

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

**Trabajo de Fin de Grado**

# **MARCA ESPAÑA: UN CASO DE ESTUDIO EN BASE AL HEXÁGONO DE ANHOLT**

*Autora: Laura Blanco Izquierdo*

*Tutora: Lucía Sáez Vegas*

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | Introducción .....   | 5  |
| 1.1.   | Antecedentes y estado actual del tema .....  | 5  |
| 1.2.   | Objetivos .....  | 6  |
| 1.3.   | Metodología.....   | 6  |
| 1.4.   | Estructura .....   | 6  |
| 2.     | Desarrollo de Conceptos y su Aplicación .....  | 8  |
| 2.1.   | Nuevo Orden Mundial (Globalización) .....  | 8  |
| 2.1.1. | Concepto de Globalización .....  | 8  |
| 2.1.2. | Globalización Económica.....   | 9  |
| 2.1.3. | Globalización y Competitividad .....   | 10 |
| 2.2.   | Incremento de la Competencia entre Países .....                                      | 11 |
| 2.2.1. | Concepto de Competitividad.....  | 11 |
| 2.2.2. | La Innovación y el Capital Intangible como Factores Clave de la Competitividad ..... | 12 |
| 2.2.3. | Desarrollo de la ventaja competitiva del País.....                                   | 14 |
| 2.2.4. | País de Origen como Ventaja Competitiva .....  | 19 |
| 2.3.   | Marca País .....   | 22 |
| 2.3.1. | Proceso de entrega de valor.....   | 22 |
| 2.3.2. | Marca País .....   | 30 |
| 3.     | Caso práctico: España.....   | 44 |
| 3.1.   | Turismo .....  | 44 |
| 3.2.   | Exportaciones.....   | 48 |
| 3.3.   | Gobierno.....  | 52 |
| 3.4.   | Cultura y Patrimonio .....   | 56 |
| 3.5.   | Población.....   | 60 |
| 3.6.   | Inversión y Talento .....  | 62 |
| 4.     | Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.....                    | 66 |
| 4.1.   | Conclusiones .....   | 66 |
| 4.1.1. | Conclusiones Revisión Bibliográfica .....  | 66 |
| 4.1.2. | Conclusiones Caso Práctico .....   | 66 |
| 4.2.   | Limitaciones.....  | 68 |
| 4.3.   | Futuras líneas de investigación.....   | 68 |
| 5.     | Bibliografía.....  | 70 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Dimensiones del “Diamante de Porter” .....                            | 15 |
| Figura 2. Pentágono de la competitividad .....                                  | 18 |
| Figura 3. Proceso de Entrega de Valor .....                                     | 23 |
| Figura 4. Elección del Valor del País (Marketing Estratégico) .....             | 23 |
| Figura 5. Creación del valor (Marketing Operativo) .....                        | 27 |
| Figura 6. Dimensiones de la identidad del país.....                             | 32 |
| Figura 7. Brand Asset Valuator .....  | 40 |
| Figura 8. Elementos de “El Hexágono de Marca País” .....                        | 40 |
| Figura 9. Atractivos turísticos de España .....                                 | 47 |
| Figura 10. Gasto del sector público en protección medioambiental por país ..... | 55 |

## ÍNDICE DE TABLAS

---

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Posición de España en algunos Índices de Competitividad Mundial .....   | 12 |
| Tabla 2. Ranking Marca País 2014 (Top 10 de 50 países) .....   | 44 |
| Tabla 3. Evolución del nº de turistas, residentes y no residentes, que pernoctan en España .....                                 | 45 |
| Tabla 4. Evolución de las exportaciones de España .....  | 48 |
| Tabla 5. Índice Mundial de Innovación .....  | 51 |
| Tabla 6. Opiniones sobre la Corrupción .....   | 53 |
| Tabla 7. Porcentaje de población española en riesgo de pobreza .....   | 56 |
| Tabla 8. Razones por las que las actividades culturales no se realizaron o al menos no con tanta frecuencia como la deseada..... | 58 |
| Tabla 9. Trato a los clientes .....  | 60 |
| Tabla 10. Valores de los españoles .....   | 61 |
| Tabla 11. Atracción y Retención de Talento.....  | 63 |
| Tabla 12. Extranjeros Altamente Cualificados.....  | 63 |
| Tabla 13. Calidad de Vida.....   | 65 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1. Clasificación de los países más visitados en 2015 .....                                     | 46 |
| Gráfico 2. Principales Naciones Exportadoras .....   | 50 |
| Gráfico 3. Gasto del sector público en protección medioambiental .....                                 | 55 |
| Gráfico 4. Actividades culturales realizadas en los 12 meses previos a la elaboración del informe..... | 57 |
| Gráfico 5. Evolución de las Inversiones del Exterior en España.....                                    | 64 |

# 1. Introducción

## 1.1. Antecedentes y estado actual del tema

Hasta hace relativamente poco, la marca sólo se aplicaba en el ámbito empresarial para hacer visible la identidad corporativa. Sin embargo, hoy en día esto ha cambiado, y la marca, así como los principios de creación y gestión de la marca, también son aplicables al territorio (país, región y ciudad).

La globalización ha provocado cambios a nivel económico, social, cultural, político y territorial. Estas transformaciones en el orden mundial, se han traducido en un incremento de la exigencia del mercado internacional, y en consecuencia, en un incremento de la competencia entre países, así como la necesidad de mejorar su capacidad competitiva. Es precisamente esa creciente necesidad de ser cada vez más competitivos lo que ha llevado a los países a considerar la posibilidad y los beneficios de aplicar las herramientas y principios propios del marketing en su gestión (creación de valor), y no sólo en el ámbito empresarial.

Pero aplicar las herramientas y principios del marketing supone introducir el concepto de mercado en la gestión del territorio, en nuestro caso país. Ello supone dar más valor que el ofrecido por los competidores más cercanos. Una de las características que pueden permitir al país diferenciarse del resto y mejorar su nivel de competitividad es su imagen y su marca. Estos dos intangibles, permiten al país lograr un posicionamiento diferenciado. Si bien, tanto la imagen como la marca habrán de desarrollarse a través de un plan de marketing estratégico, donde tendrá especial importancia las estrategias de promoción y comunicación. La construcción de una marca fuerte, positiva, atractiva y diferenciadora que represente la identidad del país, ha de ser acorde con la imagen que el público objetivo tiene del mismo. Es decir, se trata de crear una referencia simple, clara y reconocible, que bien gestionada, pueda contribuir a la mejora de la calidad de vida de la nación, así como a su desarrollo económico, político, social y cultural.

En nuestro caso, hemos analizado la Marca España, a través de las diferentes dimensiones que la componen (turismo, cultura, gobierno, etc.), en base al modelo del "*Hexágono de Anholt*", entendiendo que la marca país, ayuda a la generación de una ventaja competitiva, la consecución de posicionamiento diferenciado, y mejora la capacidad de competir en un entorno global y muy dinámico.

## 1.2. Objetivos

Una vez expuestos los antecedentes y el estado actual del tema, procederemos a exponer los objetivos del presente trabajo de investigación.

Objetivo principal: analizar aquellos factores que favorecen o perjudican la Marca España fortaleciéndola o debilitándola de cara al contexto global actual, utilizando para ello el modelo desarrollado por Simon Anholt.

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

- Analizar el nuevo orden mundial en el que compiten los países y su respuesta ante el mismo.
- Comprender las causas y motivos del incremento de la competencia entre naciones, así como las diferentes formas que tienen los países para ser más competitivos.
- Analizar la relación existente entre identidad, imagen y marca, haciendo especial hincapié en ésta última y en las distintas formas de medir su fortaleza.
- Aplicar el modelo de Simon Anholt analizado previamente en la revisión bibliográfica a un caso real como es el de la Marca España, para estudiar cómo las distintas dimensiones en las que se divide dicho modelo afectan a su marca.

## 1.3. Metodología

Para la realización del estudio, hemos seguido la metodología analítica sintética. Es decir, hemos realizado una primera fase analítica a través de una revisión bibliográfica sobre la marca país. En una fase posterior, hemos aplicado el modelo del Hexágono de Marca País, desarrollado por Simon Anholt y analizado previamente en la revisión bibliográfica, al caso concreto de España. Por último, hemos realizado una fase de síntesis en la que presentamos las principales conclusiones alcanzadas durante el estudio.

## 1.4. Estructura

El contenido de este estudio está dividido en tres capítulos claramente diferenciados.

En el **primer capítulo**, contextualizaremos la marca país. Para ello analizaremos el nuevo entorno global, las razones de la creciente competencia entre naciones, las diversas formas de medir la competitividad de los países, la relación existente entre identidad, imagen y marca, y por último, el concepto de marca, su aplicación, así como algunas de los diferentes criterios existentes para medir su fortaleza. De esta forma, relacionamos este capítulo con los tres primeros objetivos secundarios previamente planteados.

En el **segundo capítulo**, aplicaremos a un caso práctico, concretamente a España, lo analizado en el anterior, con el propósito de conocer cuáles son los puntos débiles que tiene que mejorar el país, así como los puntos fuertes que debe potenciar. De este modo, podemos relacionar este capítulo con el cuarto y último objetivo secundario.

En un **tercer**, y último, **capítulo**, expondremos las conclusiones a las que hemos llegado, teniendo en cuenta los aspectos que nos han parecido más interesantes e importantes y que por tanto, nos gustaría destacar una vez realizado todo el estudio. Asimismo, señalaremos algunas limitaciones o dificultades que hemos tenido que superar durante la elaboración de esta investigación. Además, indicaremos cuáles son las futuras líneas de investigación que podrían derivarse de este estudio.

## 2. Desarrollo de Conceptos y su Aplicación

### 2.1. Nuevo Orden Mundial (Globalización)

#### 2.1.1. Concepto de Globalización

Entre los muchos fenómenos que caracterizan el siglo XX, uno de los más relevantes, interesantes, complejos e incluso preocupantes fue el proceso de globalización, el cual surge como resultado de un mundo sin fronteras (Ohmae 1990 y 1995) que abarca las dimensiones de economía, política, sociedad y cultura, introduciendo además nuevas relaciones entre todas ellas. El concepto de globalización, actualmente en auge, comenzó a emplearse de forma permanente en los ámbitos académicos y políticos a partir de la década de los ochenta del pasado siglo (García y Pulgar, 2010). El Fondo Monetario Internacional (FMI), la define 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”*.

Es decir, el proceso de globalización ha influido en el devenir de la comunidad internacional y en el desarrollo de los países, regiones e incluso ciudades, mediante una creciente internacionalización de capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y la aparición de la empresa transnacional, que a su vez ha originado nuevos procesos productivos, de distribución y de consumo (Mateus y Brassat, 2002). Asimismo, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han ampliado las posibilidades de introducirse en mercados más amplios y lejanos, convirtiendo el mundo en una “aldea global”, donde las ideas están disponibles en cualquier lugar y momento, y los productos y capitales fluyen de modo flexible y dinámico. Por lo tanto, la globalización es un proceso que busca el desarrollo económico y social dentro de un ambiente mundial, con el propósito de crear un mercado global en el que circulen libremente capitales comerciales, productivos y financieros, eliminando todas las barreras que los diferentes países ponen a la entrada de estos capitales provenientes del extranjero. Es, además, una estrategia para obtener una ventaja competitiva a nivel institucional, con la que la mayoría de las empresas, países, regiones y ciudades tratan de lograr un desarrollo económico y social (Sáez, 2014).



### 2.1.2. Globalización Económica

Tal y como hemos mencionado anteriormente, el proceso de globalización abarca el ámbito político, cultural y social, si bien, básicamente, es un fenómeno económico. Y desde el punto de vista económico, se considera un proceso que ha propiciado una mayor interdependencia entre países y la integración de las economías nacionales a nivel internacional, formando un mercado global (sin barreras), aumentando los intercambios y contactos internacionales, reduciendo los costes de transporte y comunicación, y favoreciendo la libre circulación del capital financiero, industrial, y comercial. Se trata de un proceso que actualmente está cambiando por completo las estrategias económicas de todas las naciones, redefiniendo las relaciones comerciales internacionales y creando nuevos patrones culturales (García Govea *et al*, 2012). Asimismo, aludiendo a Vite Pérez (2000), la globalización ha fomentado una mayor competencia a escala mundial sustentada en el desarrollo de nuevas tecnologías, fundamentalmente informáticas, y en la eliminación de barreras tanto institucionales como legales.

