketing mix a la elección de valor definido. Es decir, mediante el marketing operativo nos ocuparemos de llevar a cabo y controlar el marketing estratégico de la primera etapa del proceso de entrega de valor.

Con el fin de ofrecer más valor a los ciudadanos, inversores y empresas, turistas, visitantes o nuevos residentes tendremos que llevar a cabo una estrategia de diferenciación para diferenciarnos de nuestros competidores. Pero, esta diferenciación no la podremos buscar solo mediante la imagen, si no que tendremos que reforzarla gracias al marketing mix: producto, precio y distribución. Es decir, el territorio deberá desarrollar su capacidad competitiva a través del marketing operativo, aunque en la fase "creación de valor" no se desarrollará la comunicación, ya que ésta se incluye en la última fase "comunicación del valor".

El **producto** estará compuesto por lo que se ofrece al público objetivo, pero no se tiene que limitar a los aspectos físicos del territorio. Por una parte, estará formado por las materias primas, infraestructuras, y demás atributos físicos del lugar, pero también estará muy presente la identidad del territorio, las manifestaciones intangibles como pueden ser los valores culturales (de Elizagarate, 2008). Todos estos atributos que conforman el producto tienen que ir estrechamente unidos a las decisiones tomadas dentro del ámbito del marketing estratégico y tendrán que ser capaces de responder a las necesidades de los residentes, inversores y empresas, turistas y visitantes.

Siguiendo con el marketing mix, a la hora de fijar un **precio** se tiene que tener en cuenta que los clientes escogerán los productos que les proporcionen más valor a cambio de lo que entregan. Así podríamos expresar la variable del precio en el marketing de lugares:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Ventajas del territorio}}{\text{Precio de los productos y servicios, tiempo, costes de oportunidad...}}$$

Entonces, como nos explica de Elizagarate (2008) desde la perspectiva del marketing estratégico se tendrá que plantear el ofrecer más valor a los públicos objetivos, ya sea, aumentando las ventajas del territorio, reduciendo lo que los clientes tienen que entregar por beneficiarse de dichas ventajas, aumentando lo que ofrece el lugar y reduciendo lo que deben entregar, o aumentando las ventajas más de lo que aumenta el sacrificio del cliente.

Para finalizar con la variante del precio y siguiendo con esta autora, tenemos que subrayar que según el público objetivo el precio cogerá una forma diferente:

- Los inversores analizarán el precio del suelo industrial en polígonos industriales, parques empresariales,... y también el precio de la oferta privada en cuento a oficinas, por ejemplo. Además, valorarán los costes de las tasas urbanas y la presión fiscal del territorio.
- Los futuros residentes analizarán el precio de compra o alquiler de vivienda, las tasas urbanas y diferentes servicios como pueden ser el transporte o los suministros.
- Los visitantes analizarán los precios del alojamiento, ocio, transporte, etc. Y los que vengan por temas de negocio también tendrán que reparar en los precios de alquileres de salas de conferencias o palacio de congresos.

En definitiva, para que la estrategia de precios funcione adecuadamente tiene que haber cierta coherencia entre lo que se ofrece y lo que se entrega a cambio del producto.

Siguiendo con el marketing mix, la función básica de la **distribución** será trasladar el producto o servicio poniéndolo a disposición del consumidor informando de sus características y servicios. Sin embargo, el producto país, como los servicios, es intangible. Así es que ¿cómo distribuirlo? Comunicando el valor del país, sus diferencias, su identidad, su marca,.. por vías como internet, oficinas comerciales en el extranjero, agencias de viajes en el ámbito del turismo, etc (de Elizagarate, 2008).

3. La comunicación del valor

La tercera fase corresponde a comunicar el valor. Mediante la comunicación intentaremos trasladar a nuestros públicos objetivos el posicionamiento que hayamos decidido para el territorio, resaltando las ventajas competitivas concretadas en el plan de marketing. No hay que olvidar que la comunicación no consiste solo en sacar una simple campaña publicitaria, si no que la comunicación es una parte sumamente importante en la consecución de los objetivos fijados para el país.

La comunicación se debe basar siempre en el conocimiento previo del territorio y su posible trayectoria en un futuro, siempre teniendo en cuenta la percepción de los posibles públicos objetivos y analizando la comunicación que se ha llevado hasta ahora.

Es decir, deberemos hacer una clasificación de los atributos del territorio en base al análisis realizado dentro de marketing de lugares. Así es que, deberemos de mantener los atributos positivos del lugar que nos aporten valor, potenciar y mejorar los atributos que no son percibidos de manera suficiente o los atributos que se consideran positivos entre nuestros públicos objetivos pero que no se asocian directamente a nuestro territorio, a la vez que eliminamos aquellos que pueden suponer una amenaza.

En resumen, como hemos dicho, lo que el territorio tiene que comunicar es su valor, su identidad, su imagen. El territorio necesita diferenciarse de sus competidores y posicionarse en la mente de de su público objetivo y desde un punto de vista visual una marca país bien construida será de gran ayuda, ya que ésta ayudará a identificar fácilmente todos los productos y servicios que ofrece el territorio y diferenciarlos de los de la competencia. Como afirma de San Eugenio Vela (2013) "la proyección de identidades competitivas se vehicula por medio de la marca del país, que ejerce las funciones de dispositivo canalizador y de simplificación de valores y/o atributos de una nación" (pág. 148).

En la construcción de la marca país hay que diferenciar tres conceptos básicos: la identidad, la imagen y la marca del país. Los tres conceptos van unidos y tienen influencia el uno sobre el otro.

2.6. La Identidad del país

La identidad de un territorio se construye a través de su historia, cultura, valores y calidad de vida. La identidad es lo que realmente es un territorio, pero también lo que representa como aspiración. Se trata de las características que tiene el territorio; características relacionadas con la calidad de vida, la responsabilidad frente al medio ambiente, el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y de la información, entre otras cosas. El territorio tratará de reforzar su identidad basándose en los atributos que a los ciudadanos les gustaría encontrar en el país, haciendo que esos atributos sean representativos del territorio. En esta época de cambios continuos e incesantes, es importante tener una identidad fuerte basada en una cultura y valores sólidos ya que éstos tienen una permanencia mayor en el tiempo y son reconocidos por todas las personas (de Elizagarate, 2008).

2.7. La imagen y marca del país

La imagen se va configurando a través de la identidad. Kotler y demás (1993) definen la imagen de un lugar como la suma de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene acerca de un lugar. Afirman que la imagen simplifica las asociaciones y la información que tenemos sobre un lugar. En otras palabras, la imagen de un lugar está compuesta por todas las ideas que se forman cuando se entra en contacto con el lugar. A estas ideas en el plano práctico se les denomina asociaciones de la marca. Como ya explicamos en el apartado sobre *branding*, las asociaciones de marca son nodos de información conectados al nodo de la marca en la memoria, que contienen un significado para el consumidor. Además, la imagen de la marca está ligada al pasado y es pasiva, pero los constructores de la marca tendrán que tener muy en cuenta la imagen del lugar en la mente de sus públicos objetivos, ya que como hemos mencionado en anteriores ocasiones hay que basarse en la percepción que tienen los clientes y a partir de ahí construir la marca país, intentando mantener o mejorar esa

percepción, ya que los consumidores elegirán un lugar u otro en base a las percepciones.

La base de la marca país será su imagen y su principal función es la de crear valor a sus productos y servicios, facilitando su identificación y diferenciación respecto a sus competidores (Fernández Cavia & Huertas Roig, 2014). Hoy en día, debido a la globalización es esencial saber diferenciarse del resto de competidores, ya que como afirman López Lita y Benlloch Osuna (2005) los productos y servicios tienden a unificarse. Es decir, las necesidades de los ciudadanos cada vez se asemejan más y en consecuencia los productos y servicios ofrecidos son más homogéneos. Aquí es donde entran en juego las marcas territorio, intentando diferenciar los productos y servicios ofrecidos por un mismo territorio sobre sus competidores. Además, no tenemos que olvidar que las marcas generan diferentes emociones y comportamientos en los consumidores, por este motivo, también en el caso de los lugares, es esencial la gestión adecuada del *branding* y su continuo desarrollo, ya que los comportamientos respecto a las marcas varían y tendremos que adaptarnos a ellos.

En definitiva, para conseguir una marca global nos tendremos que basar en la percepción que tiene el público acerca de nuestro territorio y seleccionar aquellos atributos que conviene crear, mejorar o promocionar. Pero por otro lado, utilizaremos los intangibles de identidad, imagen y reputación de marca para construir una marca fuerte.

Por último, la marca territorio abarca desde propósitos comerciales (vinos de La Rioja) hasta motivaciones que van más allá de un afán comercial ("Teruel existe") (López Lita & Benlloch Osuna, 2005). Según señala Dinnie (2008) el entorno natural y las marcas corporativas que tengan connotaciones referidas a su territorio de procedencia (efecto *made in*) serán esenciales a la hora de crear la marca de nación. Además, cabe señalar los conceptos *halo effect* y *summary construct* para señalar la reciprocidad entre las marcas corporativas y las territoriales en ambos sentidos. El "efecto halo" ocurre cuando los consumidores utilizan la información general sobre un país para evaluar directamente un producto o servicio del cual no conocen demasiado. Al contrario, el *summary construct* se utiliza para evaluar un país basándose en los atributos de los

productos que conocen de ese país (Kilduff & Núñez Tabales, 2016). Desde el punto de vista de la gestión de la imagen del país estos dos conceptos habrá que tenerlos en cuenta a la hora de confrontar malas percepciones o reforzar la imagen positiva.

3. Caso práctico: "La Marca País aplicada a el caso de Euskadi"

Una vez contextualizada la marca país, vamos a proceder a su análisis práctico a través del caso de Euskadi.

En una economía globalizada como en la que vivimos, ¿necesita Euskadi una marca país propia? Los territorios que cuentan con una marca país clara, coherente y unificada cuentan con una ventaja competitiva a la hora de desarrollarse internacionalmente, comercializar sus productos, mejorar su imagen, atraer inversiones y turismo, entre otras cosas.

En este mundo globalizado, la relación entre las empresas y su procedencia se ha visto reforzado en los casos en los cuales el arraigo territorial ha ayudado a construir ventajas competitivas. Es decir, las diferentes fuerzas sociales, culturales e institucionales deberán ser capaces de construir un entorno innovador y competitivo, basado en la identidad del territorio (cultura, idioma, historia, valores,..) y reflejar esto en la marca país.

El territorio se deberá considerar como un recurso fundamental en el desarrollo de la competitividad y el bienestar de la sociedad, el cual compita globalmente por conseguir recursos estratégicos, como inversiones, capital y talento. Para ello, será necesario la coordinación y colaboración entre diferentes actores institucionales, sociales, empresariales, culturales, del ámbito público y privado vasco.

En la parte práctica del trabajo intentaremos analizar el uso que se le da a la Marca País en Euskadi, desde su posicionamiento en diferentes ámbitos, hasta la comunicación y proyección de la propia marca. Para eso, recordando la importancia que le dimos en la teoría a la competitividad entre países, en primer lugar, situaremos a Euskadi en el mapa para saber en qué posición se encuentra después de la crisis y en qué contexto nacen la marca y la estrategia Basque Country impulsadas por el

Gobierno Vasco. Es decir, en este punto del trabajo nos centraremos en el análisis de la marca Basque Country y la estrategia Basque Country.

Respecto a la marca Basque Country, gracias a la reunión mantenida con la Directora de Relaciones Exteriores del Gobierno Vasco, podremos analizar cuándo, por qué y con qué objetivo se decidió crear una marca país propia para Euskadi, las dificultades que se encontraron en este proceso y los elementos que se han trabajado en torno a la marca. En realidad, y como expondremos en las conclusiones, no existe mucha información disponible acerca de la marca Basque Country, así es que, como decimos, esta parte del trabajo se basará fundamentalmente en la reunión con la directora de Relaciones Exteriores, que valoramos como fructífera y enriquecedora para este trabajo.

A continuación, debido a la fuerte vinculación que existe entre la marca Basque Country y la estrategia Basque Country, puesta en marcha por el Gobierno Vasco en el año 2013, analizaremos los siguientes aspectos de la misma: la necesidad de una estrategia de acción exterior, sobre quién cae la coordinación de la estrategia, proceso de planificación, ámbitos de actuación, visión y vectores de la estrategia y ámbitos geográficos estratégicos de la estrategia.

En este punto, nos centraremos en conocer como se proyecta Euskadi en el mundo y qué papel tiene la marca Basque Country en esta tarea. Para ello, conoceremos acciones concretas de los ámbitos de Industria, Cultura y Turismo.

En este último caso, haremos un examen algo más explícito de su Plan de Marketing con el objetivo de poder mostrar el proceso de entrega de valor del marketing territorial que hemos analizado en la parte teórica. Es decir, analizar cómo se posiciona la marca Basque Country en el sector del turismo, y la relación y coherencia que debe haber entre este posicionamiento, la percepción del público objetivo acerca del país, los productos ofertados y la comunicación de ellos con el apoyo de la marca Basque Country en sus elementos promocionales.

3.1. Euskadi en el mapa: diagnóstico general sobre la posición competitiva de Euskadi

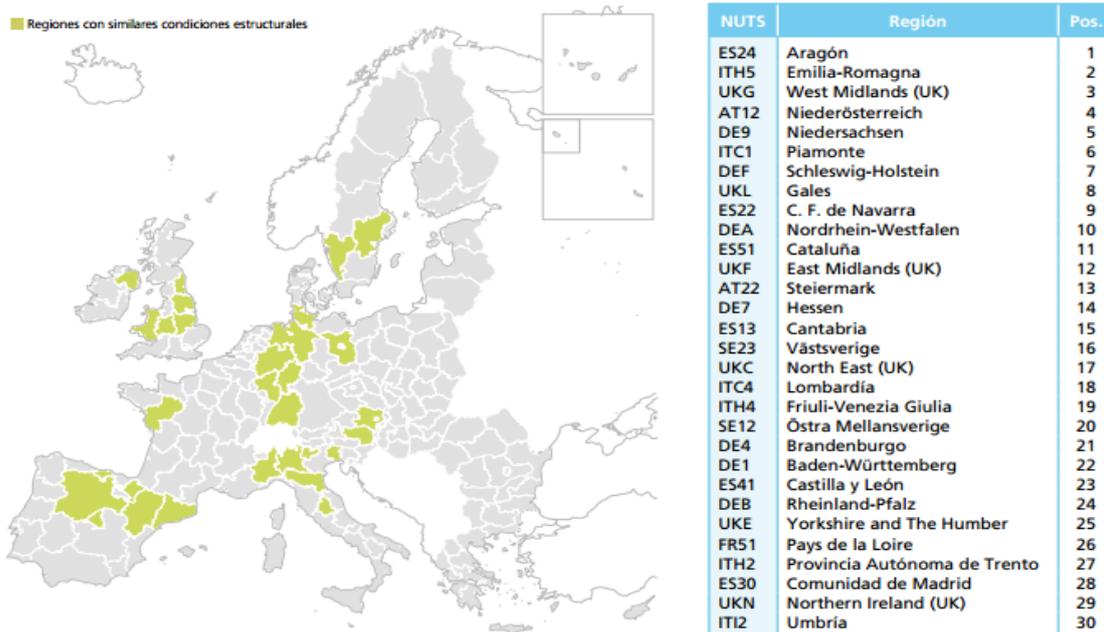
Como hemos mencionado al principio de la parte teórica del trabajo, la marca país es una herramienta que nos ayuda a gestionar la competitividad de un territorio ya que el hecho de contar con una imagen país fuerte y coherente será una ventaja competitiva para el país. Además, teniendo en cuenta que debido a la Globalización la competitividad entre países ha crecido en los últimos años, ésta se convierte en un instrumento necesario para el país.

Situemos a Euskadi dentro de este entorno globalizado. Para ello, nos basaremos en el Informe de Competitividad del País Vasco 2015: transformación productiva en la práctica (2015), realizado por el Instituto Vasco de Competitividad (Orkestra), dependiente de la Universidad de Deusto, y el cual ha contado con la financiación del Grupo Spri, la Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial del Gobierno autonómico.