Como consecuencia de este proceso de globalización, la economía se ha transformando en una economía del conocimiento que se basa principalmente en las ideas, la información y la tecnología más que en las habilidades físicas, las materias primas o la mano de obra barata. Se trata de una economía donde el conocimiento es concebido, adquirido, transmitido y aprovechado de forma eficiente con el propósito de fomentar o impulsar el desarrollo económico (The World Bank, 2003).

Cabe señalar también que la globalización económica representa el final del estado como el principal regulador, tanto del mercado como de la economía nacional, dejando a los gobiernos fuera de muchas esferas de decisión, reduciendo su capacidad de intervención y estrechando su dominio, con el fin de evitar las interferencias de su parte en el funcionamiento del libre mercado global. En consecuencia, se fortalecen aquellos países que más influyen económicamente en dicho mercado global, es decir, las naciones más desarrolladas, que en definitiva, son las que controlan la economía mundial (comercio y finanzas internacionales) y concentran el conocimiento, así como la producción. Esto se debe a que la percepción global de una nación determina, como nunca antes lo había hecho, la forma en que los países sobreviven, crecen y prosperan hoy en día, por tanto, el que un país posea una identidad, una imagen y una marca poderosa y positiva supondrá una ventaja competitiva importante para el mismo.

El disponer de dicha ventaja, además, dará más posibilidades a la nación para colocarse en una posición más dominante, competitiva e influyente con respecto a sus principales competidores. Por ello, los países desarrollados son los principales mercados de consumo, los principales receptores y emisores de inversiones, y los principales destinos de personas altamente cualificadas y con talento.

### **2.1.3. Globalización y Competitividad**

Como ya hemos señalado, fruto del proceso de globalización, el mundo se ha transformado en una “aldea global”, sin fronteras, en la que los países han perdido su autonomía dando paso a una interdependencia con otros territorios, sin importar lo cerca o lejos que puedan llegar a estar. De hecho, la liberalización y desregulación alcanzadas mediante las reducciones de barreras, tanto administrativas como humanas, junto con las facilidades que dan las nuevas tecnologías, especialmente las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), han acelerado la creciente movilidad de personas que está teniendo lugar en la actualidad, la mayor rapidez y facilidad de comunicación de la que goza el transporte en estos momentos, así como la circulación de información, bienes, servicios, capital y conocimiento científico. Esa apertura o liberalización, es, precisamente, la que favorece la innovación, el crecimiento y la competitividad de los países, difundiendo la tecnología, el conocimiento, los procesos de aprendizaje y las inversiones realizadas en I+D.

Sin embargo, aunque la apertura de las economías y mercados nacionales al exterior supone para muchos países el acceso a nuevas oportunidades y recursos con los que obtener tecnología, inyecciones de capital y nuevos mercados (Bervejillo, 1995), tal y como señala Aguelo (2010), debido a la estandarización de los consumidores que cada vez son más exigentes, al incremento que han sufrido los costes, y a la constante necesidad de innovación tecnológica, la globalización también origina que dichos países tengan que ser más eficientes, productivos y competitivos, buscando y aprovechando las oportunidades, y adaptándose al entorno antes y mejor que el resto de países competidores. Asimismo, haciendo referencia al profesor Adda (1999), el proceso de globalización ha supuesto el paso a un nuevo entorno internacional caracterizado por una economía estructuralmente inestable, por la ausencia de liderazgo, por una importante carencia de regulación, así como por el aumento y la generalización de la competencia, no solo entre las empresas, sino también entre los distintos territorios, países, regiones, y ciudades.

## 2.2. Incremento de la Competencia entre Países

### 2.2.1. Concepto de Competitividad

En la actualidad, este mundo globalizado, sin fronteras, y que no permite errores, exige a las naciones que se reinventen para hacer frente a las presiones y desafíos provocados por dicha globalización. Además, deben defender lo mejor posible sus propios intereses, asegurar el futuro, así como lograr su desarrollo económico y el bienestar de su población. Como consecuencia de todo ello, surge la competencia entre naciones, convirtiéndose ésta en una de las principales preocupaciones tanto del gobierno como de la industria. Dicha competencia además, provoca que las economías sean más dinámicas, impulsando su expansión, y su capacidad de innovación y de adaptación a nuevas situaciones (Adda, 1999).

Para que los países puedan hacer frente a esta creciente competencia, deben conseguir y mantener una posición competitiva destacada en el mercado global, lo que posibilitaría un crecimiento y desarrollo tanto económico como social sostenible, al tiempo que mejoraría la calidad de vida y el bienestar de su población. Asimismo, los distintos países deben ofrecer un valor añadido que suponga una diferenciación para sus distintos públicos objetivo (turistas, inversores, empresas, nuevos residentes, etc.), y una vez definido el mismo, convertirlo en una ventaja competitiva que dote al país de una mayor capacidad para competir.

Existen diversas definiciones para el concepto de competitividad. Por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la define como *“el grado en el cual un país, bajo condiciones de mercado libres y justas, puede producir bienes y servicios que superen el test de los mercados internacionales, incrementando en forma sostenida los ingresos reales de su población”*, mientras que el International Institute for Management Development (IMD) la define como *“la capacidad que tiene un país para generar proporcionalmente más riqueza que sus competidores en mercados internacionales”*. En cualquier caso, e independientemente de cómo se defina el concepto de competitividad, es evidente que está estrechamente ligado al de productividad. De hecho, tanto para Krugman (1991) como para Porter (1990) la productividad es el elemento fundamental de la competitividad de un país. Krugman (1994) incluso defiende que el concepto que verdaderamente manifiesta la prosperidad de un país es la productividad, la cual puede verse incrementada por el comercio y la inversión internacional, y no así la competitividad, llegando a considerar a este último carente de significado cuando se aplica a la economía nacional.

La relación entre competitividad y productividad se debe, como explican López García *et al* (2009), a que lograr un incremento sostenido y equilibrado en la productividad de los recursos naturales, la mano de obra y el capital es indispensable para incrementar a su vez la competitividad de un país y que éste pueda competir a nivel internacional, lo cual no quiere decir que ello sea suficiente. Por eso, López García *et al* (2009) también señalan que un territorio o país será competitivo en la medida en que sus actividades productivas, sus organizaciones, tanto privadas como públicas, así como la sociedad en general sean eficaces, eficientes y sobretodo innovadoras. Sin embargo, no existe un único indicador concreto y definitivo para medir o valorar la competitividad de un país, sino que se requiere un conjunto de ellos que, dependiendo del instituto u organismo que la valore, puede variar (Tabla 1).

*Tabla 1. Posición de España en algunos Índices de Competitividad Mundial*

| Nombre del Indicador                     | Organización Internacional                               | Nº países evaluados | Primer puesto |       | Último puesto |       | España |       |
|--|--|---------------------|---------------|-------|---------------|-------|--------|-------|
|  |  |                     | País          | Valor | País          | Valor | Puesto | Valor |
| Global Competitiveness Index (2014-2015) | World Economic Forum                                     | 144                 | Suiza         | 5,70  | Guinea        | 2,79  | 35     | 4,55  |
| World Competitiveness Scoreboard (2014)  | International Institute for Management Development (IMD) | 60                  | Suiza         | 100   | Venezuela     | 34,21 | 39     | 57,91 |

*Fuentes: Elaboración propia a partir del World Economic Forum (2014-2015) e IMD (2014)*

Por último, señalar que ciertos factores como la tecnología o los nuevos métodos de organización, que incrementan la productividad de un país, y en consecuencia, su competitividad, deben ser protegidos mediante la propiedad intelectual, la cual, según Albi Ibáñez (2005), fomenta la innovación, la investigación y la creatividad.

### **2.2.2. La Innovación y el Capital Intangible como Factores Clave de la Competitividad**

El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país. En el ámbito empresarial, es fundamental renovarse continuamente para lograr ventajas competitivas sobre los principales competidores, incrementando y maximizando así la participación de las empresas en el mercado. Con el objetivo de mejorar su competitividad, uno de los factores que puede marcar una diferenciación significativa, es el uso de tecnología avanzada, ya que innovando y ofreciendo avances tecnológicos, las empresas mejoran su capacidad para competir en un ámbito global, sin despilfarrar los recursos disponibles y aplicándolos con éxito a la estrategia de la organización. Esto mismo también es aplicable a los territorios o países.

La competitividad de un país reside en su capacidad para vender productos o servicios en el mercado internacional, en relación a los otros competidores del mercado. Tal y como señala Porter (1991), la competitividad no se hereda, se crea, y depende de la capacidad de su sector industrial para mejorar y adoptar innovaciones tecnológicas que supongan un incremento del nivel de vida de los habitantes y sobretodo de la productividad. Para conseguir desarrollar una capacidad competitiva, la nación debe entender como factores imprescindibles el equipamiento, las nuevas tecnologías, la educación, la innovación, así como la investigación y el desarrollo científico. Asimismo, la competitividad depende especialmente de la calidad de los productos y del nivel de precios de dichos productos, factores ambos, relacionados también con la innovación y la productividad.

En definitiva, una nación, para llegar a ser competitiva, debe desarrollar lo que se conoce como innovación tecnológica, es decir, tratar de mejorar la productividad, reducir los costes y los precios de los productos, al tiempo que logra una diferenciación, aumenta la calidad, y cambia los hábitos de consumo y los sistemas de operaciones de los agentes económicos. Y todo ello con el objetivo de mantener o incrementar su cuota de mercado y optimizar tanto los costes como el tiempo (López García *et al*, 2009).

Dicha innovación se consigue a través de nuevos productos y procesos, nuevos enfoques de mercado, y de marketing, nuevas formas de producción, nuevas tecnologías (de información y conocimiento) o simplemente a través de nuevas formas de hacer las cosas. Sin embargo, la innovación no siempre supone tener que desarrollar ideas nuevas, es más, en muchas ocasiones consiste en explorar, desarrollar y mejorar ideas ya existentes y disponibles, pero que hasta ese momento se habían pasado por alto. Es decir, una nación puede lograr ser competitiva, bien porque ha generado dicha innovación, o bien porque la ha adaptado a sus capacidades y necesidades. Asimismo, la información referida a las necesidades de los productos y sus procesos, las percepciones, así como las presiones, adversidades, retos o desafíos a los que tanto el país como las empresas que desarrollan su actividad en él tienen que hacer frente, son aspectos fundamentales para desarrollar esa innovación de la que hablábamos.

Tal y como señalan López García *et al.* (2009), además de la innovación, existe otro factor competitivo clave, el capital intangible.

Este factor es capaz de aumentar con efectividad el crecimiento económico (estructural e intelectual), además de condicionar la capacidad competitiva de los países. Dicho crecimiento surge como consecuencia de una mayor capacidad productiva, que a su vez obliga a invertir y renovar la tecnología, facilitando la innovación y la satisfacción de nuevas y crecientes demandas. El capital intangible está formado por el capital estructural y el capital humano. Este último no solo transforma la innovación en realidades productivas, también es un elemento esencial para que el país se beneficie de la propiedad intelectual, así como de sus incentivos e infraestructuras, acrecentando así el valor de su propio mercado. Por otro lado, el capital estructural se considera la parte del capital intangible que no contiene capital humano, es decir, que incluye aspectos estrechamente ligados a la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica (I+D+I).

Para concluir, señalar que, según López García *et al.* (2009), la innovación, el capital humano y el estructural forman lo que se conoce como “*economía del conocimiento*” (concepto explicado en el apartado de globalización económica).