A continuación ofreceremos un breve diagnóstico sobre la actual situación competitiva de nuestra comunidad autónoma, analizando su comportamiento durante la crisis y las consecuencias de ésta. Situemos a Euskadi dentro de este entorno globalizado.

En este informe, con el objetivo de comparar y contrastar los datos disponibles sobre la CAPV, los datos se comparan con un grupo de regiones europeas de referencia para Euskadi (comunidades con similitudes respecto a aspectos socio-demográficos, de especialización económica y tecnológica y de estructura empresarial) con el conjunto de las regiones de la Unión Europea (UE) y con el resto de comunidades autónomas de España.

Figura 10. Regiones europeas con condiciones estructurales similares a las de la CAPV



Fuente: Instituto Vasco de Competitividad (2015)

Con el simple objetivo de conocer en qué situación se encuentra Euskadi, comentaremos brevemente aspectos de carácter social, económico, empresarial y comercio exterior que se pueden ver reflejados en la tabla ANEXO 1.

Los expertos afirman que desde el punto de vista social, en Euskadi la crisis ha afectado, al igual que a España en su conjunto, pero más que al resto de las economías europeas. En los indicadores sociales, Euskadi solamente consigue mantenerse entre el 20% de regiones mejor posicionadas en la tasa de pobreza. Al contrario, sufre una caída significativa en la percepción subjetiva sobre la satisfacción con la vida y en el indicador que mide el desempleo de larga duración. De hecho, en El Informe Laboral de Euskadi del 2015 (Universidad del País Vasco, 2015) se constata que Euskadi es la única comunidad autónoma que en el año 2015 sigue aumentando el porcentaje de parados de larga duración; aunque en el resto del Estado sea muy alta, parece estabilizarse. Esto significa que la mayoría de trabajadores que se quedan sin empleo en Euskadi se perpetúan en el desempleo.

Respecto al nivel competitivo de la economía vasca, en primer lugar, es remarcable el punto de partida al comienzo de la crisis en 2008 ya que se encontraba entre el 20% de las regiones mejor situadas en cuanto a indicadores de competitividad.

Desafortunadamente el PIB no ha ido evolucionando al ritmo que debería ya que Euskadi ha experimentado caídas en 2012 y 2013. Solo en 2014 se apreció que los datos habían mejorado, aunque sin llegar a los niveles iniciales. En segundo lugar, la productividad de la CAPV es un punto positivo, aunque los expertos afirman que es debido a que además de partir de un buen nivel en este aspecto, desde 2009 a 2013 ha habido una gran destrucción de puestos de trabajo.

En el ámbito empresarial, el informe concluye que las empresas vascas se encuentran "en una posición relativamente propicia para aprovechar, con políticas de crecimiento e inversión" en innovación y activos intangibles, internacionalización y tamaño empresarial, "las perspectivas favorables" que están dibujándose. Según el informe, "la empresa vasca presenta una situación financiera relativamente saneada". Aunque alarma de la situación competitiva de las pequeñas empresas ya que no consiguen engancharse a la salida de la crisis. Según los expertos la razón de esta situación podría ser que debido a que desde el Gobierno Vasco se ha primado a la medianas y grandes empresas por apostar por la innovación tecnológica basada en la I+D, las empresas pequeñas se han quedado atrás.

Por último, el análisis de las exportaciones indica, por otra parte, que han empezado a recuperarse, pero a un ritmo inferior al que deberían, y falla su grado de apertura comercial, que es inferior al del promedio europeo.

En resumen, el informe detecta dos grandes debilidades de cara al futuro: el desempleo de larga duración y la mala situación de las pequeñas empresas.

En este contexto, al empezar la X. legislatura, el Gobierno Vasco comprende la necesidad de salir al exterior para seguir siendo competitivos y es ahí cuando decide empezar a crear una Marca País y poner en marcha una estrategia sobre internacionalización. Estos dos conceptos hay que analizarlos por separado, pero no cabe duda que existe una fuerte vinculación entre ambos.

Para analizar estos dos conceptos nos ha servido de gran utilidad la reunión mantenida con la directora de relaciones exteriores del Gobierno Vasco, Leyre Madariaga, el 29 de Septiembre del 2016 en Lehendakaritza (Vitoria - Gasteiz), además de utilizar

diferentes documentos e informes oficiales del Gobierno Vasco y de sus respectivos departamentos que iremos referenciando.

A ella precisamente le preguntamos acerca de la relación entre los dos conceptos e insistió en diferenciarlos pero teniendo en cuenta que ambos están relacionados. Según sus palabras "la creación de la marca y la estrategia Basque Country fue en paralelo. En el proceso previo, primer semestre del 2013, por una parte, vieron la importancia de la marca y por otra la importancia de la internacionalización como concepto país". Admite que al principio del proceso ambos conceptos pueden haber aparecido mezclados en algunos documentos o discursos, pero poco a poco intentaron diferenciar lo qué son la marca y la estrategia. Ejemplo de ello es que en la estrategia Basque Country hay un apartado específico donde se presenta a la marca como elemento potente para la promoción del país. Más generalmente hablando, la directora de relaciones exteriores nos admite que desde su perspectiva, una estrategia de internacionalización no tiene porqué contar necesariamente con una marca país, y una marca no necesita de una estrategia de acción exterior. La clave es contar con una marca país diferenciada, con credibilidad y reconocimiento suficiente en el exterior como para sustentar los valores del país en la marca. En el caso de Euskadi, desde nuestro punto de vista, como analizaremos a continuación, esa marca diferenciada existe, y la estrategia y la marca están claramente unidas y se necesitan la una de la otra. De hecho, como nos reconocía Leyre Madariaga por esa razón se le llama a la estrategia, Estrategia Basque Country.

3.2. La marca Basque Country

La marca Basque Country surge al comienzo de la X legislatura del Gobierno Vasco, de hecho, el partido político ganador en las elecciones, el Partido Nacionalista Vasco (PNV) ya hablaba en su programa electoral del 2012 sobre "el desarrollo de la marca Basque Country".

Para desarrollar este apartado sobre la marca Basque Country nos basaremos principalmente en la reunión mantenida con Leyre Madariaga, directora de relaciones exteriores del Gobierno Vasco, el 29 de Septiembre del 2016 en Lehendakaritza (Vitoria - Gasteiz).

Según nos comentaba, la marca país se empieza a construir al darse cuenta el equipo de gobierno que en Euskadi no había existido nunca ningún concepto de marca, nunca se había trabajado en ello y nunca se había lanzado el mensaje de contar con una Marca País propia. Así es que, el 23 de Junio del 2013 el lehendakari Iñigo Urkullu presenta por primera vez la marca Basque Country en el Kursaal de Donostia - San Sebastián. En esta primera presentación, el lehendakari dice claramente que la marca Basque Country no se trata de un concepto del gobierno, si no que aunque se impulsa desde el gobierno, se pone a disposición del país para que sea un instrumento útil para todos aquellos agentes que quieran internacionalizarse. Por otra parte, teniendo en cuenta lo importante que son los términos en Euskadi e intentando huir de discusiones sobre este tema, el lehendakari intenta explicar que detrás del término Basque Country no hay una connotación política y de hecho en esa presentación en el Kursaal Iñigo Urkullu menciona la siguiente frase: *“Basque Country es el sumatoria de Euskadi, Euskal Herria, País Vasco y Vascongadas, todos y todas somos Basque Country fuera de nuestras fronteras”* (Gobierno Vasco, 2013). En definitiva, lo que se ha querido hacer llegar a la gente es que al margen de la ideología de cada uno, existen instrumentos técnicos, como puede ser la marca Basque Country, que pueden servir a diferentes agentes para salir al exterior con más fuerza, dándole cada uno la forma o significado que le parezca adecuada.

Como hemos analizado en la parte teórica, desde el Gobierno Vasco también entendieron la necesidad de diferenciarse en un entorno tan globalizado y heterogéneo como el actual. Como nos argumentaba Leyre Madariaga "no se llama marca Basque Country, porque Basque Country sea la traducción de País Vasco en inglés. Si no porque detrás de Basque Country hay una serie de valores y características que nos diferencian del resto". Además, al hilo de este tema, preguntamos a la Directora de Relaciones Exteriores del Gobierno Vasco acerca de la relación entre la Marca España y la Marca Basque Country. Ella, honestamente nos afirmaba que no existe ninguna relación entre ambas marcas, pero deja claro que en ningún caso la marca Basque Country se construyó en contra de la marca España. Parafraseando a la Directora de Relaciones Exteriores, "la marca Basque Country actúa en paralelo a la marca España". Como en muchos otros ámbitos, el Gobierno Vasco cree que en la

acción exterior Euskadi también podía construir su propio camino, ya que, además nuestro territorio cuenta con elementos diferenciadores a potenciar respecto al resto del Estado. Elementos como, la honestidad, el trabajo bien hecho, la palabra dada, la seriedad, nuestro carácter industrial, el euskera y el autogobierno, entre otros. Además, no se trata de valores que nos los auto adjudiquemos, si no que fuera se nos reconocen. Es decir, como analizamos en la parte teórica, coincide con las percepciones que tiene nuestro público objetivo, que conformarán la imagen de país.

Sin embargo, hay que subrayar el hecho de que aunque en el proceso de creación de la marca (hasta junio del 2013) en el grupo de trabajo sí se detectaron los valores que están detrás de la marca, se decidió no hacer un catálogo específico de valores, ya que ligado a lo mencionado anteriormente, desde el Gobierno Vasco se quiso crear un concepto de marca amplio, para intentar excluir a la menor gente posible. Leyre Madariaga afirma que "acertado o no, dijimos que no íbamos a lanzar mensajes ni conceptos excesivamente reducidos porque si no, íbamos a ir en contra de esa filosofía incluyente, dónde todo el mundo se sintiese a gusto y cómodo con la marca".

3.2.1. Identificación gráfica

Basque Country ha sido el nombre elegido para la Marca País de Euskadi en el exterior. Como nos reconoció la propia directora de relaciones exteriores, al principio no todo el mundo estaba de acuerdo con esta decisión. Por ejemplo, la comunidad vasca de argentina se opuso al término Basque Country argumentando que utilizar un término en inglés podía ser motivo de rechazo ya que no ata tanto a la identidad del territorio, aunque finalmente, se optó por este nombre.

La identidad visual de la marca Basque Country se especifica en el Manual de Identidad Visual (Gobierno Vasco, 2013), la referencia oficial sobre el uso de la marca y sus símbolos. Mediante este manual se busca crear un identificador gráfico que pueda recoger la cantidad de aplicaciones en las que el nombre de "Basque Country" es empleado por empresas, asociaciones, instituciones... En definitiva, al poner la marca a disposición de una multitud de agentes implicados en la promoción de nuestro país, será necesario estandarizar el uso de ese identificador en acciones de comunicación gráfica.

En primer lugar, el identificador gráfico (signo visual de cualquier tipo cuya función específica es la de individualizar a una entidad) en nuestro caso lo compone el nombre de la marca. Es decir, Basque Country, el denominador común que se utiliza para referirse a Euskadi en el exterior. Este nombre aparecerá escrito usando la tipografía "basque new", la misma que la del logotipo corporativo del Gobierno Vasco. En principio, no se añade símbolo alguno, aunque como añaden en el Manual de Identidad Visual como excepción se propone una referencia de empleo de la Ikurriña.

Por último el Manual de Identidad Visual también contempla la opción de usar una versión bilingüe del identificador, en los casos donde el público sea interno y externo. Para estos casos, se usará la denominación "Euskadi - Basque Country" y su correspondiente adaptación gráfica.

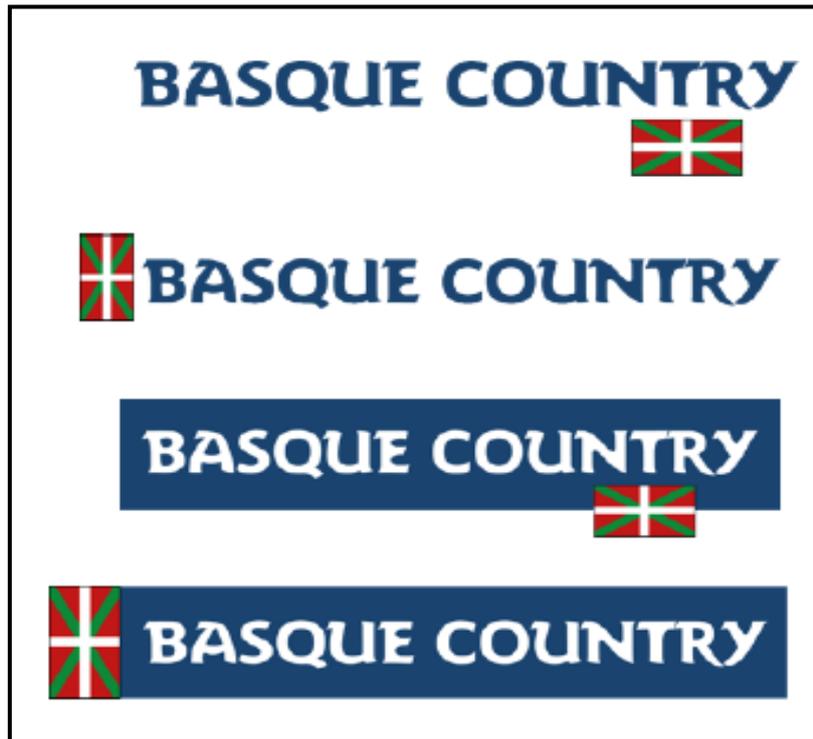
A continuación podremos ver las tres opciones: el identificador gráfico compuesto solo por la gráfica, gráfica + símbolo y versión bilingüe del identificador gráfico.

Figura 11. Identificador gráfico Basque Country



Fuente: Manual de Identidad Visual (Gobierno Vasco, 2013)

Figura 12. Identificador gráfico Basque Country + símbolo



Fuente: Manual de Identidad Visual (Gobierno Vasco, 2013)

Figura 13. Identificador gráfico Euskadi - Basque Country



Fuente: Manual de Identidad Visual (Gobierno Vasco, 2013)

Después de analizar la identificación gráfica de la marca Basque Country, analicemos las actividades que se han llevado a cabo alrededor de la marca país desde el Gobierno Vasco. Como nos comentó la Directora de Relaciones Exteriores del Gobierno Vasco, desde el 2013 se han centrado en la promoción de la marca Basque Country, la creación de la web basquecountry.eus y a futuro se llevará a cabo una *newsletter* sobre el país.

3.2.2. Promoción de la marca

Respecto a la promoción de la marca, desde que se presentó la marca Basque Country en el 2013 se intenta que todos los departamentos metan la "cuña" Basque Country en sus actividades de promoción o elementos promocionales, sobre todo en las que tengan relación con el exterior. Por ejemplo, si se trata de una actividad con ganadores autóctonos no se considera necesario ni útil la presencia de la marca. Pero, en cambio, en una actividad turística o de promoción cultural siempre deberá aparecer la marca Basque Country en los elementos promocionales. El objetivo de incluir la marca Basque Country en dichos eventos y elementos promocionales es ir calando el mensaje de los valores diferenciales de Euskadi.

En este proceso, la mayor dificultad con la que se encontraron fue el límite presupuestario. Conscientes de la estrategia presupuestaria del Gobierno y la situación del país, fue imposible hacer una campaña específica, repleta de exposiciones, jornadas, actos y eventos para promocionar la marca Basque Country. Así es que, decidieron tomar el camino mencionado anteriormente. Es decir, intentar aunar todo lo que se hace en Euskadi con un impacto en el exterior bajo el paraguas Basque Country, sin campañas específicas, simplemente asociando la marca a las actividades que se hacen sobre la internacionalización. Leyre Madariaga, nos reconocía, que desde su punto de vista siempre viene bien reforzar la marca con una campaña específica y lo considera positivo, pero en ese momento debido a la poca disponibilidad presupuestaria asumieron que no era viable.

Más adelante, a la hora de analizar la comunicación que se ha realizado en los ámbitos temáticos más propensos a la internacionalización expondremos diferentes eventos o actividades en las cuales la marca Basque Country está presente.