### **2.2.3. Desarrollo de la ventaja competitiva del País**

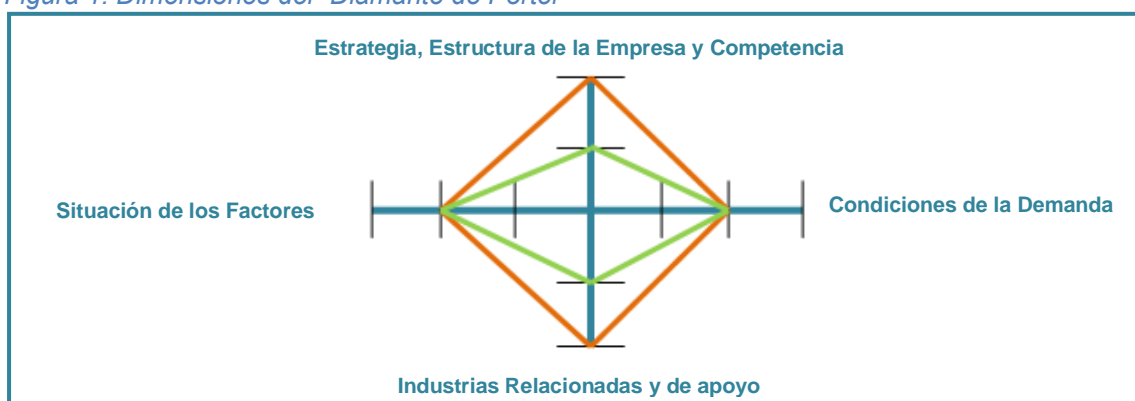
García Govea *et al.* (2012) definen la *competitividad* como “*la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de generar mayor satisfacción a los consumidores al menor precio posible, manteniendo de forma sistemática ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico*”. Según David Ricardo (1817), un país o región podrá adquirir dichas ventajas comparativas con respecto a otro al especializarse en la producción de los bienes que requieren aquellos factores de producción de los que dispone ampliamente, como son la mano de obra, los recursos naturales o la energía, reduciendo así su coste unitario relativo. Además, contar con infraestructuras, equipamiento, capital humano e instituciones le permitirá al país aprovechar las ventajas comparativas, llegando incluso a transformarlas en competitivas.

Krugman (1991) rescata el concepto de ventaja comparativa de Ricardo, pero ahora en función de la productividad relativa del trabajo. Éste considera la productividad de las empresas como un aspecto fundamental para el desempeño competitivo de un país. De hecho, defiende que no son los países, sino las empresas las que compiten entre sí.

Asimismo, Krugman destaca que los factores decisivos para la competitividad de una nación son internos a la empresa y no externos, puesto que estos últimos pueden alterarse fácilmente simplemente utilizando las políticas económicas adecuadas. Sin embargo, Porter (1991; 1997) incide menos en la ventaja comparativa, la cual considera estática, y se centra más en la ventaja competitiva, que hace referencia a un instrumento activo o a un proceso dinámico de acumulación de factores internos y externos para la producción. Dicha ventaja competitiva además, se relaciona con atributos específicos de los países, como son la dotación de factores y tecnología, la producción con rendimientos crecientes a escala, la diferenciación de productos y la homogeneización de los patrones de consumo internacionales. Asimismo, es importante mencionar que las ventajas competitivas no son realizables en economías cerradas, altamente protegidas y oligopolizadas (Sobrino, 2004).

A través del Diamante de la Ventaja Competitiva Nacional de Porter (1990) se puede evaluar la capacidad competitiva de un país. Dicho diamante consta de las siguientes dimensiones: **la situación de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, y por último, la estrategia, estructura de la empresa y competencia** (ver Figura 1). Dichas magnitudes crean el entorno o escenario, a nivel nacional, en el que las empresas de la industria doméstica nacen y aprenden a competir.

Figura 1. Dimensiones del “Diamante de Porter”



Fuente: Porter, 1990

Estas dimensiones están relacionadas unas con otras, de tal forma que las ventajas que posean cualquiera de estas magnitudes podrán crear mejoras en el resto de las dimensiones. De igual manera, las debilidades de cualquiera de ellas pueden acrecentar las de los otros determinantes, reduciendo también la oportunidad de la industria de crecer, desarrollarse y prosperar. Cabe señalar también que las debilidades bien gestionadas y aprovechadas pueden convertirse en ventajas.

De este modo, aquellos países que sean más favorables en cualquiera o todas las dimensiones del diamante tendrán más posibilidades de dominar una industria o sector industrial concreto.

### **i. Situación de los Factores**

Esta dimensión hace referencia a la posición del país con respecto a los factores de producción necesarios para poder competir en sectores concretos. Estos factores siguen la línea de las teorías neoclásicas en las que las empresas tienen ventaja comparativa por el capital, tierra y/o trabajo que poseen, la cual se transforma en ventaja competitiva al incluir la tecnología como factor de producción, posibilitando el desarrollo e incluso la creación de nuevos factores (Lombana y Rozas Gutiérrez, 2009). Es decir, los principales factores de producción son aquellos factores especializados que suponen importantes y cuantiosas inversiones sostenibles. Esto es, aquellos factores que crea la nación y no aquellos que hereda, tales como la tierra, el capital, y el trabajo, como defendía Adam Smith (1776) en su obra “La riqueza de las Naciones”, ya que a la larga, los primeros son los que van a proporcionar la ventaja competitiva al país, debido a que son más escasos y difíciles de imitar.

Dichos factores creados son los siguientes:

- El capital humano, es decir, mano de obra cualificada, formada y especializada.
- Los recursos físicos, referidos al coste del suelo, al coste de la energía y a la cantidad de materias primas existentes.
- Los recursos de conocimiento, es decir, el gasto que realiza el estado en investigación y desarrollo (I+D).
- Las infraestructuras, que además requieren grandes y constantes inversiones.

### **ii. Condiciones de la Demanda**

Esta variable hace alusión a la sofisticación de la demanda interna o doméstica de ciertos productos y/o servicios correspondientes a una determinada industria. Esta dimensión supone un mayor desarrollo en productos y/o servicios innovadores, eficientes y de calidad adaptados a las necesidades y deseos de los clientes cada vez más exigentes. La existencia dentro del país de dichos clientes o consumidores, hace que las empresas en él establecidas sean más experimentadas y competitivas, porque desarrollan su actividad en mercados que las presionan para mejorar, innovar y alcanzar estándares más elevados de calidad, logrando así ventajas competitivas más sofisticadas que las de sus principales competidores.



### iii. Industrias Relacionadas y de Apoyo

Se refiere a la existencia o inexistencia de industrias correlacionadas y competitivas a nivel global. Es decir, hace referencia a industrias que posibilitan avances en innovación y desarrollo gracias a que aprovechan las líneas directas de comunicación, el flujo rápido y constante de información, y el intercambio continuo de ideas del que disponen, en parte, gracias a su proximidad o cercanía, al mismo tiempo que compiten entre ellas. Esa cercanía se debe a que las empresas proveedoras, los agentes públicos (universidades), y los centros tecnológicos, se agrupan en una especie de “plataformas” de colaboración, denominadas “Clusters”. El objetivo es apoyar, investigar y desarrollar estrategias y habilidades beneficiosas para las empresas establecidas en el mercado, así como para detectar nuevas oportunidades que ayuden a mejorar su nivel de competitividad.

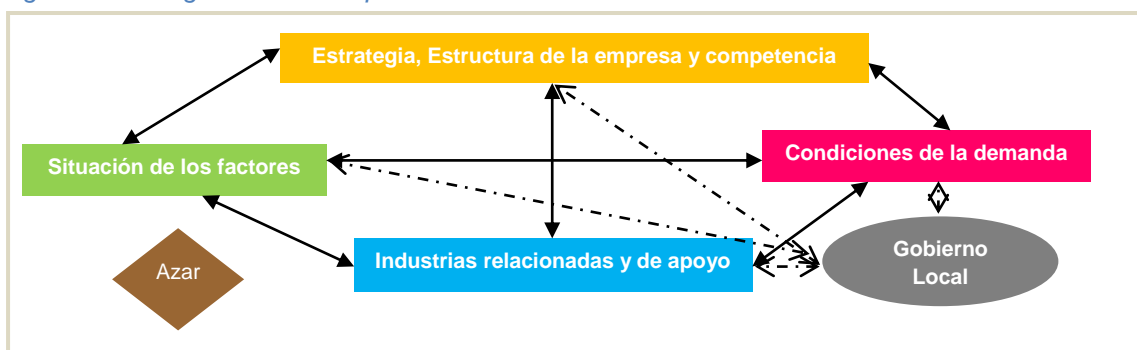
### iv. Estrategia, Estructura de la Empresa y Competencia

Se refiere al ambiente competitivo propiamente dicho, es decir, a las condiciones del país que guían o conducen la creación, organización, gestión y administración de las empresas, así como a la naturaleza o a los tipos de la rivalidad nacional existente en un sector concreto del mismo. Dicha rivalidad o competencia doméstica es un estímulo que puede ayudar a desarrollar una mayor innovación, productividad y eficiencia, así como a crear y conservar la ventaja competitiva. Ese estímulo, además, puede afectar no solo a esta dimensión, sino que puede tener también un importante efecto estimulante en el resto de magnitudes del diamante. Además, la proximidad geográfica anteriormente señalada, incrementa la rivalidad, ya que cuanto más concentrada esté la competencia más intensa será ésta, presionando así para mejorar las fuentes de la ventaja competitiva nacional.

A parte de estas 4 dimensiones, se podría decir que existen otras 2 variables más, como son **el azar y el gobierno**, que pueden influir considerablemente a la hora de conseguir un determinado nivel de competitividad que tanto buscan y necesitan las naciones en un entorno de competencia global. Por un lado, **el azar**, engloba todos esos sucesos o circunstancias que se dan de forma fortuita y que escapan al control, tanto de las empresas como del propio gobierno (las guerras, los acontecimientos políticos que se dan en otros países, los cambios que pueden surgir en la demanda, la aparición repentina de nuevos inventos y tecnologías, los cambios climáticos, etc.).

Por otro lado, **el gobierno** es especialmente importante, ya que su función consiste en aplicar políticas gubernamentales exitosas que fomenten la atracción de empresas y su competitividad, con el fin de garantizar la actividad comercial y crear un entorno donde dichas empresas pueden lograr una ventaja competitiva. Sin embargo, para desarrollar y mantener determinadas ventajas competitivas, hace falta tiempo, ya que es necesario incrementar las habilidades humanas, conseguir mayores inversiones, construir “*Clusters*” y entrar en los mercados extranjeros. Asimismo, cabe señalar que Porter (1990) considera el gobierno como una variable exógena que afecta a las demás variables o dimensiones del diamante, pero que por el contrario no se ve afectada por ninguno de dichos determinantes. No obstante, Rugman (1991), no comparte esta afirmación, ya que aunque coincide con Porter en que el gobierno afecta a las cuatro dimensiones de su diamante, considera que éstas también influyen en el gobierno, convirtiendo a este último en un quinto determinante de la competitividad de un país, tal y como representa su “Pentágono de la competitividad” (Figura 2).

Figura 2. Pentágono de la competitividad



Fuente: Rugman (1991)

En cualquier caso, e independientemente del enfoque, ya sea el de Porter, el de Rugman, el de Krugman o el de cualquier otro autor, una nación no puede ser competitiva en todo, por lo que debe especializarse en las industrias o en los sectores más productivos de los que dispone, acumulando activos y habilidades especializadas, para tratar de obtener una ventaja competitiva a nivel internacional, manteniendo o incrementando al mismo tiempo la productividad nacional. Para crear esa ventaja competitiva, la nación se debe apoyar en la tecnología, en los conocimientos, en las capacidades o recursos humanos y en la innovación. Además, para que ésta sea significativa, debe ser superior a la de la competencia, única, aplicable a múltiples situaciones del mercado y posible de mantener.

Asimismo, con el objetivo de conseguir esa ventaja competitiva, el país debe adaptarse a las nuevas formas de competir que vayan surgiendo, y debe innovar y arriesgarse. Pero no basta con obtener dicha ventaja, hay que sostenerla, mantenerla a lo largo del tiempo, y para ello se necesitan realizar modificaciones y mejoras constantes, se necesitan recursos humanos de alta calidad y se necesita inversión, evolucionando así hacia tipos de ventajas mejoradas y más sofisticadas.

#### 2.2.4. País de Origen como Ventaja Competitiva

Como consecuencia del proceso de globalización, el cual se ha potenciado con la creación de zonas de libre comercio, además del actual mercado internacional en el que compiten las diversas naciones que lo integran, también se ha modificado o alterado la estructura del mercado de consumo (Januzzi, 1995). Esto supone la aparición de nuevas formas de consumo y nuevos factores determinantes del proceso de decisión de compra. Hoy en día, los consumidores ya no solo pueden elegir entre distintos productos y/o servicios, sino que además tienen la posibilidad de seleccionar entre productos procedentes de diferentes países. Para elegir entre esta creciente variedad de productos y orígenes, los consumidores basan o apoyan sus decisiones de compra en las características, tanto intrínsecas (sabor, textura, olor, etc.) como extrínsecas (precio, marca, etc.) de los mismos.