3.2.3. Basquecountry.eus

"No se trata de una página web del Gobierno" nos recalca una y otra vez Leyre Madariaga. Al empezar a construir la marca, se identificó que muchos entes sub estatales como Galicia, Cataluña, Quebec, Flandes o Escocia contaban con una web del país o nación. Basquecountry.eus se trata de una página web promovida por el Gobierno pero no es la web del Gobierno". Hay que diferenciar claramente euskadi.eus de basquecountry.eus. La primera de ellas, se trata de la página web del Gobierno Vasco y la segunda, en cambio, la web del país.

En esta primera fase, la Directora de Relaciones Exteriores nos reconoce que no han sido muy agresivos respecto a la página web. En estos primeros años la página web se ha creado solamente desde el gobierno, pero el planteamiento sería que poco a poco agentes de la sociedad civil se adhiriesen a la web y promocionasen Euskadi en su conjunto.

Actualmente, la web se apoya en los cuatro conceptos de la estrategia Basque Country, que analizaremos más adelante: Cultura, Industria, Turismo y Acción Exterior. En cada uno de estos apartados de la web podremos ver el posicionamiento que escoge la marca, resaltando los elementos diferenciadores con los que cuenta Euskadi en cada uno de ellos. Entonces, teniendo esto en cuenta y basándonos en las estrategias de posicionamiento analizadas en la parte teórica de nuestro trabajo, podríamos afirmar que Euskadi tiende hacia una estrategia de posicionamiento diferenciada.

Sin duda, el elemento diferenciador de la página web de la Marca País es la introducción del proceso de adhesión a la marca, donde las diferentes entidades de la sociedad civil pueden adherirse a la marca rellenando simplemente un formulario y de esta manera, tener acceso a diferentes materiales de la marca, como, el Manual de Identidad Visual de la Marca, un video de país, el logotipo oficial, etc.

En definitiva, basquecountry.eus se encuentra en su primera fase, y por tanto, a futuro el objetivo general será impulsar la web, tanto en contenidos como en adhesiones.

3.2.4. La *newsletter* sobre el país

Ligado a la web y a la marca Basque Country, desde el Gobierno Vasco se está diseñando una *newsletter* que irá anexa a la web. Aquí también tenemos que remarcar que se trata de una revista sobre el país, cuyo objetivo será que los diferentes públicos objetivos tengan cada cierto tiempo información sobre las actividades de Euskadi que tengan un impacto internacional, como pueden ser, el festival de cine de Donostia - San Sebastián, promociones turísticas, viajes institucionales del lehendakari, entre otros.

Resumiendo, desde nuestra opinión, aunque la marca Basque Country no haya contado con una campaña específica de promoción de la marca, el balance esfuerzo - resultado es muy positivo, ya que creemos que la marca ha tenido una buena acogida y además, ha conseguido institucionalizarse. Por el contrario, teniendo en cuenta que se encuentra en una primera fase, le queda un largo recorrido para conseguir que empresas o entidades del sector privado se adhieran a ella y la vean como una herramienta útil para salir al exterior, aunque va por muy buen camino.

3.3. La Estrategia Basque Country

En el contexto descrito arriba (punto 3.1), el Gobierno Vasco pone en marcha la estrategia Basque Country, contando con diferentes agentes de la sociedad vasca. Una visión sustentada en la competitividad de Euskadi, siendo la marca Basque Country la carta de presentación al exterior. En definitiva, la marca forma parte de la estrategia. Para analizar este punto del trabajo, nos apoyaremos, principalmente en la propia Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Estrategia Basque Country (Gobierno Vasco, 2014).

El camino de Euskadi hacia la internacionalización comienza en el año 2013 con la presentación de la Estrategia Basque Country, continua en el 2014 con la aprobación de la Estrategia Marco de Internacionalización 2020, la celebración del Congreso Mundial de Colectividades Vascas (2015) y la presentación de Basque Consortium (2015) (Europa Press, 2016). Aunque, se puede afirmar que Euskadi siempre ha sido una región con una alta participación en las relaciones con el exterior. Se podría decir

que la actividad internacional de Euskadi comienza en los años 1936-1937 con la apertura de diferentes delegaciones internacionales de Euskadi en Francia (París, Burdeos, Baiona), Reino Unido (Londres) y Bélgica (Bruselas, Amberes) por parte del entonces lehendakari Aguirre. Además, hay que subrayar que el hecho de que en Euskadi haya habido una conciencia clara respecto a la internacionalización ha supuesto un factor clave de desarrollo para el territorio (Gobierno Vasco, 2014).

Hoy en día, la globalización y actual situación económica exigen al conjunto del país contar con una estrategia de internacionalización dónde la marca país cuente con un papel esencial. Como afirma el lehendakari Iñigo Urkullu en la presentación de la estrategia "Euskadi quiere ser parte activa de esta nueva realidad y por eso el impulso de la internacionalización constituye un objetivo de País prioritario para el Gobierno Vasco. Esta es la orientación de la Estrategia Basque Country" (Gobierno Vasco, 2014, pág. 3).

3.3.1. Coordinación de la estrategia Basque Country

La Secretaria General de Acción Exterior, que existe desde los comienzos de la configuración del gobierno, será la encargada de coordinar esta estrategia. Esta Secretaría General tiene dos roles que se especifican en el Decreto de Estructura, el cual se aprueba al principio de cada legislatura y marca cuáles son las funciones y cuál es el ámbito de actuación de cada departamento.

Por una parte, La Secretaria de Acción Exterior tiene algunas actividades propias de su área, es decir, ámbitos que solo les corresponde llevar a ellos. Por ejemplo, la relación con la comunidad vasca en el exterior, la relación institucional con las instituciones europeas, la representación ante ciertos organismos internacionales (no como Estado, pero sí no en los foros que se reconozca a las regiones, como el Comité de las Regiones) o la relación con el mundo diplomático y consular.

Pero por otra parte y la que concierna directamente a la estrategia Basque Country es el rol de coordinar la acción exterior. Usando como símil la organización de una entidad, la Secretaría General de Acción Exterior se puede entender como un área corporativa, ya que se trata de un área transversal que estando en Presidencia da servicio a todas las áreas operativas del Gobierno. Como hemos dicho, uno de esos

servicios es coordinar la acción exterior. Hasta presentarse la Estrategia Basque Country, sin embargo, no había habido ningún instrumento para ordenar esa acción exterior, aunque Leyre Madariaga, Directora de Relaciones Exteriores del Gobierno Vasco, admite que en la legislatura 2005-2009 sí que se planteó una estrategia, pero desde su punto de vista, se trataba de una estrategia muy teórica, de la cual ha habido ideas que se han heredado en esta nueva estrategia Basque Country.

En definitiva, la Estrategia Basque Country se crea con el objetivo de coordinar la acción exterior y para su creación y planificación se pusieron en marcha diferentes procesos participativos que nos los explico la Directora de Relaciones Exteriores en la reunión mantenida.

En primer lugar, se organizó un proceso participativo con los demás departamentos, mediante la Comisión Interdepartamental de la Acción Exterior, donde están representados la Secretaría General de Acción Exterior y los Departamentos. En este foro, se les preguntó acerca de sus intenciones entorno a la acción exterior, en qué medida era para ellos importante la acción exterior, para qué la necesitaban, cuáles eran sus prioridades temáticas y geográficas, etc.

En segundo lugar, aún teniendo en cuenta que la estrategia Basque Country es una estrategia del Gobierno Vasco, también se organizó otro proceso participativo con 44 agentes externos (el Museo Guggenheim, el Basque Culinary Center, centros tecnológicos, universidades, hospitales y las cámaras de comercio, entre otros) y se llevaron a cabo 4 mesas de trabajo (cada una con 10 miembros). Las conclusiones de dichos debates se incluyeron en el documento de la estrategia.

Al hilo de esto, a raíz del éxito de este proceso participativo y de la satisfacción de los asistentes, el Gobierno se dio cuenta de que no tenían ningún foro formal de relación con la sociedad civil, y por este motivo se decidió crear el Consejo Asesor de la Acción Exterior, cuya primera reunión tuvo lugar el 26 de Julio del 2016. Como analizamos en la parte teórica, en la construcción del marketing territorial participan diferentes organismos públicos y privados que luego proyectarán la identidad del territorio mediante la Marca País en sus diferentes sectores. Desde nuestro punto de vista, en el caso de Euskadi el Consejo Asesor de Acción Exterior podría compararse con dicho

proceso, sabiendo que éste no es un foro donde se discuten explícitamente temas de marketing pero entendiéndolo como el lugar donde los diferentes asistentes pueden trasladar sus inquietudes, necesidades, propuestas,.. y luego al salir al exterior agruparse todos bajo la marca paraguas Basque Country.

El Consejo Asesor de Acción Exterior cuenta con agentes vascos externos a la Administración Pública de diferentes perfiles, social, académico, cultural, tecnológico o empresarial, entre otros, y con extenso conocimiento en el ámbito internacional. El Consejo Asesor tiene como objetivo implicar a la sociedad civil en la acción exterior del gobierno, trasladando también sus intereses en los diferentes ámbitos temáticos de la Estrategia Basque Country. En el primer encuentro del Consejo Asesor se, celebrado el 26 de Julio, se reunieron, además del Gobierno Vasco, las universidades vascas, las corporaciones tecnológicas, las cámaras de comercio, el Museo Guggenheim, el Basque Culinary Center, Mondragón Internacional o el Foro Rural Mundial. Sin embargo, la Secretaría General de Acción Exterior también ha propuesto para su futura integración, al antiguo director general de Relaciones Exterior de la UE, Eneko Landaburu; Ana María Correa, subsecretaria de Economía durante el primer gobierno de la presidenta argentina Michelle Bachelet; el escritor Kirmen Uribe; la presidenta de la Coordinadora de ONG de Desarrollo de Euskadi, Ana María Arriola; y la presidenta del Centro Laurak Bat de Buenos Aires, Arantxa Anitua (Gobierno Vasco, 2016).

La directora de Relaciones Exteriores, Leyre Madariaga, recalca dos mensajes que lanzaron los agentes de la sociedad civil en esa primera reunión: la importancia de la marca y de estar todos agrupados bajo la marca Basque Country y la petición de que el Gobierno Vasco lidere la Acción Exterior.

Por último, mediante el último proceso participativo se intentó escuchar las propuestas de la ciudadanía vía irekia.euskadi.eus, aunque, desde el punto de vista de la Directora de Relaciones Exteriores, este último proceso participativo no fue demasiado exitoso y lo atribuye a que irekia.euskadi.eus todavía no ha conseguido dar el paso desde ser un instrumento informativo a ser un instrumento por el cual la ciudadanía activamente proponga.

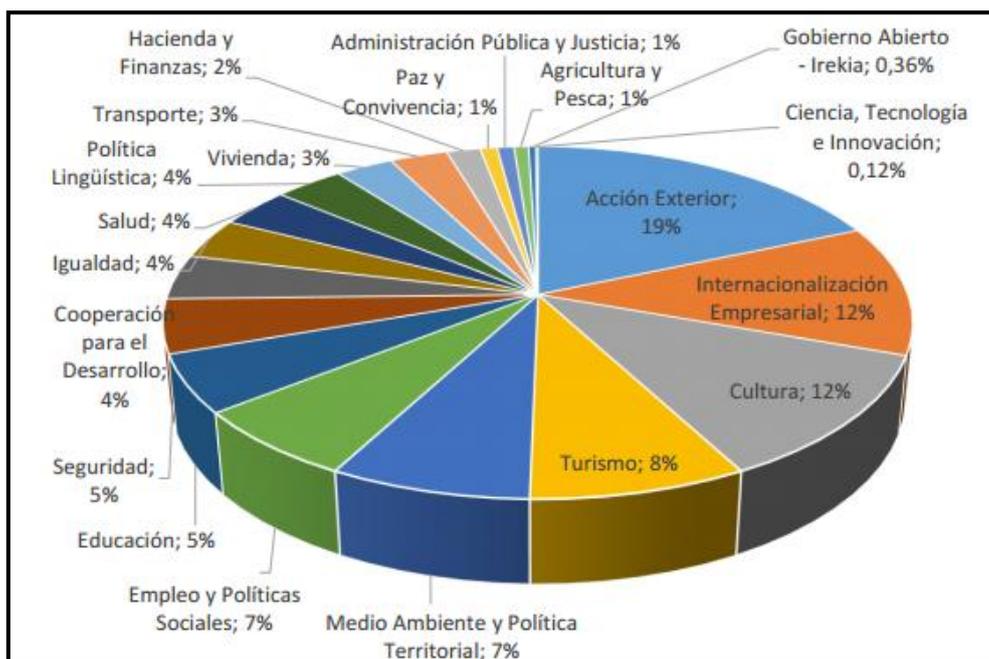
Finalmente, en este proceso se consiguió una gran cantidad de material y tuvieron que buscar soluciones para darle una forma y un orden. Con ese fin, se decidió que en un primer lugar la estrategia iba a estar basada en los cuatro ámbitos que tienen en su ADN la promoción internacional: Acción Exterior, Industria, Turismo y Cultura. Es decir, estas cuatro áreas deben tener la internacionalización como una prioridad: para poder hacer de Euskadi un entorno turístico tienes que promocionarlo internacionalmente, para hacer de Euskadi un entorno industrial competitivo tienes que llevar a cabo internacionalización empresarial, para potenciar la cultura tienes que darla a conocer y para ser importante como institución tienes que estar conectado con el mundo. De hecho, reparando el "Informe de seguimiento de la Estrategia Basque Country 2014-2015" (Gobierno Vasco, 2016) podemos ver que, efectivamente, los cuatro ámbitos mencionados, son los cuatro con mayor actividad en los años 2014-2015.

Figura 14. Número de actuaciones desarrolladas por ámbito temático en el período 2014-2015

Ámbitos temáticos	Nº actuaciones	
	2014	2015
ACCIÓN EXTERIOR	67	86
INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL	20	79
CULTURA	30	67
TURISMO	46	21
PAZ Y CONVIVENCIA	5	2
COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO	5	29
IGUALDAD	11	20
GOBIERNO ABIERTO – IREKIA	-	3
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y JUSTICIA	5	2
CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	-	1
ENERGÍA	-	-
AGRICULTURA Y PESCA	3	3
EMPLEO Y POLÍTICAS SOCIALES	23	31
HACIENDA Y FINANZAS	5	9
VIVIENDA	4	20
EDUCACIÓN	26	18
POLÍTICA LINGÜÍSTICA	6	23
SEGURIDAD	13	28
SALUD	8	22
MEDIO AMBIENTE Y POLÍTICA TERRITORIAL	33	29
TRANSPORTE	14	10
TOTALES	324	503

Fuente: "Informe de seguimiento de la Estrategia Basque Country 2014-2015(Gobierno Vasco, 2016)

Figura 15. Número de actuaciones totales desarrolladas por ámbito temático en el período 2014-2015



Fuente: "Informe de seguimiento de la Estrategia Basque Country 2014-2015 (Gobierno Vasco, 2016)

3.3.2. Visión y vectores de la Estrategia Basque Country

¿Por qué hacer acción exterior? Como se ve reflejado en la visión de la estrategia, el principal reto de ésta es la internacionalización de Euskadi:

"Posicionar a Euskadi en la vanguardia del siglo XXI como un actor global, con un espacio propio en la construcción europea, un país atractivo, altamente competitivo, reconocido por su singularidad, sus altas cuotas de desarrollo sostenible, solidario, abierto al mundo y estrechamente conectado con la comunidad vasca en el exterior" (Gobierno Vasco, 2014, pág. 24).

En la práctica esta visión se traduce en cuatro vectores de internacionalización:

- V1: Proyección de Euskadi en el exterior.
- V2: Promoción e impulso de los intereses sectoriales y contribución a la resolución de retos globales.
- V3: Alineamiento con el marco europeo.
- V4: Captación de conocimiento.

El primer vector hace referencia al posicionamiento en el mundo de Euskadi. Sin duda, en la sociedad vasca ha calado la idea de que para prosperar, Euskadi necesita ser posicionado en un escenario global y esto dependerá de la capacidad de las instituciones y agentes sociales para llevar esto a cabo. Para ello, **se aumentará la presencia en foros y redes internacionales.**

Euskadi, como sus empresas y otros países, tendrá que luchar por consolidar su espacio en este escenario global. Para ello, la marca basada en las características propias del territorio, "nation branding", será de gran utilidad, ya que aumenta la capacidad para atraer inversiones, talento, turísticas etc, en la medida que da a conocer al mundo las singularidades del territorio. Sin duda, como ya hemos comentado anteriormente, contar con una marca país fuerte es un elemento de ventaja competitiva para el país.