Uno de estos atributos externos, posiblemente el más significativo de todos, es el país de origen o país de procedencia. De hecho, diversos autores, Bigné Alcaniz y Sánchez García (2002), Bilkey y Nes (1982), Papadopoulos y Heslop, (1993), Peterson y Jolibert (1995), Han y Terpstra (1988), Hong y Wyer (1989) o Okechuku (1994), coinciden en que el efecto país de origen puede llegar a influir en los consumidores, en sus preferencias, y en su percepción y evaluación de los productos de forma especialmente significativa.

Existen diversas definiciones para el efecto país de origen o efecto “**made in**”. Por ejemplo, Bigné *et al.* (1993) consideran el país de procedencia como el país de fabricación de un producto, sin embargo, para Rodríguez (2003) se trata de una característica asociada a un producto, de naturaleza intangible y de gran valor. En cualquier caso, tal y como apuntan tanto Bilkey y Nes (1982) como Johansson (1989), el efecto “**made in**” se puede definir como “*el grado en que la procedencia de un producto afecta al comportamiento de un consumidor en el proceso de decisión de compra*”.

Debido a la creciente integración de los mercados, cada vez resulta más difícil conseguir esa ventaja competitiva de la que hablaba Porter (1990). Sin embargo, el país de origen es un factor que presenta potencial para lograrla, puesto que facilita a los consumidores la toma de decisión en el momento de la compra, aunque no es el único. Tal y como señalan Olson y Jacoby (1972), la marca comercial, el precio y/o la calidad y riesgo percibidos son factores que también influyen. Todos estos atributos actúan sobre la actitud y comportamiento de compra de los clientes. Según Hawkins *et al.* (1994), las actitudes se componen de una parte cognitiva, otra afectiva y una última comportamental. Si la imagen del país (de origen) se caracteriza por una base cognitiva valiosa, ésta se asociará a un mayor grado de confianza, creando vínculos emocionales, y favoreciendo actitudes y comportamientos positivos.

Asimismo, los estereotipos nacionales y culturales tienen una influencia notable en las percepciones que los consumidores han desarrollado en base a sus creencias, a sus experiencias personales o a la información recopilada sobre un determinado país, de modo que si éstas son valoradas positivamente generarán una notable y duradera ventaja competitiva. De igual forma, una valoración negativa supondrá una desventaja importante, difícil de modificar, ya que las percepciones son resistentes al cambio. Además de influir en las percepciones de los consumidores acerca de la calidad de un producto y sus atributos (Leonidou *et al.*, 1999; Kim y Pysarchik, 2000, Kaynak *et al.*, 2000; Teas y Agarwal, 2000), el “**made in**” influye en sus preferencias y actitudes hacia el mismo (Leey Bae, 1999; Lee y Ganesh, 1999; Bhuian, 1997; Knight, 1999), en el valor asociado a dicho producto (Ahmed y d’Astous, 1996; Teas y Agarwal, 2000) y en sus intenciones de compra (Keown y Casey, 1995; Kim y Pysarchik, 2000).

Cabe señalar, además, que el efecto país de origen no existe para cualquier producto, sólo se produce en determinados artículos y ni siquiera con igual intensidad en todos ellos (Erickson, *et al.* 1984; Johansson, 1989). También existen evidencias de que en ciertos países los consumidores prefieren sus productos nacionales frente a los extranjeros, hecho que múltiples autores y/o investigadores asocian o relacionan con un alto grado de etnocentrismo e incluso patriotismo (Alfnes, 2004; Balabanis y Diamantopoulos, 2004; Chambers *et al.*, 2007; Kaynak, *et al.* 2000; Kim, 2008; Nagashima, 1977; Ozretic-Dosen *et al.*, 2007; Sharma *et al.* 1995; Schnettler *et al.*, 2008; Witkowski, 1998).

No obstante, también se da el caso contrario, es decir, los consumidores de algunas naciones sienten rechazo por los productos nacionales y una mayor tendencia a preferir los productos importados (Knight *et al.* 2008; Papadopoulos *et al.* 1990). Diversas explicaciones apuntan a que las percepciones y actitudes positivas o negativas de los consumidores respecto a ciertos productos dependen de su edad, género y lugar de residencia, así como del nivel de desarrollo económico, educacional, cultural y político de su país (Bilkey y Nes, 1982; Papadopoulos *et al.* 1990; Usunier, 1994; Wang y Lamb, 1983).

Por otro lado, el concepto país de origen también se considera un factor clave para añadir valor a la identidad de una marca o empresa, ya que tiene importantes consecuencias económicas y comerciales sobre éstas. De hecho, la competitividad de las empresas, y la del propio país son fundamentales para el éxito de los productos en los mercados internacionales debido a que resulta complejo separar los efectos que produce el país de origen, de los que provocan las empresas y/o sus marcas (Ahmed *et al.* 1993). Asimismo, cabe destacar que, en muchos casos, las empresas privadas y sus marcas son más renombradas que su propio país de origen, por lo que será conveniente buscar modos de que compartan o se transfieran su reputación mutuamente con el fin de aprovecharla de una forma positiva.

Un ejemplo claro que demuestra esto último, es el caso de Finlandia, ya que gracias a la aparición de la compañía Nokia y el éxito conseguido por ésta a nivel internacional, el “*Made in Finlandia*” ha cambiado radicalmente. Ahora se relaciona al país con la producción de alta tecnología, con un excelente desarrollo en marketing y con la capacidad de competir a nivel global con grandes multinacionales (Peralba Fortuny, 2009). Otro caso interesante, aunque a la inversa, es el del efecto “*Made in Germany*”. Se trata de un atributo que otorga muchísimo valor y prestigio principalmente a las empresas del sector de automoción, ingeniería, equipos de proceso, bienes de capital, etc., en gran parte gracias al esfuerzo tecnológico y comercial de compañías como BMW, Mercedes, Volkswagen, Siemens, Thyssen Krupp, y Manesmam entre otras.

Pero el efecto “**made in**” no solo sirve para favorecer a las empresas del propio país, al contrario, las marcas de otras naciones también lo pueden aprovechar. Este es el caso de multitud de empresas procedentes de países menos desarrollados, las cuales producen sus artículos en las naciones más desarrolladas con el fin de aprovechar el prestigio y reputación que éstas poseen en innovación y tecnología.

El caso contrario es el de las grandes empresas de los países desarrollados, las cuales fabrican sus productos en países menos desarrollados caracterizados por la existencia de materias primas, y en especial, de mano de obra cualificada más barata, con la finalidad de reducir los costes de producción.

Para concluir, señalar que el país de origen, “**made in**” o país de procedencia es un factor que relaciona la “marca país” con sus “marcas embajadoras”, es decir, vincula la imagen y reputación del país con la imagen, éxito y prestigio de las empresas y marcas que lo integran. Por tanto, para conseguir una percepción, actitud y/o imagen positiva por parte de los consumidores en el proceso de decisión de compra de ciertos productos y/o servicios, y con el fin de que las empresas y marcas internacionales que comercializan dichos productos también sean valoradas positivamente, es imprescindible que el efecto “**made in**” sea también positivo. Este efecto positivo, solo se logrará si la reputación, la imagen y en especial la marca del país de origen también lo son.

Para ello, será necesario que la propia nación elabore un plan estratégico orientado al mercado (PEOM), lo que supone desarrollar una gestión orientada hacia la satisfacción de las necesidades de sus diferentes públicos objetivos, en lugar de estar orientada a la mera prestación y oferta de servicios. Además, deberá elaborar un plan de marketing integrado en el PEOM, que se convertirá en su principal instrumento de actuación. A través de este plan de marketing, se elaborarán estrategias de segmentación y posicionamiento. Todo ello, con el objetivo de lograr una posición competitiva para su imagen y marca país, en un mercado global muy competitivo y de gran dinamismo.

## 2.3. Marca País

### 2.3.1. Proceso de entrega de valor

Como resultado del exigente entorno internacional en el que se ven obligados a competir los países, y con la finalidad de lograr una posición competitiva ventajosa respecto a sus principales competidores, éstos deben proporcionar o entregar **valor** al mercado. Un valor superior al ofrecido por los competidores. Dicha entrega de valor se desarrolla en 3 etapas distintas: elección, creación y comunicación del valor, que a su vez se corresponde con 2 enfoques de marketing diferentes: operativo y estratégico (ver Figura 3).

Figura 3. Proceso de Entrega de Valor



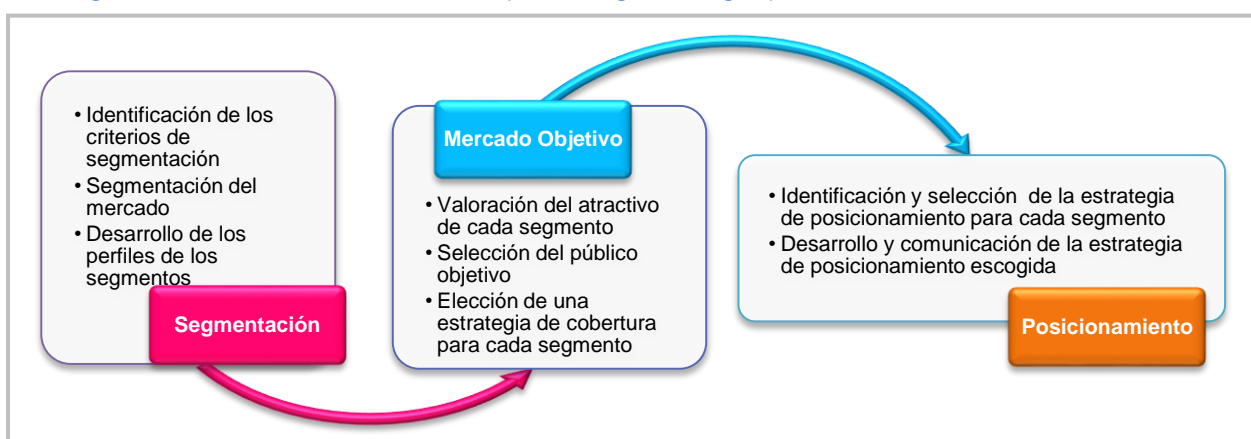
Fuente: Sáez (2014)

### 2.3.1.1. Elección del valor del País (Marketing estratégico)

La fase de “elección del valor” consiste en elegir o seleccionar el valor que el país va a ofrecer a los distintos públicos objetivo a los que se dirige (Sáez, 2014). En esta primera etapa del proceso de entrega de valor, el marketing estratégico es el enfoque de marketing que más relevancia adquiere, ya que no sólo es imprescindible para que el país sobreviva en el mercado, sino para que se posicione en un lugar preferente. Esto se debe a que su función es la de desarrollar objetivos y estrategias de marketing a largo plazo con las que identificar los segmentos actuales y potenciales del mercado, así como seguir su evolución para, mediante el marketing operativo, satisfacer las necesidades de dicho mercado objetivo, haciéndolo de forma más efectiva y eficiente que los competidores.

Esto es, el país debe definir y desarrollar su estrategia centrándose únicamente en un segmento específico del mercado, es decir, en un público objetivo que sea apropiado (turistas, inversores públicos y privados, empresas, etc.). Ello se debe a que no es posible tener éxito con una estrategia que trate de abarcar al mercado en su totalidad (Olamendi, 2009). Una vez segmentado el mercado e identificado el público objetivo, el país deberá seleccionar la estrategia de posicionamiento que le resulte más ventajosa respecto a su competencia más directa.

Figura 4. Elección del Valor del País (Marketing Estratégico)



Fuente: Kotler et al. (2000)

Sin embargo, antes de que el país tome una decisión y seleccione así una estrategia errónea que le haga perder su ventaja competitiva, deberá realizar un análisis DAFO. Este análisis, es una metodología muy útil para el diagnóstico y la elección de estrategias de marketing adecuadas y efectivas, ya que facilita realizar una valoración objetiva de la situación y en consecuencia, tomar la decisión estratégica correcta. Su principal función consiste hacer un diagnóstico sobre la situación actual de la nación, que le permita conocer cuáles son sus puntos fuertes (fortalezas) y sus carencias (debilidades), los retos (amenazas) a los que se enfrenta y las posibilidades (oportunidades) que tiene de aprovechar el atractivo de un mercado específico. Cabe señalar también que es conveniente realizar este análisis periódicamente con el fin de ajustarse a los cambios y a la nueva situación del entorno y del propio país.

Volviendo al marketing estratégico, las estrategias a seguir por el país son 3: la estrategia de segmentación, la estrategia de posicionamiento y por último, la estrategia de crecimiento (Elizagarate, 2008).