En esta marca se deberá de ver reflejada la identidad del territorio, resaltando sus factores diferenciadores, los cuales guiarán la proyección internacional y la estrategia de marca. Por ejemplo, el euskera y una identidad propia, la cultura del esfuerzo, el compromiso y la confianza, y el autogobierno.

Por último, la construcción de la marca país se debe entender como una labor colectiva, en la cual participen el conjunto de instituciones del territorio, aportando cada uno de ellos su conocimiento para poder hacer de Euskadi un territorio referente.

La promoción e impulso de los intereses sectoriales y contribución a la resolución de retos globales busca principalmente la detección de oportunidades para aumentar la participación a nivel internacional de los agentes vascos. Esta estrategia se diseña en una coyuntura de crisis e incertidumbre, así es que, mediante esta estrategia se busca la reactivación económica y la mejora de la competitividad, y esto, hoy en día, no se puede entender sin salir al exterior. En la reunión, la Directora de Relaciones Exteriores del Gobierno Vasco puso como ejemplo la importancia que tiene que se reconozca a Osakidetza (la sanidad vasca) como un buen modelo médico para una empresa vasca que provee medicamentos o una constructora especializada en construir hospitales, porque a la hora de salir fuera a estas empresas dicho reconocimiento les servirá como apoyo.

En tercer lugar, la importancia de Europa. Euskadi deberá participar activamente y tener voz en la dinámica europea en las áreas que afecten a Euskadi como región, posicionándose como una región que apoya firmemente el compromiso europeo.

Por último, la estrategia Basque Country también intentará captar conocimiento y buscar alianzas para poder colaborar en la realización de proyectos conjuntos que lleven consigo intercambio de experiencias y conocimiento beneficioso mutuo. Es decir, entender la internacionalización como un proceso de ida y vuelta, aprovechar la oportunidad que ofrece la globalización para captar y aprovechar en Euskadi, sin dejar a un lado, por supuesto, el conocimiento y talento vasco, entendiendo como complementario el apoyar el conocimiento vasco e intentar atraer conocimiento desde fuera, siempre alineado con la estrategia.

Los cuatro vectores son conceptos un poco abstractos que luego intentan enraizar con las estrategias sectoriales que tiene cada uno de los ámbitos del Gobierno, ya que se intenta mantener la independencia de cada departamento para desarrollar su plan de actuación.

3.3.3. Ámbitos geográficos

La Estrategia Basque Country hace una clasificación por ámbitos geográficos, como podemos ver en la siguiente tabla, clasificando diferentes países y regiones como prioritarios y estratégicos.

Los países o regiones marcados como prioritarios o estratégicos son aquellos en los que se aglutinan los intereses multisectoriales vascos, y es por eso que, en esos países se concentrarán la mayoría de las iniciativas o actividades del Gobierno Vasco.

Más adelante, cuando analicemos dentro del vector "proyección de Euskadi en el exterior" ciertas actuaciones o eventos concretos, podremos ver que la mayoría de las actuaciones se realizan en países preferentes o prioritarios.

Figura 16. Ámbitos geográficos de actuación planteados por la Estrategia Basque Country

ÁMBITOS GEOGRÁFICOS DE ACTUACIÓN		PAÍSES Y REGIONES PRIORITARIOS		PAÍSES Y REGIONES PREFERENTES	
		APRENDER Y MEDIRSE	ENSEÑAR E INTERCAMBIAR	APRENDER Y MEDIRSE	ENSEÑAR E INTERCAMBIAR
 EUROPA	Países	<ul style="list-style-type: none"> • Unión Europea • Países Nórdicos • Alemania • Dinamarca • Francia • Reino Unido 	<ul style="list-style-type: none"> • Unión Europea • Países Nórdicos • Alemania • Francia • Reino Unido 	<ul style="list-style-type: none"> • Holanda • Irlanda 	<ul style="list-style-type: none"> • Rusia • Turquía
	Regiones	<ul style="list-style-type: none"> • Aquitania • Baviera 	<ul style="list-style-type: none"> • Escocia • Flandes 		
 AMÉRICA	Países	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos • América Latina • México • Brasil • Colombia • Perú 	<ul style="list-style-type: none"> • Canadá 	<ul style="list-style-type: none"> • Argentina • Chile
	Regiones			<ul style="list-style-type: none"> • Querétaro 	
 ASIA	Países	<ul style="list-style-type: none"> • Corea • India • Singapur 	<ul style="list-style-type: none"> • China • India 	<ul style="list-style-type: none"> • Japón 	<ul style="list-style-type: none"> • Malasia • Indonesia • Vietnam
	Regiones			<ul style="list-style-type: none"> • Jiangsu 	
 AFRICA	Países		<ul style="list-style-type: none"> • Sudáfrica 		
 ORIENTE MEDIO	Países			<ul style="list-style-type: none"> • Israel 	<ul style="list-style-type: none"> • Países del Golfo

Fuente: Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Estrategia Basque Country (Gobierno Vasco, 2014)

3.4. Proyección de Euskadi en el exterior

Una vez llegados a este punto, después de haber analizado la Estrategia Basque Country, basándonos principalmente en su documento oficial y en las claves aportadas por la Directora de Relaciones Exteriores, Leyre Madariaga, ahora nos centraremos en el primer vector denominado "**proyectar Euskadi en el Exterior**" y en el uso que se le da a la marca Basque Country.

Como ya hemos venido diciendo durante el trabajo, esta estrategia se creó con el objetivo de coordinar la acción exterior del Gobierno, principalmente en los ámbitos más dependientes de la internacionalización: Acción Exterior, Turismo, Industria y Cultura, pero siempre respetando y siguiendo los Planes Estratégicos de cada uno de sus áreas.

La Secretaria General de Acción Exterior, como coordinadora de la estrategia, es el área que debe estar 100% alineada con ésta, ya que además le corresponde "asumir un papel dinámico a la hora de **consolidar la marca Basque Country**, impulsando y desarrollando actividades dirigidas a su divulgación y comunicación, tanto a través de actividades y eventos presenciales como a través de internet, buscando la adhesión a la misma de un amplio abanico de organizaciones vascas" (Gobierno Vasco, 2014, pág. 60). En el Plan de Acción Exterior (dentro de la Estrategia Basque Country), en la línea de actuación, denominada "**consolidar la marca Basque Country**" encontramos acciones más concretas:

1. Desarrollo de material de presentación Basque Country, multilingüe y multi-soporte.
2. Coordinación de la difusión por parte del Gobierno Vasco de la marca Basque Country.
3. Desarrollo de una estrategia de comunicación en internet.
4. Acciones de difusión de la marca Basque Country organizadas por Delegaciones y Euskal Etxeak.
5. Adhesión de agentes vascos a la marca Basque Country.

A partir de este momento conoceremos diferentes acciones concretas en las que se "proyecta Euskadi en el exterior" en los diferentes departamentos más propensos a la internacionalización. Viene bien recordar que como nos dijo Leyre Madariaga, las acciones que se han llevado a cabo desde el Gobierno Vasco respecto a la marca Basque Country, son el uso de la marca en los diferentes eventos o actividades con un impacto en el exterior y la creación de la web sobre la marca país. .

3.4.1. Internacionalización empresarial

En el ámbito de la internacionalización empresarial también se recalca la frase "El futuro de Euskadi se llama Basque Country" (SPRI, 2015).

Desde el Gobierno Vasco buscará la forma de abrir vías de negocio a empresas vascas para internacionalizarse y atraer inversión a nuestro territorio. Para ello, la marca país puede ser un activo intangible muy valioso. En este ámbito, a la hora de diseñar actividades, foros o ferias, el Gobierno Vasco cuenta con la colaboración del Grupo

SPRI, la Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial dependiente del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad. Es decir, el Grupo SPRI es un instrumento del Gobierno Vasco que se creó para poder ser más ágiles y poder trabajar más directamente con las empresas del sector industrial.

Dentro del ámbito de la Internacionalización Empresarial, el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, en colaboración con SPRI y su red exterior, participan en eventos, foros internacionales y europeos e intentan establecer convenios de colaboración con otros países y regiones estratégicos para el sector industrial vasco, así como con organismos internacionales (Gobierno Vasco, 2014). Todo este tipo de intervenciones, ferias, foros, viajes de familiarización,.. servirán para fortalecer la imagen de Euskadi en el exterior. Por este motivo, y como hemos comentado en el apartado dedicado a la marca Basque Country (punto 3.2), la marca país estará presente en todas estas actuaciones.

A continuación analizaremos dichas intervenciones separándolas en dos bloques: apoyo a la internacionalización de las empresas vascas e invertir en Euskadi.

3.4.1.1. Internacionalización de las empresas vascas

En Euskadi, según la consejera Arantxa Tapia "la posición internacional de las empresas vascas es buena aunque no estamos en la parte alta de la tabla. El 69,8% de los establecimientos industriales vascos de más de 20 personas trabajadoras exportan" (SPRI, 2015).

En este contexto, con el fin de apoyar a las empresas en su proceso de internacionalización, se llevarán a cabo iniciativas bajo la marca Basque Country, con el objetivo final de que se nos conozca y se nos reconozca en el exterior.

En declaraciones de la Consejera de Desarrollo Económico y Competitividad, en el ámbito industrial la Marca Basque Country se intentará posicionar como una marca de garantía y de competitividad, y así intentar que Euskadi se conozca por el producto bien hecho con un alto valor añadido (Gobierno Vasco, 2013). Sin duda, contar con una Marca País fuerte y bien posicionada será una ventaja competitiva para las empresas exportadoras vascas, ya que como se analizó en la parte teórica, en el caso de los

países con cierta notoriedad ocurre el efecto Halo (Halo effect), los consumidores usan la información que tienen sobre un país para evaluar los productos que no conocen en profundidad. En el lado contrario, está el *summary effect*, que se basa en la evaluación de productos que se conocen con anterioridad, para valorar el conjunto del país (Kilduff & Núñez Tabales, 2016). Es decir, no solo las instituciones o diferentes agentes ayudarán a las empresas a internacionalizarse, si no que, algunas empresas que cuentan con un cierto prestigio, y mientras el "made in" les favorezca en su sector, colaborarán en fortalecer la marca Basque Country.

Dentro del primer vector de la Estrategia Basque Country "proyección de Euskadi en el exterior" y dentro del ámbito de la Internacionalización Empresarial destaca el apoyo que se ofrece a las empresas en sus respectivos procesos de internacionalización. SPRI ha apoyado *"una centena de proyectos de consolidación de empresas vascas en diferentes países, ha impulsado 261 proyectos de empresas en fase de iniciación a la internacionalización y ha dado respuesta a 1.717 consultas relacionadas con aspectos de internacionalización"* (Gobierno Vasco, 2016, pág. 15). En el Informe de seguimiento de la Estrategia Basque Country también se menciona la labor del Grupo SPRI en relación a la recepción de delegaciones extranjeras de Euskadi, a la asistencia a ferias y seminarios internacionales donde aprovecha para fortalecer la marca de Euskadi en el exterior y a la organización de ferias, como por ejemplo, "Intergune +", donde las empresas vascas podrán conocer, de primera mano, todo lo relacionado con la internacionalización.

En este tipo de actividades es donde el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad y el grupo SPRI utilizarán la marca Basque Country en los elementos de promoción, como identidad visual de el buen hacer de Euskadi. Teniendo en cuenta que la marca Basque Country adopta posicionamientos diferentes dependiendo al sector que se dirija, en el caso del sector industrial, sin duda, un valor diferencial y reconocido de Euskadi será el conocimiento, y el buen hacer de la industria que opera en sectores estratégicos de Euskadi, como pueden ser, la automoción, la aeronáutica o la máquina herramienta (Gobierno Vasco, 2014).

El ejemplo perfecto de este tipo de actividades o eventos puede ser la feria *Prowein* de Düsseldorf (Alemania, país estratégico para la estrategia Basque Country). En la edición de este año 2016, han acudido 36 bodegas vascas bajo el paraguas de la marca Basque Country, acompañadas por el viceconsejero de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria, Bittor Oroz, y el director de Calidad e Industrias Alimentarias, Peli Manterola, con el objetivo de hacer negocios y establecer contactos. Desde nuestro punto de vista, a una bodega vasca le favorece el acudir a esta feria, considerada la feria más importante y significativa de Europa en este sector, bajo la marca Basque Country, ya que Euskadi es conocida y reconocida dentro de esta industria (Gobierno Vasco, 2016).



Además de ferias y foros, el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad y el grupo SPRI también organizan **misiones** o viajes a los países catalogados como estratégicos o preferentes para conocer algún sector en concreto y así allanar el terreno a las empresas vascas que quieran instalarse ahí. Uno de esos países es **Sudáfrica**, el único país de África catalogado como "*país prioritario*" para la actividad internacional. En el viaje realizado entre el 23 y 26 de mayo del 2016 por la Consejera de Desarrollo Económico y Competitividad, acompañada por responsables de Industria, Energía e Internacionalización del Departamento, el Director General de SPRI, el Clúster Vasco de la Energía y por una Delegación de empresas del sector (Glual, Ormazabal, Sener, Ingeteam, Gamesa, Artech e Iberdrola), se busca abrir vías de negocio para empresas vascas (Gobierno Vasco, 2016).

Los encuentros o actividades que se celebran en este tipo de viajes son tanto institucionales, como del ámbito de la empresa. Es decir, por una parte los cargos públicos trasladados hasta ahí se reúnen con diferentes representantes institucionales del destino. En este caso, la consejera Arantxa Tapia se reunió con representantes del Ministerio de Energía e Industria de Sudáfrica, del Ministerio de Economía y Competitividad, y el Gobernador de la provincia de Gauteng. Pero, por otro lado, las empresas vascas pudieron mantener reuniones bilaterales con empresas sudafricanas y participar en una jornada sobre energías renovables donde las empresas vascas se pudieron presentar ante el Ministerio de Industria y el órgano regulador nacional NERSA (the National Energy Regulator) (Gobierno Vasco, 2016).

Por último en este ámbito, Euskadi también participó recientemente en el **Smithsonian Folklife Festival** de Chicago, y aprovechó la ocasión para reforzar la marca Basque Country en EEUU, otro país estratégico para la Estrategia. Euskadi fue la región invitada a la edición de dicho festival en 2016, dónde pudo mostrar todo su potencial cultural como veremos en el ámbito temático de la cultura. Sin embargo, tampoco se quiso desaprovechar la ocasión para promocionar también Euskadi desde el punto de vista económico.

A raíz de esto y haciendo referencia a la reunión que mantuvimos con Leyre Madariaga, Directora de Relaciones Exteriores, nos afirmaba como una estrategia de Acción Exterior también tiene un punto de oportunista, y este evento puede ser un claro ejemplo. Es decir, se aprovechó la ocasión de este evento cultural, para también dar a conocer en Washington el sector económico e industrial de Euskadi. Como señalaba el Diputado General de Bizkaia, Unai Rementeria de "una oportunidad cultural", las instituciones vascas han creado "una oportunidad de carácter económico" para las empresas vascas (El Diario Vasco, 2016).

En esta misión participaron el Gobierno Vasco, las Diputaciones Forales, las cámaras de comercio y una treintena de empresas vascas. Como explican en la noticia de El Diario Vasco citada arriba, las instituciones públicas dieron a conocer Euskadi - Basque Country posicionándolo como "un país amigable para la industria". Por una lado, las empresas participaron en jornadas y reuniones celebradas en Washington,

Connecticut, Houston, Milwaukee y Baltimore, y por otro lado, se celebraron unas jornadas acerca de una "Presentación País" donde se analizó el modelo competitivo de Euskadi a través de casos de éxito de los ámbitos de la Energía, Automoción, y capacidades científico tecnológicas, con el fin de mostrar las características competitivas de nuestro país en el ámbito de la industria: colaboración público-privada, la apertura al mundo y la innovación (Gobierno Vasco, 2016).

3.4.1.2. Invertir en Euskadi

Euskadi es cada vez más atractiva para una inversión extranjera de calidad. Euskadi no será un país apropiado para quien busque bajos costes o mano de obra barata, si no que, Euskadi se posiciona en este ámbito como un destino para quienes busquen talento, tecnología, empresas colaboradoras, un buen entorno industrial que cuenta con una administración que apoya este tipo de actividades de inversión.

En este ámbito, el Departamento de Desarrollo Económico y el Grupo SPRI ponen en marcha una campaña denominada "BIGlittle Basque Country" (figura 15), donde se posicionará Euskadi como un territorio situado en una posición estratégica en cuanto al transporte y a la distribución, con una alta concentración industrial, con una economía globalizada e innovadora, a la vez que cuenta con una autonomía fiscal y un sistema tributario propio (Grupo SPRI, 2016).

Figura 17. Logotipo "BIGlittle. Basque Country"



Fuente: *BIGlittle Basque Country (2016)*

Con este posicionamiento también se proyectó la marca Basque Country en Alemania. En este caso, dentro de la Jornada denominada *Basque Country, un "Hidden Champion" y destino para empresas innovadoras*. Como en el caso de Sudáfrica, la consejera Arantxa Tapia estuvo acompañada por la representación de la Oficina de SPRI, en este caso, en Munich. La consejera presentó a Euskadi como un país "con las

puertas abiertas a las empresas", resaltando como elementos de competitividad el autogobierno, el sistema de política fiscal propio y las políticas industriales y de innovación (Gobierno Vasco, 2015).



Esta jornada se contextualiza dentro de la estrategia "Invest in the Basque Country", la cual ha sido premiada por el prestigioso grupo editorial *Financial Times* señalando a Euskadi como la mejor región europea de tamaño medio en conectividad para la inversión extranjera, la sexta con mejor estrategia de atracción a la inversión extranjera y la quinta mejor de la Europa del Sur en todos los indicadores de atracción de inversiones en su conjunto. Esto no hace más que reforzar la marca Basque Country (Gobierno Vasco, 2016)

En resumen, además de comprobar que la identificación gráfica de la marca Basque Country está presente en las diferentes actividades que se realizan para proyectar Euskadi al exterior en el sector industrial, la conclusión que sacamos de este apartado es que en este sector, la marca Basque Country se diferencia del resto del Estado remarcando su autogobierno y el sistema de fiscalidad propio. Su capacidad industrial, la cada vez mayor apertura al mundo de su economía o sus políticas de innovación también se intentan destacar al dar a conocer la marca. Además, los elementos relacionados con la atracción de inversión se ven reforzados con premios como el otorgado por el *Financial Times*, dando credibilidad a la marca Basque Country.

3.4.2. Turismo

Después de los últimos datos del turismo en Euskadi, como afirma Marina Abad, investigadora de Turismo en la Universidad de Deusto, al turismo hay que considerarlo como un sector económico potente (Vargas, 2016), más si cabe después de los datos obtenidos en el año 2015, que con 3.004.348 visitantes se llegaba a la cifra más alta de toda la serie histórica, y todo apunta que 2016 tampoco se va a quedar atrás. Según datos del EUSTAT (Instituto Vasco de Estadística) las entradas de viajeros en establecimientos hoteleros de la C. A. de Euskadi aumentan un 6,4% en junio de 2016, respecto al mismo mes del año anterior y como podemos ver en la siguiente tabla, las pernoctaciones han registrado un ascenso del 9,4% con respecto al mismo mes del año anterior (Instituto Vasco de Estadística , 2016).

Figura 18. Pernoctaciones, entradas de viajeros, estancia media y grados de ocupación de los establecimientos hoteleros de la C.A. de Euskadi. Junio 2016

	Pernoctaciones		Entradas de viajeros		Estancia media		Grado de ocupación (%)			
	06/2016	m/m-12 (%)	06/2016	m/m-12 (%)	06/2016	06/2015	por plazas		por habitaciones	
							06/2016	p.p.*	06/2016	p.p.*
C.A. DE EUSKADI	500.258	9,4	257.880	6,4	1,94	1,89	57,9	3,9	71,5	4,5
Estatales	269.419	5,8	141.302	2,6	1,91	1,85	-	-	-	-
Extranjeros	230.839	13,8	116.578	11,3	1,98	1,94	-	-	-	-
ARABA/ÁLAVA	66.000	15,9	36.717	10,9	1,80	1,72	48,8	6,5	60,2	7,9
Estatales	42.624	10,5	23.619	2,8	1,80	1,68	-	-	-	-
Extranjeros	23.376	27,2	13.098	29,3	1,78	1,81	-	-	-	-
Vitoria-Gasteiz	47.483	16,0	24.801	8,6	1,91	1,79	50,2	6,6	64,5	8,4
BIZKAIA	226.478	10,6	119.376	7,3	1,90	1,84	55,5	4,3	72,0	5,2
Estatales	131.201	9,8	69.964	7,6	1,88	1,84	-	-	-	-
Extranjeros	95.277	11,8	49.412	7,0	1,93	1,84	-	-	-	-
Bilbao	146.140	8,8	77.389	9,6	1,89	1,90	62,8	4,3	79,7	3,6
GIPUZKOA	207.780	6,1	101.787	3,8	2,04	2,00	64,8	2,2	75,5	2,2
Estatales	95.594	-1,0	47.719	-3,9	2,00	1,95	-	-	-	-
Extranjeros	112.186	13,0	54.068	11,7	2,07	2,05	-	-	-	-
Donostia / San Sebastián	123.793	4,3	59.248	2,9	2,09	2,06	74,4	1,1	86,1	1,1

p.p.* = diferencia en puntos porcentuales con el mismo mes del año anterior

Fuente: Instituto Vasco de Estadística (2016)

Con estos buenos datos queda claro la importancia que empieza a tener el turismo en la realidad del País Vasco y ante esto la importancia que tendrá promocionarlo adecuadamente desde el Gobierno Vasco y demás agentes. Las Administraciones Públicas llevarán a cabo el marketing turístico a nivel macroeconómico con el fin de potenciar la imagen de un país o una zona concreta (Aguirre García, 2006).

Para analizar lo que está detrás de la proyección de la marca Basque Country por parte del Gobierno Vasco en el ámbito del Turismo nos basaremos en el Plan de Marketing Turístico 2014-2017 (Basque Tour, 2014) y el Plan Estratégico del Turismo Vasco 2020 (Gobierno Vasco, 2014).

Como hemos explicado en la introducción del caso práctico de Euskadi, a la hora de analizar el uso de la Marca Basque Country en el sector del turismo, podremos comprobar cómo el posicionamiento que se fija para la marca va de la mano con el perfil y características del público objetivo, los productos ofrecidos y la comunicación de éstos. Es decir, veremos con un ejemplo práctico el proceso de creación de valor del marketing territorial analizado en la parte teórica donde afirmábamos que "la diferenciación no la podremos buscar solo mediante la imagen, si no que tendremos que reforzarla mediante el marketing mix".

En este punto, conoceremos la principal motivación para visitar Euskadi, los mercados a los que el Plan de Marketing Turístico se va a orientar, el posicionamiento de la marca Basque Country en este sector, los productos que se ofrecen, la comunicación de éstos y por último, la presencia de la marca Basque Country como elemento promocional.

3.4.2.1 Perfil del visitante

El visitante habitual de Euskadi es una persona viajera con un poder adquisitivo medio - alto o alto y su principal motivación será conocer nuevas culturas o relajarse y desconectar. Es decir, nuestro turista tipo será alguien con ganas de descubrir cómo vive la gente de otros países y a la hora de elegir el destino se fijará en el patrimonio, la cultura, el paisaje o la naturaleza del lugar. Este segmento será de una edad avanzada y disfruta de la gastronomía local, visita museos, etc. Marina Abad, en la entrevista realizada en el periódico Expansión (Vargas, 2016), reafirma estos perfiles, ya que también describe al turista como una persona que se mueve principalmente por motivos culturales, y le atrae nuestra identidad. Es decir, generalmente al turista que busca visitar Euskadi le mueve conocer nuestros activos intangibles: cultura, gastronomía, tradiciones, idioma,...

3.4.2.2. Estrategias a seguir en base a procedencia del visitante

La procedencia de los turistas que nos visitan son el 10% turismo interno, 50% estatal y 40% turismo internacional. Dependiendo de su procedencia el Plan de Marketing (Basque Tour, 2014) define diferentes estrategias:

Mantener el turismo interno y estatal: Las Comunidades Autónomas estratégicas serán Cataluña, Madrid, Andalucía y Castilla y León. Comunidades prioritarias a explorar. En estos mercados, se buscará reducir la estacionalidad. Además ya que se estima que el 50% del turismo interno y estatal ya ha visitado Euskadi anteriormente, se buscará que repitan el viaje. Para ello, se fomentarán destinos y actividades menos conocidas. Es decir, los mensajes se centrarán en lo que todavía les queda por conocer de Euskadi.

El mercado internacional será la prioridad: A Euskadi todavía le queda mucho por recorrer en los mercados internacionales, y sin duda, abrir fronteras será una de las prioridades de la estrategia Basque Country. El hecho de conseguir un mayor número de turistas internacionales ayudará a depender en menor medida del turista interno, y además, un dato para tener en cuenta es que el gasto del turista internacional es mayor que el del estatal. En el plano internacional, los países estratégicos se consideran Francia, Reino Unido y Alemania, los tres países que mayor número de turistas aportan, respectivamente. En cambio, "los países oportunidad a desarrollar" serán Italia, Estados Unidos, Países Escandinavos y Benelux (la suma de Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo).

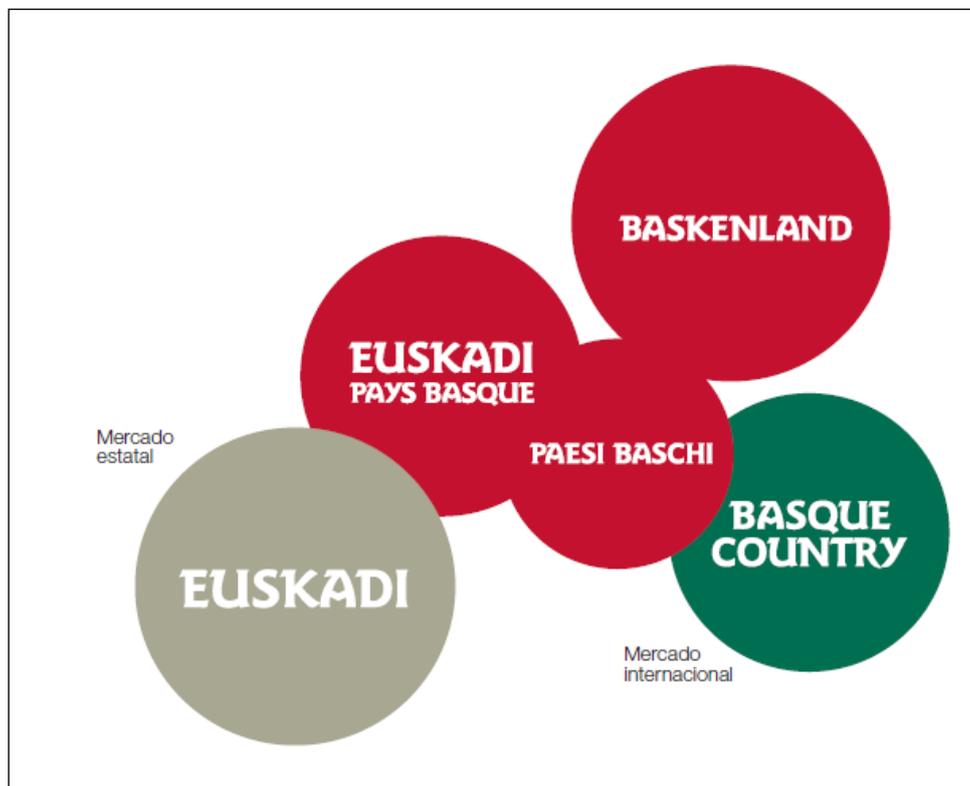
En este aspecto, como se puede ver en la siguiente figura, el Plan de Marketing del Turismo (Basque Tour, 2014) hace una clara distinción en cuanto a la marca que se va a proyectar dependiendo del destino.

Figura 19. Marcas que se van a proyectar dependiendo del destino



Fuente: Plan de Marketing Turístico de Euskadi 2014-2017 (Basque Tour, 2014)

Figura 20. Marcas que se van a proyectar dependiendo al mercado que nos dirigamos



Fuente: Dossier de Prensa Euskadi Basque Country (Gobierno Vasco, 2016)

3.4.2.3 Posicionamiento de la marca Basque Country en el sector turístico

¿En qué lugar se intenta posicionar Euskadi? Euskadi opta por una estrategia de diferenciación fundamentada en la capacidad para ofrecer un valor diferencial a viajeros y viajeras basado en la singularidad vasca.

Euskadi busca posicionarse en la mente de su público objetivo como un pequeño país con una gran identidad. En el ámbito del turismo nos encontramos ante un posicionamiento perceptual, es decir, el posicionamiento se centra en atributos intangibles como la cultura, valores, etc, y no tanto en sus características físicas. En nuestra opinión, esto contrasta con el posicionamiento que tiene la marca Basque Country en el sector industrial, donde intenta diferenciarse mediante atributos como la productividad o la innovación, que aunque no sean tangibles se pueden medir.

Como hemos dicho el posicionamiento de Euskadi se basa en la singularidad vasca, ¿pero a qué nos referimos con eso? Desde el Gobierno Vasco reducen la identidad de Basque Country a cuatro pilares: gastronomía vital, carácter, identidad y diversidad en destino (Basque Tour, 2014). La **gastronomía**, es una de las señas de identidad de la sociedad vasca, una de las principales razones por las que se conoce a Euskadi en el mundo. Euskadi es un territorio que cuenta con mar, montaña, praderas y zonas de viñedo, y esto le proporciona la variedad de productos que forman parte de la cocina vasca. Además, Euskadi es uno de los principales enclaves con más estrellas Michelin, y en particular la ciudad de Donostia - San Sebastián, la ciudad con más estrellas Michelin por metro cuadrado del mundo. Aunque, este hecho sea relevante y le dé proyección internacional a la gastronomía vasca, la imagen que se quiere dar es la de una gastronomía al alcance de cualquiera.

En segundo lugar, los vascos somos conocidos y queremos que se nos conozca en el mundo por nuestro **carácter propio**, nuestro estilo de vida arraigado a las tradiciones y con una alta calidad de vida. Podríamos afirmar que **la identidad** es uno de los puntos fuertes del posicionamiento de Euskadi, y dentro de la identidad la lengua propia, el euskera, tiene un gran peso, ya que se trata de nuestro principal rasgo de cultura. Queremos que se nos conozca por nuestro estilo de vida, donde combinamos historia

y modernidad, tradiciones convertidas en deporte, pero también que se nos vea como personas integradoras, nobles y trabajadoras.

Por último, **la diversidad en el destino**, supone una gran fortaleza a destacar. Una perfecta ubicación geográfica donde todo está a mano, con tres capitales complementarias: Bilbao, ciudad metropolitana y centro económico y financiero de Euskadi; Donostia, capital turística de Euskadi; y Vitoria-Gasteiz, capital administrativa. Además de su diversidad, verdes montañas que acaban en el mar o sus viñedos en la Rioja Alavesa.

3.4.2.4. Euskadi, destino "multiproducto"

Atendiendo al posicionamiento definido, al perfil del visitante y a las motivaciones o intereses de éste, Euskadi diseña varios productos que llevarán el sello de la **marca Euskadi - Basque Country**. Euskadi es un destino multiproducto y los diferentes productos que oferta estarán clasificados como estratégicos o como productos de importancia alta, éstos últimos serán los productos que complementen la oferta turística del País Vasco.