#### **i. Estrategia de segmentación**

En la actualidad, las condiciones del entorno y la creciente competencia han favorecido la adopción de la estrategia de segmentación. Dicha estrategia es un proceso mediante el que se identifican los consumidores del mercado con comportamientos, características, necesidades y/o deseos homogéneos. Esto posibilita adaptar y orientar la oferta para satisfacer a cada grupo o segmento de clientes identificado. En el caso de los territorios o países, los diferentes segmentos o grupos de clientes existentes son: las empresas, los turistas, los inversores (públicos y privados), el talento, etc. Dentro de esta estrategia existen a su vez 3 tipos de estrategias o coberturas de segmentos que el país puede llevar a cabo.

La **cobertura indiferenciada**, la cual consiste en dirigirse o atender a varios segmentos con un único producto. Es decir, implica que el país o nación como producto, así como todo su marketing operativo (precio, distribución y comunicación), sea el mismo para todos los grupos de clientes identificados en el mercado.

La **cobertura diferenciada**, que al contrario que la indiferenciada, supone la existencia de un marketing operativo distinto para cada segmento. Es decir, se trata de un producto-país diferente para cada uno de los grupos de clientes que integran el mercado.



El principal inconveniente de esta cobertura es que conlleva unos esfuerzos y unos costes muy elevados, lo que supone disponer de una gran cantidad de ingreso público para cubrir el también considerable gasto público.

La **cobertura de enfoque**, la cual supone que la nación se dirija a un único segmento del mercado. Este es un enfoque que un territorio o país, como servicio público, no puede o al menos no debe aplicar. Además, e independientemente de que se trate de un servicio público, no es conveniente concentrar todos los esfuerzos en un único grupo de dicho mercado, puesto que puede resultar muy arriesgado.

Por último, cabe señalar que la estrategia de segmentación es particularmente útil cuando la mayoría de los consumidores del mercado no tienen unas necesidades y/o deseos homogéneos, el tamaño de dicho mercado es grande y su estructura compleja, y los competidores en él establecidos poseen una baja cuota de mercado, así como pocos recursos y nulas economías de escala (Munuera y Rodríguez, 2007).

## ii. **Estrategia de posicionamiento**

Una vez elegido el público objetivo al que se va a dirigir el país, la segmentación se completará con la elección, por parte del mismo, de una determinada posición competitiva, en el segmento escogido, que le resulte ventajosa respecto a sus principales competidores. Munuera y Rodríguez (2007) identifican 2 tipos de posicionamiento:

El **posicionamiento físico**, el cual se considera un posicionamiento objetivo, ya que se refiere a la posición competitiva de la que goza la nación, en base a sus características físicas, es decir, a sus atributos tangibles, como los recursos naturales de los que dispone (las playas, las montañas, etc.), la arquitectura de sus ciudades, sus infraestructuras, su patrimonio histórico etc. El inconveniente de este tipo de posicionamiento es que resulta poco útil debido a que, para tener éxito, dichas características físicas tienen que coincidir con las percepciones que tienen sus clientes sobre el país, hecho que en muchos casos resulta muy improbable.

El **posicionamiento perceptual**, por el contrario, es un posicionamiento subjetivo, puesto que hace referencia a la posición competitiva del país, en función de las percepciones que tienen los consumidores del mismo.

Es decir, se refiere al lugar que ocupa el país como producto en la mente de los consumidores, en relación a otros países competidores. Para ello, dichos consumidores toman como referencia los atributos intangibles del país, como su historia, su cultura, sus valores, etc.

Una vez seleccionada la posición competitiva del país en el mercado, éste deberá desarrollar la estrategia de posicionamiento en base a 2 objetivos diferentes (los consumidores o la competencia).

**El posicionamiento centrado en el consumidor** se basa en la actitud que tienen los clientes del país (turistas, inversores públicos y privados, empresas, etc.) hacia el mismo. Es decir, se trata de conocer qué es lo que dichos clientes buscan en un país para que inviertan, vivan en él, o simplemente lo visiten.

**El posicionamiento centrado en la competencia** consiste, por un lado, en conocer cuáles son sus competidores más directos y en qué se basa su ventaja competitiva. Por otro lado, se trata de identificar cuáles son las fortalezas del propio país y aprovecharlas para lograr, mediante una posición competitiva adecuada, una ventaja competitiva duradera respecto a dichos competidores.

Por último, tal y como señalan Munuera y Rodríguez (2007), estas estrategias de posicionamiento no tienen un carácter exclusivo, es decir, pueden darse ambos enfoques, pero uno siempre dominará sobre otro.

### **iii. Estrategia de crecimiento**

Para que el crecimiento económico asegure el bienestar y la prosperidad de un país, además de un contexto económico, político y social adecuado, necesita disponer de la capacidad de innovación y el nivel de creatividad precisos para explotar así las oportunidades del entorno que puedan aparecer (Ricart, 1997).

El crecimiento, ya sea de una empresa, una ciudad o un país, puede ser tanto interno como externo. El primero se consigue mediante las capacidades y los recursos internos de los que dispone la propia nación. El segundo, sin embargo, supone lo contrario, es decir, para que el país pueda crecer de forma externa necesita cooperar y aliarse con otros territorios (alianzas entre países).

Una vez segmentado el mercado, identificado el público objetivo y seleccionada la posición competitiva del país en dicho mercado objetivo mediante el marketing estratégico, se procederá a la “*creación del valor*” mediante el marketing operativo.

### 2.3.1.2. Creación del valor del País (Marketing operativo)

Tras la “*elección del valor*”, el proceso de entrega de valor continuará con la “*creación de valor*”. Mientras que la finalidad de la primera fase consistía en “*reflexionar sobre dónde estamos y a donde queremos llegar*” (Muñiz González, 2014), en esta segunda fase, el objetivo del país radica en desarrollar, mediante herramientas del marketing mix, todos aquellos atributos o atractivos que lo hagan único. Es decir, el marketing operativo se ocupa de planificar, ejecutar y controlar las acciones que el marketing estratégico emprende en la primera etapa del proceso.

El país debe ser capaz de adaptarse a las necesidades y/o deseos del mercado objetivo y de diferenciarse de sus principales competidores mediante la estrategia de diferenciación. Es decir, debe desarrollar y mantener su capacidad competitiva a través de las distintas variables que componen el marketing operativo: producto, precio, distribución y comunicación. No obstante, en la fase de “*creación de valor*” solo se desarrollan las 3 primeras variables, ya que el proceso de entrega de valor concluye con la “*comunicación del valor*”.

Figura 5. Creación del valor (Marketing Operativo)



Fuente: Elaboración propia

En base a la definición de Kotler (1998), un **producto** se considera cualquier cosa que se puede ofrecer al mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Tomando dicha definición como referencia, un territorio considerado como un “todo”, es decir, como un concepto holístico, también puede ser objeto de transacción y satisfacer tanto las necesidades como los deseos de los diferentes clientes que forman su mercado.

Asimismo, cabe mencionar que, al igual que un producto de consumo, un país como producto, también debe cambiar y adaptarse a la evolución de los gustos, los deseos o las necesidades de la demanda a los que está sujeto, por lo que deberá ser desarrollado continuamente conforme a dichas necesidades, gustos o deseos. Además de satisfacer dichas necesidades y deseos, el país como producto debe ofrecer valor, lo que le va a permitir, en este nuevo entorno global y competitivo, diferenciarse de otros que no posean esos elementos o características, logrando a su vez una mayor capacidad competitiva.

Por último, señalar que el país como producto se compone de una serie de elementos. Por un lado están los elementos tangibles, como los recursos naturales (estaciones de esquí, parques naturales, playas, etc.) o el patrimonio histórico, las infraestructuras y las atracciones de sus ciudades entre otros. Y por otro lado, se encuentran los elementos intangibles referentes a los valores, la identidad, la imagen, las tradiciones, las fiestas, la marca, etc. Cabe señalar también que, cada vez más, los factores inmateriales de un territorio constituyen la base para la generación de una ventaja competitiva diferenciadora y sostenible frente a la competencia. Dentro de los intangibles anteriormente citados, la identidad, la imagen y la marca están adquiriendo una mayor relevancia.

En cuanto al **precio**, Kotler y Armstrong (2003) lo definen como la “*cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores que los potenciales clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio*”. Viendo esta definición, se evidencia que el precio no es solo el valor monetario, es algo más, por ello, esta variable deberá ser fijada en base a la demanda, y por tanto, estará relacionada con el concepto de valor ofrecido al cliente.

$$\text{Criterio de demanda valor} = \frac{B^o \text{ que ofrece el país al cliente (empresas, turistas, inversores, etc.)}}{\text{Lo que se le entrega a cambio (precio, tiempo, cte. oportunidad, etc.)}}$$

*Fuente: Elaboración propia*

Las formas de aumentar el valor, y en consecuencia, que los precios fijados resulten más atractivos y competitivos, son las siguientes:

- Aumentar los beneficios o las ventajas que ofrece el país para los diferentes públicos objetivo a los que se dirige.
- Disminuir lo que los clientes del país deben entregar a cambio.

- Aumentar las ventajas y disminuir a su vez lo que los clientes deben entregar a cambio.
- Aumentar los beneficios en mayor medida de lo que aumenta lo que deben entregar a cambio los clientes.

En definitiva, debe existir un cierto equilibrio entre lo que se ofrece y lo que se entrega a cambio para que la estrategia de precios funcione debidamente.

Respecto a la **distribución**, su función básica consiste en trasladar el producto o servicio hasta el consumidor (Elizagarate, 2003). La distribución del país como producto debe ser tangible, pero un territorio, al contrario que los productos de consumo, no se puede distribuir físicamente, por tanto, habrá que acercar el producto país a sus clientes. ¿Cómo?, mediante la comunicación del valor del país, de su identidad, de su imagen, de su marca, es decir, comunicando aquello que le haga diferenciarse de sus competidores y, en consecuencia, alcanzar una mayor capacidad competitiva. Un ejemplo de ello y que requiere importantes recursos económicos, son las oficinas comerciales que los países poseen en el extranjero (Elizagarate, 2003).

Para finalizar esta segunda fase, simplemente señalar que todas las variables del marketing operativo tienen que trabajar conjuntamente, incluida la comunicación, la cual completa el proceso de entrega de valor.

### **2.3.1.3. Comunicación del valor del País (Marketing operativo)**

El proceso de entrega de valor finaliza con la tercera y última fase, correspondiente a la “*comunicación del valor*”, que a su vez forma parte de las cuatro variables que componen el marketing operativo, junto con el producto, el precio y la distribución.

Cabe señalar que, la aplicación de la comunicación al país no sólo consiste en la realización de campañas publicitarias, es mucho más que eso. Dentro del plan de marketing es el soporte necesario que permite alcanzar los objetivos previamente fijados por el propio país. Además, servirá para trasladar al mercado objetivo la posición competitiva seleccionada por la nación, la cual, se habrá seleccionado en base a la principal o principales ventajas competitivas definidas previamente en el plan de marketing. Asimismo, la estrategia de comunicación se proyectará tanto dentro como fuera del propio país.

La comunicación interna irá dirigida a los habitantes del mismo, mientras que la comunicación externa estará destinada al resto de clientes que forman el público objetivo de la nación (turistas, inversores, empresas, etc.) Los instrumentos con los que proyectar la política de comunicación tanto interna como externamente, según De Elizagarate (2003), son:

- La estrategia de relaciones públicas. Por ejemplo, el patrocinio de acontecimientos culturales y deportivos.
- La promoción, aplicada a los territorios, hace referencia a las acciones promocionales que buscan obtener resultados a corto plazo, y que a su vez requieren una comunicación eficaz para atraer a los distintos públicos objetivos a los que va dirigida.
- La publicidad, es decir, campañas publicitarias que contengan algún slogan o mensaje que genere repercusión.
- La venta personal (cualquier persona del país, sea conocida o no, puede ser vendedor o comunicador del mismo)
- Marketing directo, y dentro de éste, internet, que además de constituir un importante medio de comunicación, sirve como canal de distribución.