Para conocer los productos turísticos de Euskadi se ha utilizado el Dossier sobre Euskadi - Basque Country (Gobierno Vasco, 2016) del sector del turismo:

Productos estratégicos:

- **Touring:** las rutas implican visitar más de un lugar o ciudad y pernoctar varias noches. Mediante este tipo de producto turístico se puede descubrir y explorar Euskadi a través de su paisaje, pueblos, ciudades, cultura y tradiciones. Cabe destacar que este producto es muy útil en la búsqueda del aumento de pernoctaciones, ya que consigues atraer al turista con la llamada de la ciudad y alarga su estancia en lugares diferentes.
- **Gastronomía y vinos:** como hemos comentado, la gastronomía es uno de los elementos más relacionados con la imagen de Euskadi y con su posicionamiento. Aunque la gastronomía se considera transversal, destacan las marcas de la Rioja Alavesa y Donostia. Dada la importancia de este sector para

el turismo nace el proyecto "Euskadi Gastronomika" con el fin de liderar el turismo gastronómico ofreciendo un producto enogastronómico vinculado a la cultura gastronómica vasca.

- **Euskadi cultural:** este producto se compone con diversos productos culturales, así como, patrimonio, museos y eventos culturales, con el fin de conocer las tradiciones e historia vasca.
- **MICE (meetings, incentives, conferencing, exhibitions):** nos referimos al producto preferente del turismo de negocios. Aquí se engloban los viajes cuyo motivo está vinculado a actividades laborales o profesionales a través de reuniones de negocio, congresos, convenciones, foros, seminarios, etc. Este tipo de actividad tiene carácter desestacionalizador, aumenta la demanda de servicios de gama alta y el gasto medio por persona es bastante alto. En concreto, en Euskadi, es un sector con un importante peso.

Productos de importancia alta:

En una categoría inferior a los productos estratégicos, se encuentran los productos de importancia alta. Estos productos reforzarán la oferta turística de Euskadi. Hablamos, de los **city breaks**, naturaleza y costa. El primero de ellos se trata de un viaje de una duración entre 3 y 5 noches a una ciudad con atractivos turísticos, basado en las "cuatro Cs" del turismo de ciudades: Cultura, Compras, Comida. Hoy en día, esta modalidad de viajes está en alza debido a los vuelos de bajo coste y la confianza que estamos adquiriendo a la hora de contratar por internet. En el caso concreto de Euskadi, debido a la cercanía, *el city break* se intentará vender como oportunidad también para visitar sus tres capitales, con eslóganes como: "Lo mejor es que no tienes que elegir, puedes visitar las tres, ¡están muy cerca!". Aunque, hay que tener en cuenta que desde las tres capitales y sus respectivas "marca ciudad" hacen campañas para promocionar su propia ciudad con la estrecha colaboración de la marca Euskadi - Basque Country.

Los otros dos productos de importancia alta son **la naturaleza y costa**, en los cuales se oferta montes y valles vascos y la diversidad de la costa vasca, respectivamente. Por último, Euskadi también cuenta con varios productos dirigidos a nichos específicos como el **turismo religioso** (ligado al Camino de Santiago y Camino Ignaciano), **turismo deportivo y surfing**.

3.4.2.5. Comunicación del sector turístico

La comunicación de un lugar no se trata solamente en crear una campaña publicitaria y vender el destino en el exterior. La comunicación de un lugar va más allá. La política de comunicación es una parte importante del plan de marketing, y tiene un gran peso en la consecución de los objetivos marcados en éste. Mediante las diferentes herramientas, Euskadi tendrá que trasladar a sus públicos objetivos su imagen y el posicionamiento fijado, basado en sus principales ventajas competitivas.

Antes de llevar a cabo las acciones de comunicación, será necesario conocer a fondo el lugar y la imagen que tienen de nosotros. En este caso, como se ha definido a través de los productos estratégicos, Euskadi se posiciona como un territorio pequeño con una gran identidad, y destaca su cultura, gastronomía y tradiciones arraigadas, además de contar con tres capitales complementarias entre ellas, dónde podemos encontrar costa, vanguardismo, y naturaleza.

El objetivo de la política de comunicación externa será conseguir un elevado grado de conocimiento de la oferta turística de Euskadi en el exterior, y concretamente en los países estratégicos y de oportunidad. Para esto, será necesario aumentar la notoriedad de la Marca Euskadi - Basque Country y que las acciones donde se proyecte sean acordes a los perfiles de los turistas de Euskadi y a la estrategia en general. Es decir, tener en cuenta el posicionamiento fijado, los mercados estratégicos y de oportunidad, la procedencia de los turistas, entre otros factores.

En líneas generales, Euskadi buscará posicionarse en mercados internacionales. Principalmente destacan Alemania, Reino Unido y Francia, aunque sin dejar de lado el mercado interno y estatal, para intentar mantener los visitantes de estas zonas también.

Los principales ejes estratégicos de actuación serán: comunicación de destino, comunicación dirigida al cliente y comunicación dirigida a prensa.

Comunicación de destino

La promoción turística de Euskadi en el espacio digital se ha convertido en una prioridad teniendo en cuenta que hoy en día, cada vez más, la información que se recaba antes de escoger el destino se hace vía online. Es por eso, que el Plan Estratégico del Turismo 2020 (Gobierno Vasco, 2014) prioriza incentivar la introducción y uso de nuevas tecnologías, creando así nuevos modelos de relación entre visitante y destino y ampliando los canales de comunicación. Como respuesta al i-turista se propone la Basque Country Magazine, la actualización y adaptación al posicionamiento de la página web www.turismo.euskadi.eus y la página web de la marca país www.basquecountry.eus y el desarrollo en redes sociales.

- **Basque Country Magazine** es la nueva revista turística digital de Euskadi que complementa la web www.turismo.euskadi.eus. El fin de este nuevo soporte digital de información es que los potenciales turistas de Euskadi puedan profundizar en la oferta turística del territorio. Para ello, pone a disposición de los internautas vídeos, fotografías, planos, direcciones útiles y experiencias recomendadas para facilitar al viajero la planificación de su próximo viaje.

Los ejes de su contenido, coincidiendo con sus pilares de posicionamiento, serán las ciudades, costa, naturaleza, cultura y gastronomía. Y la oferta se complementará con secciones más novedosas entorno a la cultura vasca, así como, el euskera, música, tradiciones, festivales, .. Es destacable el papel de los prescriptores quienes responden a un cuestionario con preguntas como "¿Cuál es tu pintxo favorito?" o "¿Qué consejo le darías a un turista que viaja por primera vez a Euskadi?". Desde nuestra opinión, para dar credibilidad a la oferta del territorio, y por consecuencia a la Marca País, y acercar al potencial visitante a la realidad de nuestro territorio.

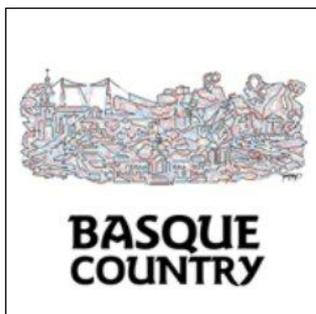


- **Actualización y priorización de la página web www.turismo.euskadi.eus** acorde con la imagen de la marca Euskadi - Basque Country, posicionando la oferta de un destino multiproducto de una manera clara y sencilla. Se puede decir que la página web cada vez se dirige más al público internacional, y con ese fin y teniendo en cuenta los destinos preferentes, la web está traducida en cinco idiomas diferentes: castellano, euskara, inglés, francés y alemán. Como dice el eslogan de la página web "Euskadi. Todo está cerca". En este contexto, nos proponen diferentes destinos, como pueden ser, San Juan de Gaztelugatxe, el Museo Cristóbal Balenciaga o Laguardia en Rioja Alavesa. Además, siguiendo la línea del posicionamiento definido, la web cuenta con dos bloques diferenciados "100% basque" y "enogastronomía". En el primero de ellos, los internautas podrán encontrar actividades o excursiones relacionadas con nuestra identidad, por ejemplo, disfrutar del deporte rural, dar los primeros pasos en el euskera, etc. En cuanto a la "enogastronomía" se proponen diferentes sitios donde comer o rutas gastronómicas, por ejemplo, La Rioja Alavesa, la Costa o Idiazabal. Por último, dentro de este bloque destaca la marca "Euskadi Gastronomika", marca de garantía de calidad en Euskadi, y nos aportan un buscador para poder encontrar lugares con este sello de calidad (Gobierno Vasco, 2015).
- El sector turístico también tiene presencia en la página web de la marca país **basquecountry.eus**, junto con la Industria, Cultura y Acción Exterior. Aquí también encontraremos información sobre los productos turísticos que ofrece Euskadi, pero como ya hemos recalcado anteriormente esta web será la web

del país y no la del Gobierno Vasco. En cuanto al posicionamiento, como no podría ser de otra manera, aquí también aparece la misma idea que en turismo.euskadi.eus. Es decir, se presenta a Euskadi como un país pequeño pero con una gran identidad donde todo está a mano.



- En las redes sociales, páginas "Visit Euskadi" en Facebook y Twitter, también aparece la Marca Basque Country. En la foto de perfil de ambas plataformas, en la parte inferior, podemos ver la marca Euskadi - Basque Country acompañada de una ikurriña compuesta por diferentes signos o lugares turísticos de Euskadi (el peine del viento, Guggenheim,..) y signos relacionados con la cultura vasca (un "eguzkilo", una trainera,..). En cuanto a la marca Euskadi - Basque Country, se utiliza en ambos idiomas, ya que como hemos comentado con anterioridad esta variante de la marca se utilizará cuando se dirige al mercado estatal con repercusión internacional.



Concretamente para el mercado internacional se crea otro perfil de Facebook y Twitter bajo el nombre "Visit Basque Country" y con el contenido en inglés. En cuanto a la visualización de la marca, sigue la línea del perfil "Visit Euskadi" situando la marca en la parte inferior y acompañándola también de una "skyline"

compuesto por diferentes lugares turístico culturales del territorio, creado por el artista coreano Yoon Hyup (eldiario.es, 2016).

No solo tendremos que adecuarnos en el ámbito virtual, también tendremos que **adecuar al posicionamiento de la marca Euskadi - Basque Country los soportes tanto en papel como los digitales** utilizando el Manual de Identidad Visual explicado brevemente en el punto 3.2.1. del trabajo.

Para acabar con la "comunicación de destino", otra de las herramientas comunicativas que se proponen entorno a la comunicación del destino son los "**storytelling**". En el ámbito del marketing se entiende como una forma de captar la atención del cliente mediante historias (reales o ficticias) generando emociones en el destinatario.

En la práctica, esta técnica del marketing de contenidos en la promoción de la marca Euskadi - Basque Country se ha usado, por ejemplo, en la feria turística FITUR (Feria Internacional del Turismo) 2016. En esta edición, la imagen del stand de la marca Euskadi - Basque Country fue la mitología vasca, entre otras razones, para promocionar el producto turístico "touring". Para ello, se diseñó un folleto con diferentes rutas turísticas basándose en las leyendas y personajes mitológicos vascos. Estas leyendas fueron redactadas por la escritora Toti Martínez de Lezea, que contadas de forma atractiva, ayudan al turista a conocer Euskadi y su cultura (Basque Tour, 2016)

Comunicación dirigida al visitante

Como no podía ser de otra manera, se intentará acercar la marca Euskadi - Basque Country a los potenciales visitantes y a los mercados internacionales, prioritariamente Alemania, Reino Unido y Francia, sin dejar atrás el mercado estatal en el que se potenciará la segunda visita y se apoyará a las capitales y regiones en sus acciones promocionales. Se llevará la marca Euskadi - Basque Country a los países de origen de nuestros visitantes.

- Se realizarán **acciones de comunicación** en los países preferentes, y en medios que se adecúen al target definido y que compartan los ejes de posicionamiento concretados, especialmente, se centrarán en medios relacionados de alguna manera con la cultura.

Por ejemplo, en el año 2014 se puso en marcha una campaña publicitaria en el mercado francés, en concreto en las regiones de Aquitania y Midi-Pyrenees. Una campaña completa en la que se proyectó Euskadi, y la marca Pays Basque, en internet, vía mailing, prensa, revistas, exterior. También street marketing (ver siguiente imagen) y mediante merchandising (Gobierno Vasco, 2015).



- **Acciones de micromarketing** mediante asociaciones, entidades o grupos que estén interesados en la oferta turística de Euskadi. Por ejemplo, London Wine Fair, uno de los eventos comerciales de vino más importantes; Surf Expo Spain, feria de deportes de deslizamiento; Mercat de Mercats de Barcelona donde Euskadi expuso su variedad gastronómica o Vinexpo, la exhibición internacional de vinos y licores (Gobierno Vasco, 2015).



- **Se acudirá a ferias de interés vinculadas al target de Euskadi y a la oferta definida.** Destacamos las ferias celebradas en países prioritarios como Reino Unido y Alemania, donde celebran las ferias turísticas World Travel Market (WTM) e ITB Berlín, respectivamente, y donde Euskadi ha estado presente. En estas ferias, Euskadi cuenta con un stand propio para proyectar la marca Basque Country en el caso de Reino Unido, y la marca Baskenland en el caso de Alemania. Tratándose de las dos ferias turísticas más importantes a nivel mundial (ITB 1ª, WTM 2ª), y teniendo en cuenta que Alemania y Reino Unido son, junto con Francia y EEUU, los mercados que más turistas aportan a Euskadi, se considera sumamente importante poder proyectar la marca de nuestro territorio allí (Gobierno Vasco, 2016) (Gobierno Vasco, 2014).



En cuanto al mercado estatal, desde nuestro punto de vista destacan dos eventos: la participación en **FITUR Madrid y la Regata Euskadi Basque Country**. Afirma Itziar Epalza, Viceconsejera de Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, en una entrevista a "Noticias de Alava" (Férnandez, 2016) que FITUR es el escenario idóneo para fortalecer la marca Euskadi Basque Country, dando a conocer el "basque style", lo que nos hace "auténticos y únicos". Explica Itziar Epalza que "es un turismo hecho por un público objetivo: senior [adulto] con mucho tiempo, que dispone de un nivel adquisitivo importante, respetuoso con el entorno que visita e interesado por conocerlo. Y eso tiene mucho que ver

con ese perfil de turismo de calidad que buscamos". Perfil del turista que coincide con el del análisis anterior del punto 3.4.2.1 del trabajo.



Por otro lado, se aprovecha que la Bandera Euskadi - Basque Country, que da comienzo a la Liga de traineras cada año en una ciudad estatal (la III edición ha sido en Sevilla, después de haberse celebrado en Barcelona y Málaga) para dar a conocer la marca Euskadi - Basque Country en el mercado estatal. Al evento deportivo lo acompañan actividades lúdicas, culturales y festivas que muestran lo más auténtico y singular de nuestro territorio para acercar el destino turístico Euskadi al mercado andaluz (Gobierno Vasco, 2016).



Para finalizar, la comunicación al visitante también se tiene que dar en el destino y para que esta sea coherente con el posicionamiento fijado, el personal que está en contacto con los visitantes tiene que estar bien formado para poder transmitirle al visitante todas las ideas que están detrás del posicionamiento. Para ello, se

proporciona al personal **formación**, acerca del argumentario turístico o sobre productos y marcas a promocionar.

Comunicación dirigida a prensa

Para finalizar con la comunicación en el sector turístico nos queda por conocer la comunicación dirigida a la prensa. En este ámbito, se llevarán a cabo acciones de comunicación dirigidas a prensa, bloggers, guías, tour-operadores.. Entre estas actividades está la organización de presentaciones, jornadas de trabajo, *press / blog trips* con agentes seleccionados.

Entre estos eventos y actividades, cabe destacar el **workshop "Meet Basque Country"**, donde se reúnen en Euskadi tour-operadores de todo el mundo para que conozcan el destino y establezcan contactos comerciales con empresas vascas del sector, y de esta manera poder promocionarnos en sus respectivos países dirigiéndose a personas que puedan estar interesadas en visitar, tanto por ocio o por alguna otra razón, Euskadi. "Meet Basque Country" es el mayor **"workshop"** organizado en nuestro territorio. En la edición del 2016 se reunieron 55 tour-operadores de 21 países: Alemania, Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, México, Noruega, Polonia, Corea del Sur, España, Suecia, Tailandia, Países Bajos, Turquía, Reino Unido y USA. En este encuentro Euskadi expondrá sus principales productos turísticos, MICE, Touring, gastronomía, costa, naturaleza y por supuesto, se llevarán a cabo demostraciones culturales para representar el producto turístico "basque style", mediante degustación gastronómica, música tradicional como la txalaparta, deportes rurales, etc (Europa Press, 2016).