Pero, lo verdaderamente relevante no es sólo cómo comunicarlo, sino lo que se comunica. Tal y como hemos señalado, lo que el país debe comunicar es su valor, su identidad, su imagen, es decir, debe conseguir ventajas y capacidad competitiva diferenciándose de sus principales competidores. Pero para que la nación realmente sobresalga y se posicione en las mentes de su público objetivo, es necesaria la creación o construcción de una marca adecuada y atractiva que actúe como soporte de la estrategia de comunicación. Esto es, una marca que refleje la identidad, los valores, la cultura, etc. del país, y que a su vez lo distinga de sus competidores más directos, logrando así ventajas y una mayor capacidad competitiva.

### **2.3.2. Marca País**

Para que el país consiga la diferenciación respecto a sus competidores a través del desarrollo de ventajas competitivas, con la que posteriormente obtener mayor capacidad para competir en un entorno global, no basta con desarrollar un plan de marketing adecuado. Debe explotar aquellos elementos intangibles, como la identidad, la imagen y, en especial, la marca, que lo hagan destacar sobre el resto. Estos elementos se planificarán con el marketing estratégico, pero cobrarán especial relevancia en la comunicación, la cual forma parte del marketing operativo.

Cabe señalar que antes de llegar a la marca país hay que identificar o definir su imagen y su identidad. Esta última se considera el elemento o factor que hace que una nación sea única. Precisamente por eso, la imagen que cada país proyecte tanto dentro como fuera del mismo debe estar basada en su propia identidad. De esta forma, la imagen será coherente con la misma, diferente a la del resto de sus competidores y reconocible o identificable por su público objetivo.

Al igual que la identidad es la base de la imagen proyectada por el país, la imagen, constituye la base de la marca país, la cual, a su vez, aportará o añadirá valor al mismo. La marca es un concepto que tiene múltiples definiciones y todas válidas, sin embargo, para este caso concreto, tomamos como referencia la propuesta por Arnold (1993), quien considera la marca *“como la personalidad o identidad de un producto, gama de productos o de una organización, derivada de la percepción del consumidor respecto a los atributos”*.

Considerando al territorio como una organización, esta misma definición es aplicable al país. Así pues, una marca fuerte y positiva será el principal elemento diferenciador que le permitirá a la nación, dentro del entorno internacional tan competitivo y exigente en el que opera, obtener tanto ventajas como una posición competitiva preferente respecto a sus competidores más directos (Anholt, 2005). Tanto es así, que la falta de la misma puede suponer una importante limitación para la capacidad competitiva del país, impidiéndole o condicionándole para competir por los diferentes clientes que forman su público objetivo (turistas, inversores, gobiernos de otros países, empresas, etc.), así como por la atención y respeto del resto de naciones.

### **2.3.2.1. Identidad del País**

Si se define el país como una organización que ofrece productos y/o servicios, y el sistema o mercado en el que opera como los consumidores de estos productos y/o servicios (Robles, 1996), entonces, al igual que cualquier organización empresarial, el país necesitará disponer de una identidad propia que le haga diferenciarse de los demás. Tal y como señalan Sáez (2014) y Bastardo Sosa (1998), tomando como referencia a Sanz de la Tejada (1994), la identidad, ya sea de una organización, de una ciudad o de un país, está formada por 3 dimensiones: la identidad, la comunicación y la imagen.

Figura 6. Dimensiones de la identidad del país



Fuente: Sáez 2014

La **dimensión identidad**, aplicada al país, hace referencia a lo que éste **ES** y hace realmente. Ésta se compone de rasgos físicos (signos visuales) y rasgos culturales (valores y creencias), con los que el propio país se identifica y con los que el mercado objetivo, a su vez, identifica a la nación. Respecto a la cultura, no existe organización, ciudad, o país, sin ella. Ello se debe a que es el atributo de la dimensión identidad que lo diferencia de sus competidores, orienta sus decisiones y objetivos estratégicos de futuro, y afecta a los resultados obtenidos por el mismo (Bastardo Sosa, 1998). En cuanto a la parte física, ésta hace referencia a la forma gráfica y simbólica de traducir los principales rasgos que caracterizan el país, homogeneizando los mensajes que emite a su mercado objetivo (Costa, 1993) y posibilitando así su reconocimiento inmediato. Es decir, hace que la identidad de la nación sea visible y permanezca presente a lo largo del tiempo.

La segunda **dimensión (comunicación)**, también aplicada al territorio, se refiere a lo que el país **dice que ES**. Es decir, se refiere a la parte de la identidad o personalidad del país que éste proyecta o comunica. Cabe señalar que la comunicación y la cultura de una nación están estrechamente relacionadas. Tanto es así que, independientemente del público objetivo al que vaya dirigida dicha comunicación, de las metas a alcanzar o de los canales empleados, ésta debe responder a una estrategia común (Andrade 1996), definida de acuerdo a la cultura propia del país y a la imagen que éste desea comunicar tanto dentro como fuera del mismo. La comunicación además, actúa como nexo de unión entre las dimensiones de identidad e imagen, esto es, la imagen es el resultado de la comunicación que el país hace sobre su identidad. Pero para que la comunicación tenga el efecto deseado es importante que el país proyecte aquellos rasgos de su identidad que estén relacionados con las preferencias e intereses de sus distintos públicos objetivos.



Por último, la **dimensión imagen**, constituye lo que los públicos objetivos **creen que ES** el país. Es decir, lo que el público objetivo del país percibe que es. Y, ¿cómo lo percibe?, a través de dos vías. Por un lado, se encuentran los múltiples programas y actividades de comunicación que éste ha realizado, controlado y proyectado intencionadamente a partir de su identidad, sin desviaciones que puedan generar actitudes o percepciones negativas respecto al país. Por otro lado, tal y como señala Sáez (2014), dicha comunicación con la que el mercado objetivo se ha formado su opinión, no siempre es intencionada o controlada por la nación, sino que es espontánea, formada a partir de la relación, directa o indirecta, del mercado objetivo con el propio país. Esto evidencia que la imagen de un territorio existe tanto si se pretende como si no, pudiendo ser ésta favorable o desfavorable, acorde con la realidad o totalmente alejada de la misma, justa o injusta, etc.

Finalmente, señalar que la dimensión imagen supone un activo importante para el país, ya que disponer de una imagen y/o reputación de prestigio añade valor al mismo.

#### **2.3.2.2. Imagen del País**

La imagen de un país es un activo intangible que existe en la mente de millones de personas a lo largo del mundo, y que no pertenece exclusivamente a la propia nación. Al igual que ocurre con la comunicación, la imagen se divide en dos clases: la interna, referente a las percepciones de los residentes, empresas e inversores actuales del país, y la externa, que hace referencia a las percepciones, en este caso, de las empresas, inversores, gobiernos, turistas, inmigrantes, etc., potenciales clientes del mismo. En consecuencia, cada uno de los individuos que forman el mercado objetivo de la nación tiene una percepción ligeramente diferente del país y de sus atractivos. Existen además, múltiples factores propios del país (el clima, el nivel socio-económico, el número de habitantes, la oferta turística y de ocio, etc.) que influyen en dichas percepciones. Sin embargo, la opinión que el mercado objetivo se forma respecto a la imagen de una nación no sólo se basa en esas percepciones, también, y en especial, en la información reunida y las experiencias vividas. Así, dicha imagen puede ser positiva, lo que supondría una ventaja, o negativa, la cual perjudicaría al país.

Volviendo al concepto de imagen, se podría decir que ésta es la percepción de la realidad, pero la realidad es subjetiva, ya que la imagen que cada uno percibe de la realidad se construye en la mente. Ello evidencia que la imagen que un sujeto tenga de una nación no tiene porqué coincidir con la que otro tenga sobre la misma.

Por tanto, es importante reducir la diferencia entre imagen y realidad, ya que un desfase entre ambas afectaría a la capacidad competitiva del país. Para ello, no se trata de potenciar las fortalezas reales de la nación, sino que se trata de cambiar éstas por las fortalezas percibidas a través de una comunicación clara, eficaz, que llame la atención, convenza y atraiga. Una comunicación que se adapte a las percepciones del público objetivo del país y evidencie los aspectos positivos del mismo, disimulando los negativos. Dicha comunicación se logra mediante un mensaje simple, único y duradero que encaje en dichas percepciones, o que al menos produzca actitudes positivas respecto a la nación.

Pero para reducir esa diferencia entre imagen y realidad, primero es necesario entender o comprender las percepciones, a menudo tan cambiantes, que tienen los distintos públicos objetivo sobre el país, y gestionarlas adecuadamente. Hawkins *et al.* (1994), a los que ya hemos citado en el apartado "*País de Origen*", distinguen 3 componentes en las actitudes tan variables o inestables del público objetivo hacia la imagen de un país:

- **Componente cognitivo:** se refiere a la forma en la que se percibe el país, es decir, a la opinión que se tiene del mismo.
- **Componente afectivo:** se refiere a las emociones o sentimientos que provoca la nación al ser percibida por su mercado objetivo.
- **Componente comportamental:** hace referencia a la forma de comportarse, a la conducta del público objetivo con respecto al país.

El lugar donde realmente se compite es la mente y cada país debe encontrar su espacio, su hueco, es decir, un sitio que esté disponible y que además sea capaz de llenar en la mente de cada persona. Es por eso que, conocer y evaluar primero si la posición que ocupa el país en la mente de su mercado objetivo es o no adecuada, resulta especialmente útil, sobre todo de cara a planificar la estrategia a seguir. Si no lo es, deberá descubrir algún atributo o beneficio que no haya utilizado hasta el momento o que al menos resulte más atractivo que el que ofrece el otro país competidor. Si, por el contrario, lo que busca la nación es posicionarse en algún sector que ya esté ocupado, tendrá que crear alguna categoría que la diferencie del país que ya ocupa dicha posición. Sin embargo, si la intención del país es cambiar su imagen, ésta deberá ser más efectiva que la actual, produciendo percepciones y/o actitudes positivas respecto a la nación.

Para ello, Sáez (2014) plantea dos opciones. O bien se efectúan cambios reales en el país que modifiquen las percepciones de su mercado objetivo y en consecuencia también la imagen. O bien se transforma la imagen sin haber realizado antes ningún cambio real en la nación. En este último caso, al contrario que en el primero, sólo se obtendrían resultados a corto plazo. Por tanto, con el fin de construir una imagen duradera y reforzada, que dé resultados a medio y largo plazo, Kotler *et al* (1999) consideran que dicha imagen debe “*ser válida, creíble, simple, tener atractivo y ser distinta*”. Esto, a su vez, le permitirá alcanzar esa diferenciación que tanto busca el país y con la que lograr una posición competitiva diferencial y preferente respecto a su competencia. Pero, también le supondrá un elevado coste tanto económico como de tiempo, debido a que ha creado un impacto personal muy fuerte en la mente de cada uno de los individuos que forman su público objetivo.

Asimismo, con el fin de construir una buena imagen, diferencial y novedosa, es necesario integrar la identidad del país (lo que se ofrece) y su imagen (lo que es el país en la mente de cada persona). Se trata de crear una imagen acorde con la identidad del país que resulte más atractiva que la de los competidores. Para ello, se debe construir una imagen que aporte un “beneficio” superior al que ofrece la competencia, es decir, un “valor” que los grupos de interés compartan y juzguen adecuado. Si, además, se define la imagen de forma estratégica, ésta contribuirá al desarrollo del país en general.

Pero para que la imagen dé una visión global, es necesaria una colaboración efectiva entre el sector público y el privado. Es decir, haciendo referencia a Peralba Fortuny (2009), para la construcción de la imagen país se necesita coherencia y coordinación entre, el **sector público** (universidades, centros tecnológicos y de investigación, etc.), el **sector privado** (empresas privadas y sus marcas), el **gobierno** (instituciones gubernamentales nacionales, autonómicas, provinciales y municipales), y la **población** en general (prescriptores de opinión como pintores, médicos, arquitectos, políticos, académicos, etc.). No obstante, para que estos 4 elementos cooperen y trabajen de forma común, y con el fin de crear una imagen de país adecuada, será necesaria la figura de un “director” con autoridad y capacidad para dirigirlos. Generalmente, es el gobierno a quien le corresponde el liderazgo de esta alianza estratégica.

En definitiva, la “imagen país”, siendo ésta positiva, es la “mejor embajadora” que puede tener la nación, la cual cada día está más relacionada con la posición de poder o de dominio que ocupa el país en el mundo globalizado.