Para concluir el apartado relacionado al turismo nos gustaría remarcar dos ideas. En primer lugar, la presencia indiscutible de la marca Basque Country en los elementos promocionales de las actividades y eventos, y, también, en los discursos de los dirigentes políticos del Gobierno que siempre que pueden intentar fortalecer la marca Basque Country, afirmando que en un entorno tan globalizado resulta imprescindible poner en valor los elementos diferenciadores de Euskadi y para ello la marca será una herramienta necesaria.

En segundo lugar, desde nuestra opinión, creemos que, como hemos comentado al principio del apartado 3.4.2, el posicionamiento de la marca Basque Country en este sector se ve reforzado tanto por la oferta de productos como por la comunicación de éstos. Es decir, el núcleo del posicionamiento a nivel turístico de la marca Basque Country es la cultura, y en consecuencia, los productos y la comunicación también van ligados a este concepto. De este modo, se consigue fortalecer la marca y diferenciarnos más claramente de la competencia.

3.4.3. Cultura

La cultura, como hemos podido apreciar a lo largo del trabajo, se considera uno de los elementos más diferenciadores de la marca Basque Country y es por esa razón que en muchas ocasiones se proyectará Euskadi a través de su cultura. Además, hay que añadir, que los visitantes reconocen la cultura vasca como única y diferente al resto.

En la tarea de posicionar internacionalmente a Euskadi en el ámbito de la cultura, el Gobierno Vasco cuenta con la ayuda del Instituto Etxepare. Como en Industria, el Grupo SPRI o en Turismo, Basque Tour, Etxepare será el instrumento del Gobierno Vasco para trabajar más a fondo con el mundo de la cultura. Como afirmó el lehendakari Iñigo Urkullu el 19 de Julio del 2016 en una reunión con el Patronato del Instituto Etxepare, "éste deberá ser embajador de nuestra lengua y cultura, impulsar el euskera y la labor de nuestros artistas, animar el interés por nuestra cultura en el mundo" (Gobierno Vasco, 2016).

Antes de empezar con el uso de la marca Basque Country en la tarea de proyectar Euskadi en el mundo de la cultura, nos parece adecuado mencionar un aspecto importante relacionado con este ámbito. La cultura, no solo se dará a conocer en los actos o eventos específicos organizados por el Departamento de Cultura o el Instituto Etxepare. Por ejemplo, aunque la Bandera Basque Country tenga como objetivo dar a conocer al mercado estatal Euskadi como destino turístico, indirectamente mediante eventos o actuaciones que se llevarán a cabo en el destino se proyectará la cultura vasca. Por ejemplo, mediante actuaciones de "euskal dantzak" o muestras de la cocina tradicional vasca. Al hilo de esto, lo mismo ocurre en el sector Industrial. A la hora de intentar que una empresa invierta en Euskadi, también se pondrá en valor la cultura

del territorio. Ejemplo de ello es el "Catálogo BIGlittle Basque Country" (Grupo SPRI, 2016), donde en el apartado "Un país para vivir" resaltan aspectos de la cultura vasca, como la gastronomía, museos (Guggenheim, Cristobal Balencia, Artium,..) o los deportes tradicionales. En definitiva, la cultura se considera un valor diferencial de Euskadi que podrá utilizarse para atraer diferentes tipos de públicos objetivos.

Centrándonos ya en la proyección de la cultura vasca en el mundo, como mencionamos en la presentación de la estrategia Basque Country "para potenciar la cultura tienes que darla a conocer".

Sin duda, como aparece en la página principal de la ventana de cultura de basquecountry.eus, el elemento diferenciador de la cultura vasca es el euskera. En este mundo globalizado y multilingüe, el euskera y la *euskal kultura* tienen que dar el salto al exterior y posicionarse internacionalmente. El idioma ofrece una perspectiva propia del universo y la cultura será la mejor manera de conocer y entender la identidad de un pueblo. En este ámbito trabaja el Instituto Etxepare. Su finalidad, como dice su slogan "*jalgi hadi mundura*", es potenciar el conocimiento y reconocimiento internacional del euskera y de la cultura vasca, pero también ayudar a los artistas y creadores vascos a internacionalizar sus proyectos e impulsar en el exterior la enseñanza e investigación sobre temas relacionados con el euskera y la cultura vasca, especialmente, en universidades y organismos superiores (Instituto Etxepare, 2016).

El instituto Etxepare también se encargará de la difusión de la marca Basque Country en las ferias, eventos o presentaciones donde participe, por ejemplo, en la feria "The London Language Show" en el año 2014, o el programa "Buenos Aires Celebra al País Vasco", donde en la edición del 2014 estuvo presente la directora del Instituto Etxepare, Aizpea Goenaga. En ese día no faltan bailes, música, deporte rural, oferta gastronómica, tamborrada donostiarra, etc, ofreciendo a los asistentes a través de estas actividades una muestra de la cultura vasca (Gobierno Vasco, 2014).



Siguiendo con la proyección de la cultura vasca en el mundo, si tendríamos que destacar un evento en este ámbito sería el Smithsonian Folklife Festival, celebrado en Julio del 2016 en Washington, donde Euskadi fue el invitado especial de esta edición.



Bajo la marca Basque Country, en este gran evento Euskadi se dio a conocer como "Basque: Innovation by Culture", es decir, "en Euskadi se levantan piedras como

deporte, pero también se levantan edificios como el Guggenheim o la torre de Iberdrola. Se cantan bertsos tradicionales en los bares y los txokos de los pueblos, pero también se fusionan los clásicos hasta hacer que la mismísima Madonna baile un "Aldapeko" (canción tradicional vasca). Un pueblo de contrastes, con arraigo, pero abierto al exterior" (Gobierno Vasco, 2016).

4. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

4.1. Conclusiones

4.1.1. Conclusiones Marco Teórico

1. Debido a la Globalización, la competencia entre los países ha aumentado significativamente, y esto lleva a los países a intentar ser cada vez más competitivos. Con el objetivo de adaptarse a los continuos y rápidos cambios del entorno, la innovación y los activos intangibles se consideran imprescindibles para mejorar la competitividad del territorio.
2. Ante este escenario, el rol del país será adoptar políticas orientadas a promover la competitividad, con el fin de construir un ambiente propenso a crear ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo.
3. La innovación y los activos intangibles se consideran imprescindibles para crear dichas ventajas competitivas, tanto a nivel empresarial como a nivel territorial.
4. Dentro de los activos intangibles de un país se encuentran la imagen y marca del país. En este mundo global y homogéneo, cada vez tiene más importancia la imagen conjunta que se transmite de un territorio. La imagen y la marca país servirán para aumentar el grado de identidad del territorio, posicionar al país en el entorno y conseguir diferenciarse del resto.
5. Sin duda, la marca país se puede entenderse como una valiosa herramienta para gestionar la competitividad de un territorio. Es más, si se consigue una

marca país bien construida, ésta puede ser la clave de la competitividad de un país.

4.1.2. Conclusiones Caso Práctico

1. Euskadi necesitaba tener una marca país propia, ya que cuenta con elementos y valores diferenciadores respecto al resto del Estado y respecto al mundo, también.
2. La marca Basque Country se ha conseguido institucionalizar. Por el contrario, aunque el rumbo es bueno, hay un largo camino todavía por recorrer en cuanto a la implicación de la sociedad civil y empresas privadas en la difusión de la marca.
3. Desde el Gobierno Vasco se ha conseguido calar la idea de que detrás de la marca no hay una connotación partidista, si no que se trata de una herramienta útil para salir al exterior con más fuerza.
4. El balance esfuerzo - resultado es positivo. Aunque no se haya promocionado explícitamente la Marca País por falta de disponibilidad presupuestaria, parafraseando a Leyre Madariaga, Directora de Relaciones Exteriores del Gobierno Vasco, "la marca Basque Country ha caído de pie".
5. La marca y estrategia Basque Country están claramente unidas, y se necesitan mutuamente.
6. Desde de la perspectiva del marketing territorial, en gran medida, la marca Basque Country sigue una estrategia de segmentación diferenciada, llevará un marketing operativo en cada segmento y elegirá diferentes aspectos de su identidad para posicionarse de manera diferente en cada uno de ellos. En primer lugar, en el sector industrial, la marca Basque Country se posiciona remarcando el autogobierno y el sistema de fiscalidad propio, su capacidad industrial, la cada vez mayor apertura al exterior y las políticas de innovación.

En el sector turístico, en cambio, el posicionamiento se basa en la gastronomía, carácter, identidad y la diversidad en destino. Por último, podríamos afirmar que en el sector de la Cultura, la marca Basque Country se muestra como una marca con identidad propia donde se le da especial importancia al Euskera.

4.2. Limitaciones

Las mayores limitaciones las hemos encontrado a la hora de llevar a cabo el caso práctico de Euskadi, ya que no hemos podido encontrar mucha información acerca de la construcción de la marca y eso nos ha limitado mucho las líneas de investigación. Finalmente y gracias a la reunión mantenida con Leyre Madariaga, Directora de Relaciones Exteriores del Gobierno Vasco, hemos conseguido darle forma a la parte práctica, mediante sus declaraciones, los documentos oficiales del Gobierno Vasco que hemos encontrado sobre esta materia y las noticias de la página web del Gobierno irekia.euskadi.eus.

Nos hubiese gustado poder aplicar más a fondo la teoría planteada en el Marco Teórico del trabajo, pero ya que, tanto la marca como la estrategia Basque Country están en su primera fase muchos de los conceptos y procesos planteados no se aplican en este caso práctico.

4.3. Futuras líneas de investigación

Siguiendo la línea que planteamos en el anterior apartado, consideramos que se abren líneas atractivas de investigación en el caso de Euskadi, ya que la marca Basque Country aunque acaba de empezar su andadura, está cogiendo un bonito rumbo.

Nos referimos al hecho de que poco a poco se irán adhiriendo empresas privadas y la sociedad civil cada vez se verá más identificada con la marca. De este modo, la marca Basque Country cada vez irá cogiendo más fuerza y se organizarán más actividades a su alrededor. En definitiva, creemos que a la marca le queda todo un camino por recorrer y este proceso será digno de estudiar.

Anexo 1. Situación de la CAPV con respecto a los indicadores de competitividad

Indicador (unidad; año más reciente)	Posición en el ranking con respecto a...					
	Valores		el conjunto de reg. europeas		las cc.aa. españolas	
	Más reciente	2008	Más reciente	Δ	Más reciente	Δ
Resultado	32.500	33.500	25	-4	4	-1
PIB per cápita (PPA-€; 2011)	19.500	20.400	18	-13	6	-5
Rentita disponible per cápita (PPA-€; 2011)	9,2	1,5	161	-103	26	-12
Desempleo de larga duración (% respecto a pob. activa) (2014)	10,5	10,4	25	9	4	2
Tasa de riesgo de pobreza (% respecto a pob. total; 2013)	6,8	7,4	115	-73	26	-18
Tasa de satisfacción con la vida (valoración sobre 10; 2012)	61,8	67,9	125	-53	27	-7
Tasa de empleo (% respecto a pob. 15-64 años; 2014)	58,1	59,2	107	-8	24	0
Tasa de empleo femenina (% respecto a pob. Fem. 15-64 años; 2014)	72	71	20	-1	3	0
Productividad aparente por trabajador (PPA-€; 2011)	9.488,4	9.487,8	31	-8	10	-2
Exportaciones/Población (€; 2012)	58,2	38,5	83	20	22	5
Patentes PCT por habitante (2008-2011)	16,3	6,6	164	-73	26	-8
Tasa de desempleo (% respecto a pob. activa; 2014)	45,0	19,5	163	-34	25	-1
Tasa de desempleo juvenil (% respecto a pob. Activa de 15-24 años; 2014)	1,37	1,25	11	2	4	0
Personal I+D de las empresas (% respecto a empleo total; 2011)	1,64	1,64	28	-2	7	0
Gasto I+D de las empresas (% respecto al PIB; 2011)	66	51	84	61	11	15
Coinvención de patentes (% respecto a total de patentes; 2008-2011)	4,5	3,4	187	-3	31	0
patentes con colaboración extranjera (% respecto a total de patentes; 2008-2011)	7,9	8,6	33	-5	10	-2
Empleo en manufacturas de tecnología alta y medio-alta (% respecto a empleo total; 2013)	37,9	31,3	90	31	19	5
Empleo en servicios intensivos en conocimiento (% respecto a empleo total; 2013)	16,1	16,5	21	-12	4	-2
Recursos humanos en ciencia y tecnología (% respecto a pob. total; 2012)	68,4	63,2	145	0	21	-1
Población 25-64 años con educación secundaria superior o terciaria (%; 2014)	67,1	54,0	41	25	7	3
Estudiantes de educación terciaria (% respecto a pob. 20-24 años; 2012)	32,5	26,3	152	12	25	0
Estudiantes de formación profesional (% respecto a pob. 15-19 años; 2012)	11,8	13,6	69	-33	12	-4
Población 25-64 años participando en formación continua (%; 2014)	0,51	0,39	74	29	16	6
Personal de I+D en organizaciones públicas (% respecto a empleo total; 2011)	0,51	0,39	93	19	20	6
Gasto en I+D público (% respecto al PIB; 2011)	1,88	1,65	18	7	4	2
Personal I+D total (% respecto a empleo total; 2011)	2,15	2,03	41	-2	7	0
Gasto I+D total (% respecto al PIB; 2011)	77	44	80	15	19	1
Familias con acceso a banda ancha (%; 2014)	45	23	95	-3	19	1
Comercio a través de Internet (% respecto a pob. total; 2014)	17,46	13,4	102	-1	26	-2
Empleo a tiempo parcial (% respecto a empleo total; 2014)						

Fuente: Eurostat, Ameco, European Social Survey. Elaboración propia.

Nota: Para la elaboración de los rankings se han considerado 192 regiones europeas (salvo excepción de disponibilidad de datos), 31 regiones de referencia y las 17 CCAA.

Evolución positiva
Evolución negativa

Fuente: Instituto Vasco de Competitividad (2015)

5. Bibliografía

5.1. Bibliografía offline

- Adda, J. (1998). *Globalización de la economía*. Sequitur.
- Aguirre García, M. S. (2006). *Marketing en sectores específicos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Anholt, S. (2007). *Competitive identity. The new Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave mcmillan.
- Bernárdez, M. L. (2008). *Capital intelectual: creación de valor en la sociedad del conocimiento*. Authorhouse.
- Boedker, C., Guthrie, J., & Cuganesan, S. (2005). An integrated framework for visualising intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 510-527.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63 - 76.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago, Chile: Colección Libros de la Empresa.
- Castro Calvín, J., González Simón, M., Guenaga Garay, G., & Mijangos Del Campo, J. J. (2007/2008). *El factor liderazgo y los activos intangibles en las organizaciones*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Coca, A., & Chaminade, C. (2006). Innovación y gestión del capital intelectual en una empresa multinacional: el caso de Unión Fenosa. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, ISSN 0019-977X, Nº 830*, 147-158.
- de Elizagarate, V. (2008). *Marketing de ciudades*. Madrid: ESIC Editorial.
- de San Eugenio Vela, J. (2013). Del Estado-nación al Estado-marca. El rol de la diplomacia pública y la marca de país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales. *Revista de Estudios Sociales No. 46*, 145 - 157.
- Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, Grupo SPRI. (2016). *BIGlitter Basque Country*.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *El Capital Intelectual: como indentificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Gestión 2000.
- Estefanía Moreira, J. (2001). *La nueva economía: la globalización*. Debolsillo.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 24-33.