Por otro lado, la forma en la que un país es percibido por otros, junto con la imagen que éste proyecta sobre sí mismo, puede generar una diferencia importante que contribuya a tener éxito en el comercio, en sus esfuerzos por atraer turismo, así como en sus relaciones culturales y diplomáticas con otras naciones, facilitando así la expansión internacional de la nación. Por eso, hay que proyectarla tanto en los países donde la nación ya es conocida, como en los que no lo es o la imagen que se tiene de la misma es difusa. Asimismo, es importante conseguir una internacionalización que aporte tanto valor añadido como diferenciación. Es decir, debe incorporar aspectos tan importantes y distintivos como la innovación, el diseño, y en especial, la marca. Es importante señalar también que la imagen que se desea transmitir condicionará todas las herramientas de la política de marca, desde la selección del logotipo hasta la comunicación que se vaya a emplear.

### **2.3.2.3. Marca País**

Como ya hemos señalado con anterioridad, la imagen de un país será la base de su marca. Por eso, el país que disponga de una imagen fuerte, reconocible, coherente con su identidad, y principalmente, que genere opiniones favorables y positivas entre los distintos clientes que forman el mercado objetivo al que se dirige, contribuirá a la creación o construcción de una marca país diferenciadora. Dicha marca, a su vez, garantizará una capacidad competitiva que permitirá a la nación posicionarse en la mente de su público objetivo. Para ello, la construcción y posterior desarrollo de la marca, debe realizarse de forma continua y conforme a las distintas actividades planificadas en el marketing estratégico. No se trata de algo puntual, es un proceso que requiere trabajo y esfuerzo continuos para mantener la reputación alcanzada, ya que el haber adquirido notoriedad no garantiza ni el éxito, ni la permanencia.

La marca de un país, al igual que su imagen, hace referencia a la forma en la que el resto de naciones ven o perciben el país, por eso, antes de construirla es muy importante que el propio país entienda o sepa cómo es visto realmente por el resto del mundo. Una vez analizado cómo es percibida la nación fuera de sus fronteras, si las percepciones que se tienen sobre la misma no concuerdan con lo que el país realmente es o con lo que comunica ser, deberá plantearse un cambio de estrategia de marca. Para ello, primero deberá decidir y definir qué tipo de marca quiere ser (Sáez, 2010) y comunicar. Asimismo, deberá seleccionar aquellos atributos que necesita crear, mejorar, reforzar o promocionar.

Pero no basta con eso, ya que para conseguir una marca global que corresponda en la mayor medida posible con las percepciones que el público objetivo tiene sobre el país, es necesario utilizar los intangibles de identidad, imagen y reputación de marca.

Respecto a la identidad de marca, ésta se considera que viene determinada por lo que la marca realmente es. Asimismo, resulta especialmente relevante en entornos cambiantes y turbulentos (Villarejo-Ramos, 2001), ya que es el elemento diferenciador de la marca país que le permite obtener ventajas competitivas con las que mejorar la competitividad y la posición competitiva de la nación. En cuanto a la imagen de marca, ésta se define como lo que el mercado objetivo percibe que es el país. Cabe señalar además, que la imagen y reputación de un territorio están ligadas a la región o continente en el que éste está situado. Centrándonos ahora en la reputación, el Instituto de Análisis de Intangibles (2009), afirma que existe una estrecha relación entre la reputación del país y la creación de su valor. Ello se debe a que el principal objetivo de la reputación consiste en transformar los juicios, las actitudes o las opiniones de los grupos de interés a los que se dirige el país, provocando conductas favorables que creen valor. Por eso, sin una reputación pujante y positiva, ninguna nación podrá competir por el respeto y la atención de los clientes que forman su mercado objetivo, ni por el respeto y atención de los demás países y medios de comunicación internacionales

Con respecto al concepto de marca, Peralba Fortuny (2009) considera que se trata de un signo, una referencia simple y clara. Disponer de una marca reconocida es esencial, de lo contrario se puede convertir en una limitación. Cabe señalar que una marca gestionada de forma eficaz creará eficiencias tanto en el capital como en los recursos, tangibles e intangibles, de los que dispone la nación. Si además, se enfoca de forma estratégica, puede aumentar el impacto de las comunicaciones que realice.

Una marca país, igual que la imagen de una nación, nunca es estática, sino que, como señala Sáez (2010), se trata de un activo intangible dinámico y sensible a los distintos cambios que sufren tanto el país como su público objetivo. Por eso, debe estar bien definida y planificada, además de ser analizada y evaluada de forma regular o constante. Así, no se estancará y será capaz de responder a su competencia, manteniendo o incluso mejorando su ventaja competitiva respecto a ésta.

La marca se compone del nombre, que es la parte que se pronuncia, y el logotipo, que es el grafismo empleado para distinguir la marca, pero ¿cuál es más importante? Peralba Fortuny (2009) señala que el nombre es el elemento fundamental, ya que considera que los símbolos gráficos carecen de sentido si no van acompañados de una explicación, es decir, de un eslogan. Un ejemplo de ello es el eslogan “Spain is different” que España utilizó en los años sesenta y que cambió la imagen que se tenía del país, “aislado y de costumbres bárbaras” (Cervera, 2015), hasta ese momento. Sin embargo, que el nombre sea el principal elemento no significa que el país deba concebir la marca como un simple nombre, puesto que eso sería un error.

En realidad, su principal objetivo debería consistir en crear asociaciones entre los atributos que ofrece el territorio y las percepciones que su público objetivo tiene sobre éstos, logrando así producir actitudes y opiniones positivas respecto a la nación. Sin embargo, el caso de los países, al igual que el de las ciudades, resulta un tanto particular, ya que, como el nombre de la marca ya existe (es el nombre del propio país o ciudad) hay que complementarlo con un concepto de posicionamiento, puesto que el nombre por si solo puede no significar nada. Ese concepto debe crearse mediante palabras simples, claras, concisas, internacionales, que los distintos públicos objetivos puedan comprender y con las cuales sentirse identificados. Es decir, no basta con hacer visual la identidad del país, también es necesaria la utilización de algún eslogan atractivo. Así, se promoverá la nación como destino turístico, como punto de inversiones y negocios, y como lugar de residencia. Pero la creación y desarrollo de una marca país no sólo consiste en un logo y un eslogan atractivos, es algo mucho más complejo que requiere de una serie de actividades planificadas en el marketing estratégico, cuya finalidad es el logro de una marca diferenciadora y competitiva.

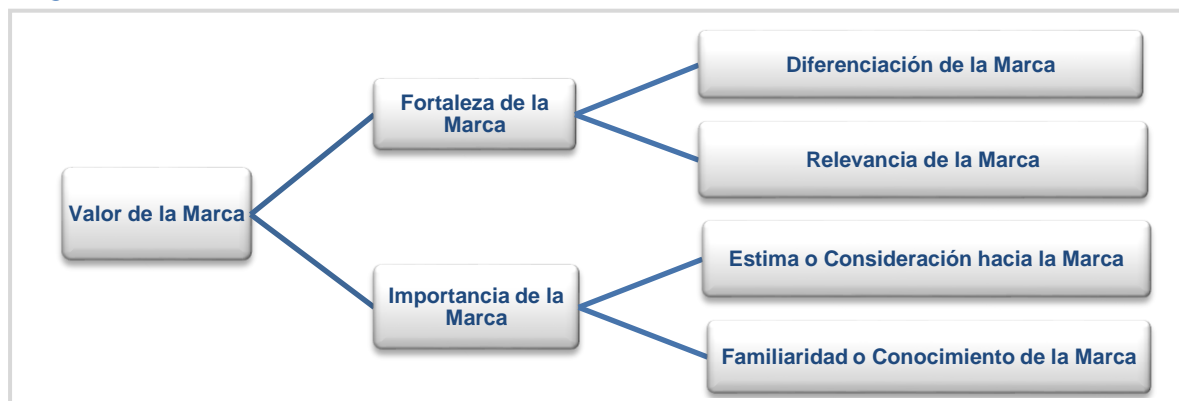
En cuanto al tipo de marca que es una marca país, se podría decir que se trata de una marca corporativa, ya que engloba muchos grupos de interés, y no un único grupo como ocurre con las marcas producto. Asimismo, la marca país también se considera una marca paraguas, ya que engloba todo lo que el país ofrece, como la cultura, la historia, los productos y servicios, la gente, las empresas, etc. Esto puede suponer una ventaja, ya que a la hora de desarrollar una política de comunicación, la notoriedad adquirida por dicha marca se podrá aplicar a todos estos elementos sin necesidad de realizar una comunicación diferencial para cada uno de ellos.

Por otra parte, cabe señalar que la importancia o relevancia de una marca país está directamente relacionada con el dominio o autoridad de su población, con el liderazgo y con su objetivo o finalidad dentro del mercado global (CBI, 2011-2012). No sólo depende del tamaño geográfico o del poder económico que posee. A través de la marca país, se trata de hacer la identidad nacional tangible, comunicable y útil, de tal forma que si se consiguen crear percepciones positivas en las mentes de los clientes internacionales, el país logrará una importante ventaja competitiva sostenible difícil de imitar. Dichos clientes, es decir, el público al que va dirigido la estrategia de marca, solo se formarán una opinión o percepción coherente y positiva cuando todos los mensajes que reciban a través de la comunicación de la marca país coincidan o sigan la misma línea.

La marca país, también determina el progreso y desarrollo económico, social, político y cultural de la nación, pero como toda marca, necesita de los atributos de diseño y diferenciación. No obstante, para que sea realmente fuerte, debe mejorar la calidad de vida de sus habitantes, incitando de este modo a personas de todo el mundo a visitarlo, a hacer negocios, a invertir, a aprender y formarse, a trabajar o incluso a vivir en él, creando así un efecto dominó. Es decir, se trata de convertir la marca en una verdadera estrategia de marca país, la cual, a su vez, se convertirá en una política de estado (Buitrago, 2010), que aportará capacidad y ventajas competitivas a la nación, favoreciendo así la captación de talento e inversión, la venta de productos y servicios, así como el acceso a la financiación y/o la atracción de turismo. De esta forma, y junto con las distintas acciones estratégicas desarrolladas en el plan estratégico, la nación podrá difundir aquellos atributos o valores positivos y diferenciales con los que construir y gestionar una marca país adecuada, efectiva y diferenciadora.

Pero en la práctica hay un dilema acerca de los atributos o elementos con los que construir la marca de un país, ya que no existen unos indicadores concretos o determinados. Para el estudio de la marca nación, el Country Brand Index (CBI), considera que la marca de cada territorio debe enfocarse en base a las siguientes dimensiones: **sistema de valores, calidad de vida, aptitud para los negocios, patrimonio y cultura**, y por último, **turismo**. Por otro lado, la compañía Young & Rubicam, desde 1995, mediante la herramienta denominada Brand Asset Valuator, divide la marca en las siguientes dimensiones: **diferenciación y relevancia**, para medir su fortaleza y potencial de crecimiento, y **estima y familiaridad**, para valorar su importancia.

Figura 7. Brand Asset Valuator



Fuente: Elaboración propia a partir del Brand Asset Valuator de Young & Rubicam

Sin embargo, para la construcción de una marca país, nosotros vamos a centrarnos en los elementos que Simon Anholt incluye dentro de su Hexágono de Marca Nación. Estos son: **las exportaciones**, concretamente las empresas que realizan dichas exportaciones y sus marcas; **el gobierno o el estado, las inversiones y el talento; la cultura y el patrimonio** que atesora el país; **la población**, y por último, **el turismo**.

Figura 8. Elementos de "El Hexágono de Marca País".



Fuente: Simon Anholt, (2002).Hexágono de la Marca País

### i. Turismo

El turismo a menudo es el aspecto de la marca país que más se promueve. Este elemento se refiere a la capacidad que tiene el país para ofrecer alternativas asequibles tanto para los veraneantes como para los turistas de negocios. Es decir, hace referencia al nivel de interés existente en visitar el país, ya sea por los atractivos o recursos naturales de los que dispone el mismo, o por los construidos por sus habitantes. Por tanto, debe comunicar o transmitir atributos únicos como sus valores o su personalidad para atraer a dichos turistas.



Se puede dividir en 3 áreas:

- La belleza natural del país (playas, bosques, montes, etc.)
- La historia y monumentos que posee (ruinas y arquitectura)
- El dinamismo y atractivo urbano (cine, teatro, etc.).

Además, es un elemento que puede influir en otros, como por ejemplo en las inversiones. Por eso, la moneda que utilice el país, su infraestructura económica, etc. también son factores importantes.