- Fernández Cavia, J., & Huertas Roig, A. (2014). La gestión de las marcas de destino y de territorio desde la perspectiva de las relaciones públicas. *Comunicació: revista de recerca i anàlisi*, 31(1), 9-26.
- Ferrás Sexto, C. (2001). El territorio como mercancía: fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial. *Revista de Desenvolvemento Económico*(5), 68 -79.
- Ferrás Sexto, C., Macía Arce, C., García Vázquez, Y., & García Vázquez, P. (2001). El territorio como mercancía. Fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial. *RDE - Revista de Desenvolvemento Económico*, 68-79.
- Friedman, T. (2006). *La tierra es plana*. Martínez Roca.
- Gafurov, I., Novenkova, A., Bagautdinova, N., & Kalenskaya, N. (2013). Territorial marketing as successful strategy for regional development: The case of Russia. *International Conference on Qualitative and Quantitative Economics Research (QQE). Proceedings*, 18-23.
- García Montaña, C. A., & Londoño Castaño, M. d. (2010). Activos intangibles empresariales: su naturaleza e importancia para las organizaciones de hoy. *Libre empresa*(14), 11-27.
- Gobierno Vasco. (2013). *Documento de aceptación de normativa sobre uso responsable del identificador gráfico basque country*.
- Gobierno Vasco. (2014). *Estrategia Marco de Internacionalización 2020: Estrategia Basque Country*. Vitoria - Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Gobierno Vasco. (2016). *Dossier de Prensa Euskadi Basque Country*.
- Gobierno Vasco. (2016). *Informe de Seguimiento de la Estrategia Basque Country 2014 - 2015*.
- Gómez Rodríguez, P. M. (2000). *Marketing en sectores escíficos. Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide.
- Gómez, A. R. (2006). Globalización, competitividad y comercio exterior. *Análisis Económico*, vol. XXI, núm. 47, segundo cuatrimestre, 131 - 178.
- Govers, R., & Go, F. (2009). *Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructes, Imagined and Experienced*. Palgrave Macmillan.
- Grupo SPRI. (2016). *BIGlittle Basque Country*.
- Hormiga Pérez, E., Sánchez Medina, A., & Batista Canino, R. M. (2007). La influencia del capital relacional en el éxito de las empresas de nueva creación. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 1215-1231.
- Hospers, G.-J. (2004). Place Marketing in Europe: The Branding of the Oresund Region. *Intereconomics*, 39(5), 271-279.

- Instituto Vasco de Competitividad (Orkestra). (2015). *Informe de Competitividad del País Vasco 2015: transformación productiva en la práctica*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Janonis, V., Dovalienė, A., & Virvilai, R. (2007). Relationship of Brand Identity and Image. *Engineering economics*, 51(1), 69-80.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management*. London: Kogan Page Limited.
- Kilduff, K., & Núñez Tabales, J. M. (2016). Country Branding and its effect on the consumer in the global market. *Cuadernos de Gestión 2016*, 1-22.
- Kilduff, K., & Núñez Tabales, J. M. (2016). Country Branding and its effect on the consumer in the global market. *Cuadernos de Gestión 2016*, 1-22.
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (2006). *Marketing Internacional de lugares y destinos*. Pearson Educación.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing Places*. New York: Macmillan, Inc.
- Krugman, P. R. (1996). Making sense of the competitiveness debate. *Oxford review of economic policy*, 12(3), 19-25.
- Llallament, M. (2001). Globalización; ¿qué podemos decir de ella? *Cuadernos de relaciones laborales*(19), 31-68.
- López García, A. M., Méndez Alonso, J. J., & Dones Tacero, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles. *Aspectos territoriales del desarrollo: presente y futuro*, 125-139.
- López Lita, R., & Benlloch Osuna, M. T. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *Revista de pensament i anàlisi*(5), 87-100.
- Martínez González-Tablas, Á. (2005). Economía de la Globalización. *Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid*(9), 17-40.
- Mas Ivars, M., Paluzie i Hernández, E., Pons Novell, J., Quesada Ibáñez, J., Robledo Domínguez, J. C., & Tirado Fabregat, D. A. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. Atlántida Grupo Editor.
- Metaxas, T. (2010). Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(3), 228-243.
- Minondo Uribe-Etxeberria, A. (2006). *Comercio internacional y globalización*. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.

- Nevado Peña, D., & López Ruiz, V. R. (2002). *El Capital Intelectual: valoración y medición*. Pearson Educación S.A.
- Noordman, T. (2004). *Cultuur in de citymarketing (Culture in City Marketing) (in Dutch)*. The Hague: Elsevier/Reed Business Publications.
- Peralba Fortuny, R. (2009). *El posicionamiento estratégico de la marca España*. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Peralba Fortuny, R. (2009). *El posicionamiento estratégico de la marca España*. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Pike, S. (2005). Tourism Destination Branding Complexity. *Journal of Product and Brand Management*, 14(4), 258-9.
- Plumbed, M. (2013). Marketing adaptado al territorio: Place Marketing como herramienta de gestión de la imagen de destino. *Cuadernos de estudios empresariales*, 23, 133-147.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, v. 85(n. 11), pp. 69-95.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janes.
- Porter, M. E. (2003). *Ser competitivo; nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto S.A Ediciones.
- Scott M, D. (2000). *Brand Asset Management*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Snowdon, B., & Stonehouse, G. (9 de Marzo de 2006). Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of nations, regions, and firms. *Journal of International Business Studies*(37), 163-175.
- Sveiby, K. E. (2000). *Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas*. Gestión 2000.
- Tuominen, P. (1999). Managing brand equity. *Lta*, 1(99), 65-100.
- Universidad del País Vasco. (2015). *Informe Laboral de Euskadi del 2015*.
- Velilla, J. (2010). *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Editorial UOC.
- World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*.

5.2. Bibliografía online

- American Marketing Association. (2016). *Dictionary of the American Marketing Association*. Recuperado el 2016 de 10 de 4, de <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>
- Bailey, R. (29 de Septiembre de 2007). *The secrets of intangible wealth*. Recuperado el 2 de Mayo de 2016, de Wall Street Journal: <http://search.proquest.com/docview/399012632?accountid=17248>
- Basque Tour. (2014). *Plan de Marketing Turístico de Euskadi 2014-2017*. Obtenido de http://www.basquetour.eus/archivos/descargas/Plan-de-Marketing-2014-2017_2014_07_03_14_24_36.pdf
- Basque Tour. (18 de Enero de 2016). *La mitología vasca será la imagen del stand de Euskadi en FITUR 2016 y un nuevo atractivo para presentar el destino turístico Basque Country*. Obtenido de <http://www.basquetour.eus/noticia.aspx?idnoticia=911>
- Echeverri Cañas, L. M. (2014). *La imagen y la marca país: propuesta de un modelo estratégico de proyección-país para Colombia*. Obtenido de buleria.unileon.es: http://buleria.unileon.es/xmlui/bitstream/handle/10612/3921/tesis_d206e2.pdf?sequence=1
- El Diario Vasco. (06 de Junio de 2016). *Euskadi se presenta en Estados Unidos como «destino amigable» para industria*. Obtenido de <http://www.diariovasco.com/economia/201606/06/euskadi-presenta-estados-unidos-20160606204048.html>
- eldiario.es. (16 de Julio de 2016). *Un 'skyline' de vanguardia promociona Euskadi en verano*. Obtenido de http://www.eldiario.es/norte/industria-vasca-4-0/skyline-vanguardia-promociona-Euskadi-verano_6_537606242.html
- Europa Press. (26 de Julio de 2016). *Consejo de Acción Exterior, con la internacionalización de Euskadi*. Obtenido de <http://www.europapress.es/euskadi/noticia-urkullu-destaca-consejo-accion-exterior-supone-nuevo-paso-internacionalizacion-euskadi-20160726110552.html>
- Europa Press. (24 de Mayo de 2016). <http://www.europapress.es/euskadi/noticia-evento-comercializacion-turistica-meet-basque-country-reune-san-sebastian-touropadores-todo-mundo-20160524172114.html>. Obtenido de <http://www.europapress.es/euskadi/noticia-evento-comercializacion-turistica-meet-basque-country-reune-san-sebastian-touropadores-todo-mundo-20160524172114.html>
- Fernández, J. (20 de Enero de 2016). *“Detrás de una marca de país como Euskadi Basque Country está también la imagen de una sociedad”*. Obtenido de <http://www.noticiasdealava.com/2016/01/20/sociedad/detras-de-una-marca-de-pais-como-euskadi-basque-country-esta-tambien-la-imagen-de-una-sociedad>

- García Muiña, F. E., & Navas López, J. E. (mayo-junio de 2004). *El fenómeno tecnológico y su estudio en el pensamiento estratégico*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de <http://www.madrimasd.org/revista/revista23/aula/aula1.asp>
- Gobierno Vasco. (26 de Junio de 2013). *Estrategia Basque Country, una apuesta "abierta" por la internalización*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=px9smAW_qTQ
- Gobierno Vasco. (25 de Junio de 2013). *Estrategia Basque Country, una apuesta "abierta" por la internacionalización*. Obtenido de <http://www.irekia.euskadi.eus/es/news/15165-estrategia-basque-country-una-apuesta-abierta-por-internalizacion>
- Gobierno Vasco. (4 de Mayo de 2014). *Buenos Aires celebró al País Vasco*. Obtenido de http://www.irekia.eus/es/news/19384-buenos-aires-celebro-pais-vasco?criterio_id=827701&track=1
- Gobierno Vasco. (27 de Enero de 2014). *El stand de Euskadi premiado en Fitur*. Obtenido de <http://www.irekia.euskadi.eus/es/news/17629-stand-euskadi-premiado-fitur>
- Gobierno Vasco. (11 de Noviembre de 2014). *Euskadi estrena stand propio en el World Travel Market, en Londres*. Obtenido de <http://turismo.euskadi.eus/es/noticias-turismo/world-travel-market/aa30-12375/es/>
- Gobierno Vasco. (Marzo de 2014). *Plan Estratégico del Turismo Vasco 2020*. Obtenido de http://www.industria.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/planes_programas_2010/es_planes/adjuntos/plan-estrategico-turismo-vasco-2020.pdf
- Gobierno Vasco. (29 de Mayo de 2015). *Euskadi refuerza su promoción turística internacional para consolidar la tendencia alcista de este mercado*. Obtenido de <http://www.irekia.euskadi.eus/es/news/26441-euskadi-refuerza-promocion-turistica-internacional-para-consolidar-tendencia-alcista-este-mercado?track=1>
- Gobierno Vasco. (15 de Octubre de 2015). *Euskadi se ofrece en Alemania como un territorio atractivo donde invertir y estrechar lazos empresariales*. Obtenido de <http://www.irekia.euskadi.eus/es/news/28629-euskadi-ofrece-alemania-como-territorio-atractivo-donde-invertir-estrechar-lazos-empresariales?track=1>
- Gobierno Vasco. (17 de Marzo de 2015). *Plan Estratégico del Turismo Vasco 2020. Plan de Gestión 2015*. Obtenido de <http://www.legebiltzarra.eus/irud/10/00/028534.pdf>
- Gobierno Vasco. (15 de Marzo de 2016). *36 bodegas vascas acuden en el stand "Euskadi - Basque Country" a la feria PROWEIN de Düsseldorf*. Obtenido de http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/nota_prensa/2016/36-bodegas-vascas-acuden-en-el-stand-euskadi-basque-country-a-la-feria-prowein-de-dusseldorf/
- Gobierno Vasco. (15 de Marzo de 2016). *36 bodegas vascas acuden en el stand "Euskadi - Basque Country" a la feria PROWEIN de Düsseldorf*. Obtenido de <http://www.irekia.euskadi.eus/es/news/31517-bodegas-vascas-acuden-stand-euskadi-basque-country-feria-prowein-dusseldorf>

- Gobierno Vasco. (22 de Mayo de 2016). *Arantxa Tapia inicia un viaje institucional y empresarial en Sudáfrica*. Obtenido de <http://www.irekia.euskadi.eus/es/news/32860-arantxa-tapia-inicia-viaje-institucional-empresarial-sudafrica>
- Gobierno Vasco. (10 de Junio de 2016). *Basquetour-Gobierno Vasco promocionará el destino Euskadi en Sevilla con motivo de la IV Bandera Euskadi Basque Country*. Obtenido de <http://www.irekia.euskadi.eus/es/news/33283-basquetour-gobierno-vasco-promocionara-destino-euskadi-sevilla-con-motivo-bandera-euskadi-basque-country>
- Gobierno Vasco. (15 de marzo de 2016). *El Financial Times ha premiado hoy en Cannes la estrategia Invest in the Basque Country del Gobierno Vasco*. Obtenido de <http://www.irekia.euskadi.eus/es/news/31522-financial-times-premiado-hoy-cannes-estrategia-invest-the-basque-country-del-gobierno-vasco>
- Gobierno Vasco. (19 de Julio de 2016). *El Lehendakari preside la reunión del Patronato del Instituto Etxepare*. Obtenido de <http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/noticia/2016/el-lehendakari-preside-la-reunion-del-patronato-del-instituto-etxepare/>
- Gobierno Vasco. (06 de Junio de 2016). *Euskadi expondrá el potencial del modelo económico vasco en Estados Unidos*. Obtenido de http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/contenidos/noticia/2016_06_06_33205/es_33205/33205.html
- Gobierno Vasco. (9 de Marzo de 2016). *Euskadi refuerza su oferta turística en la Feria ITB Berlín, a la que acude por primera vez con stand propio*. Obtenido de <http://www.irekia.euskadi.eus/es/news/31364-euskadi-refuerza-oferta-turistica-feria-itb-berlin-que-acude-por-primera-vez-con-stand-propio>
- Gobierno Vasco. (26 de Julio de 2016). *Euskadi-Basque Country contará con asesoramiento experto para su actividad internacional*. Obtenido de <http://www.irekia.euskadi.eus/es/news/34090-euskadi-basque-country-contara-con-asesoramiento-experto-para-actividad-internacional>
- Gobierno Vasco. (30 de Mayo de 2016). *La cultura vasca, protagonista en el Smithsonian Folklife Festival*. Obtenido de <http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/noticia/2016/la-cultura-vasca-protagonista-en-el-smithsonian-folklife-festival/>
- Gobierno Vasco. (s.f.). *Basque Country Magazine*. Obtenido de <http://www.basquecountrymagazine.com/es/index>
- Grupo SPRI. (2016). *Intergune +. La cita con la internacionalización*. Obtenido de <http://www.spri.eus/es/eventos/intergune-la-cita-con-la-internacionalizacion>
- Grupo SPRI. (2016). *Invertir en Euskadi*. Obtenido de <http://www.spri.eus/es/invertir-en-euskadi>
- Instituto Etxepare. (2016). *Zer da Etxepare?* Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de <http://www.etxepare.eus/eu/zer-da-etxepare>

- Instituto Vasco de Estadística . (20 de Julio de 2016). *Las entradas de viajeros en establecimientos hoteleros de la C. A. de Euskadi aumentan un 6,4% en junio de 2016*. Obtenido de http://www.eustat.eus/elementos/ele0013500/ti_Las__entradas_de_viajeros_en_establecimientos_hoteleros_de_la_C_A_de_Euskadi_aumentan_un_64_en_junio_de_2016/not0013562_c.html#axzz4M69TjTjK
- López Mielgo, N., Montes Peón, J. M., Vázquez Ordás, C. J., & Prieto Rodríguez, J. (30 de Abril de 2016). *Innovación y competitividad: implicaciones para la gestión de la innovación*. Obtenido de <http://www.madrimasd.org/revista/revista24/tribuna/tribuna1.asp>
- N-economía. (9 de Agosto de 2014). *La Innovación*. Obtenido de <http://n-economia.com/fichas-n-economia/vi-la-innovacion/>
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. (17 de Diciembre de 2013). *Globalización y acuerdos geopolíticos*. Obtenido de <http://www.fao.org/agronoticias/territorios-inteligentes/globalizacion-y-acuerdos-geopoliticos/es/>
- SPRI, A. V. (23 de Noviembre de 2015). *Tapia resalta el atractivo "cada vez mayor" de Euskadi para la inversión extranjera de calidad*. Obtenido de <http://www.spri.eus/es/actualidad-spri/noticias/internacionalizacion-tapia-resalta-el-atractivo-cada-vez-mayor-de-euskadi-para-la-inversion-extranjera-de-calidad>
- Vargas, M. (6 de Junio de 2016). *"Las cifras respaldan al turismo como un sector económico potente"*. Obtenido de <http://www.deusto.es/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Expires&blobheadername2=content-type&blobheadername3=MDT-Type&blobheadername4=Content-Disposition&blobheadervalue1=Thu%2C+10+Dec+2020+16%3A00%3A00+GMT&blobheadervalue2=Thu%2C+10+Dec+2020+16%3A00%3A00+GMT>