## ii. Exportaciones

Este elemento se refiere tanto a las empresas como a sus marcas, y a la labor que éstas realizan en el exterior y que favorecen, crean y/o mantienen la imagen nacional. Está relacionado con el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios del país. Asimismo, permite determinar las diferencias existentes entre su “**made in**” y la realidad de los mismos. Es decir, esta magnitud hace referencia a, en qué medida, los consumidores buscan o evitan los productos según su país de origen. Aquellos países que ostenten el liderazgo en innovación, serán los que dominen este elemento del hexágono. Así, los países fuertes en esta dimensión, exportarán productos de calidad y de marcas reconocidas.

Dentro de este elemento, Anholt destaca la **ciencia y la tecnología** de las que dispone el país, como los principales atributos de este componente, ya que una nación fuerte en estos sectores se considera moderna y competitiva. Además, es un factor que refuerza el atractivo y las percepciones del país en general, ayudando a crear una imagen de marca positiva y poderosa.

## iii. Gobierno

Este componente se refiere al estado, y a la labor que éste y sus dirigentes realizan con respecto a las relaciones exteriores que mantienen, así como a los asuntos internos del país. Es decir, mide si el país está gobernado de forma justa y competente (política interna), así como su capacidad para mantener la seguridad y la paz (política externa). Dentro de la propiedad intelectual del país, éste es un aspecto que goza de un alcance especialmente grande, por lo que también es bastante difícil de controlar.

Al igual que en la dimensión “*Exportaciones*”, Anholt destaca los siguientes atributos de la política o el gobierno de una nación, que ayudan a construir una marca fuerte y positiva. Por un lado, se refiere a los **derechos humanos** de los habitantes del país, es decir, determina o mide si el gobierno los respeta. Por otro lado, hace referencia a la contribución de la nación a la **reducción de la pobreza global** y a la **protección del medioambiente**. Es decir, mide el compromiso que tiene el estado con temas globales como la paz, la seguridad, la justicia, la pobreza o el medioambiente.

#### iv. **Cultura – Patrimonio**

El patrimonio, la historia, la cultura, la geografía, constituyen un capital intelectual muy importante para el país, que bien gestionado, supondrá un valor añadido para el mismo. Este elemento en el exterior representa riqueza, dignidad, confianza y respeto. Es decir, se refiere a la capacidad del país para transmitir o comunicar sus valores culturales, como la historia, el lenguaje o el arte, mientras que en el interior de la nación supone tener calidad de vida y bienestar. Esa calidad de vida representa la aptitud del país para ofrecer empleos, viviendas, educación, seguridad, etc. beneficiosos para sus ciudadanos.

En otras palabras, esta dimensión se refiere a la percepción global que el público objetivo tiene del patrimonio y tradición de cada nación, incluyendo aspectos de la cultura contemporánea como el cine, la música, el arte, y la literatura. Este componente, además, es un atractivo considerable para el turismo, ya que supone un fuerte impacto para la atracción de inversiones y talento, e influye en la percepción que se tiene de sus habitantes, su carácter y su capacidad. Si el país está ligado a importantes acontecimientos históricos, puede afectar incluso a su gobierno y a sus relaciones exteriores.

Otro atributo al que Anholt da especial importancia dentro de la dimensión cultura-patrimonio, para la creación y desarrollo de una marca país poderosa y favorable, es el **deporte**. Ello se debe a que muchos de los clientes que forman el mercado objetivo, adoptan una visión sobre un determinado país, sus aptitudes, sus valores, etc. según como compitan sus equipos en competiciones internacionales (Juegos Olímpicos, Campeonatos Mundiales, etc.).

## v. Población

Se refiere a la percepción que el público objetivo del país tiene de sus habitantes, es decir, se sus capacidades, actitudes, cualidades, etc. La población es uno de los elementos más importantes de la marca país, ya que el conocimiento y la motivación que tengan los habitantes del mismo puede generar una diferencia significativa respecto a los competidores. Tanto es así, que se considera la principal fuente de valor intangible de un país. Las habilidades, los valores, el comportamiento, la educación, etc. de los habitantes del territorio, suponen uno de sus principales recursos para cambiar o mejorar de forma positiva la imagen que se tiene de la nación, actuando cada uno de ellos (individualmente) como embajadores de ésta. Este aspecto además, es de suma importancia a la hora de considerar el potencial turístico del país.

## vi. Inversión – Talento

Este componente se refiere al poder de atracción de talento y de capital de un país, a través de la inversión. Asimismo, analiza la disposición que tendrían los clientes del país para vivir y trabajar en la nación durante un determinado periodo de tiempo, así como la predisposición para establecer sus empresas en ella. Es decir, mide cómo percibe el mercado objetivo al que se dirige el territorio, la calidad de vida y el ambiente de negocios de ese país. En esta dimensión se daría un efecto arrastre (Bonet, 2013) o efecto dominó. Esto es, el que un país tenga talento (intelectual, creativo y empresarial), inversiones e iniciativas por parte de las empresas en él situadas, supondrá atraer más de lo mismo. Por tanto, es importante disponer de recursos creativos e innovadores que impulsen el desarrollo económico, social y cultural de la nación. Pero para que esa creatividad e innovación aumenten la productividad del país, se necesitan 3 elementos básicos:

- Los investigadores para crear las ideas
- Los recursos necesarios para materializarlas
- Los emprendedores para aplicarlas



Un último rasgo que Anholt considera significativo para la consecución de una marca país fuerte y eficaz, es la **educación**. Es decir, se refiere a la capacidad de la nación para atraer estudiantes extranjeros que impulsen la educación del mismo, lo que, a su vez, supondrá la atracción de inversiones extranjeras y en consecuencia, la prosperidad futura de la nación.

### 3. Caso práctico: España

Una vez contextualizada la marca país, vamos a proceder a su análisis práctico a través del caso de España. Para ello, tomaremos como referencia el Hexágono de la Marca Nación desarrollado por Simon Anholt, y que ya hemos explicado previamente.

Antes de comenzar con el análisis, vamos a ver la posición que ocupa cada país en el “*Nation Brand Index 2014*” (Tabla 2), el cual toma como referencia las dimensiones del Hexágono de Anholt anteriormente explicadas. Asimismo, y aunque España no se encuentra entre los diez primeros países del Ranking de Marca Nación 2014, cabe señalar que ha perdido un puesto en comparación con el año 2013. De esta forma, ha pasado del puesto 11 al 12, de entre los 50 países que se han evaluado.

Tabla 2. Ranking Marca País 2014 (Top 10 de 50 países)

| País        | Posición país  |      |
|-------------|--|------|
|             | 2014   | 2013 |
| Alemania    | 1   | 2    |
| EEUU        | 2  | 1    |
| Reino Unido | 3  | 3    |
| Francia     | 4  | 4    |
| Canadá      | 5  | 5    |
| Japón       | 6  | 6    |
| Italia      | 7  | 7    |
| Suiza       | 8  | 8    |
| Australia   | 9  | 9    |
| Suecia      | 10   | 10   |

Fuente: Anholt – GfK Nation Brand Index 2014

A continuación, con el fin de averiguar el nivel competitivo de España, vamos a analizar cada una de las dimensiones en las que se divide el Hexágono: turismo, exportaciones, gobierno, cultura-patrimonio, población, y por último, inversión-talento.

#### 3.1. Turismo

La dimensión turismo mide el atractivo de un país en base a sus características naturales (playas, montañas, etc.), a su arquitectura (construcciones históricas) y a su oferta urbana (cines, teatros, etc.). Tomando estos elementos como referencia, a España se le considera una de las principales potencias turísticas a nivel internacional, especialmente en el turismo referente al “sol y playa” (Peralba Fortuny, 2009). De hecho, se le conoce como “el país con más sol de Europa”.

Con la finalidad de evaluar esa importancia, relevancia o incluso cierto grado de liderazgo que ha adquirido el país en el sector turístico, primero vamos a analizar la evolución que ha sufrido el número de turistas, residentes y no residentes, que visitan y pernoctan cada año en España. Asimismo, examinaremos la posición que ocupa el país en el ranking mundial que el World Economic Forum realiza cada año.

*Tabla 3. Evolución del nº de turistas, residentes y no residentes, que pernoctan en España*

(Unidades: personas)

|      | <b>Residentes en España</b> | <b>No Residentes en España</b> | <b>Total</b>       |
|------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------|
| 2003 | 43.253.850                  | 36.643.766                     | 79.897.616         |
| 2004 | 47.437.441                  | 36.297.324                     | 83.734.765         |
| 2005 | 50.151.920                  | 37.407.150                     | 87.559.070         |
| 2006 | 56.747.094                  | 43.143.517                     | 99.890.611         |
| 2007 | <b>57.828.280</b>           | 43.953.113                     | 101.781.393        |
| 2008 | 56.429.185                  | 43.718.233                     | 100.147.418        |
| 2009 | 54.470.376                  | 39.204.146                     | 93.674.522         |
| 2010 | 55.617.853                  | 43.182.778                     | 98.800.631         |
| 2011 | 55.430.798                  | 47.652.545                     | <b>103.083.343</b> |
| 2012 | 52.308.531                  | 48.100.647                     | 100.409.178        |
| 2013 | 51.874.205                  | <b>49.798.884</b>              | 101.673.090        |

*Fuente: Eurostat*

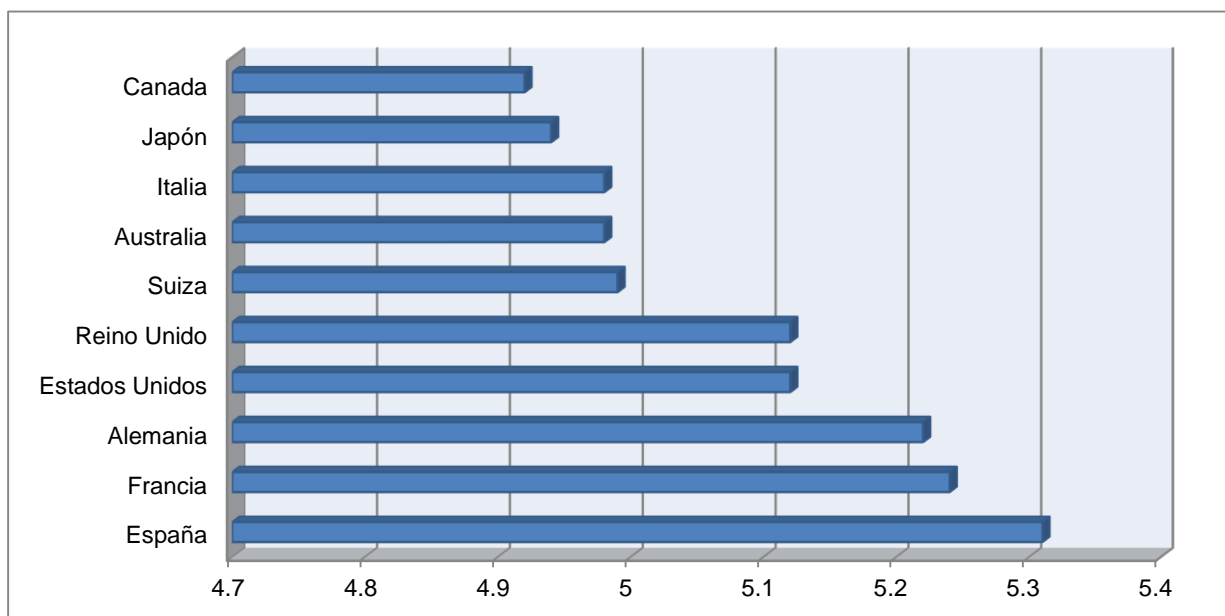
Tal y como se puede apreciar, la **Tabla 3** recoge el número de turistas, residentes, no residentes y totales, que han entrado y pernoctado en el país a lo largo de los años 2003-2013. Primero, señalar que tras haber sufrido una serie de altibajos durante los 11 años recogidos en la tabla, el año que más turistas ha recibido España en total ha sido el 2011. Dichos altibajos, que comenzaron al mismo tiempo que la crisis económica, se deben a los aumentos y disminuciones que a su vez se han dado en las cifras de los turistas residentes y no residentes.

En cuanto a los residentes, en la tabla se refleja como éstos han ido en aumento hasta el 2007, año en el que alcanzaron su máxima cifra, para luego disminuir progresivamente hasta el 2013. Sin embargo, llama la atención como con los no residentes ocurre precisamente lo contrario, es decir, el número de turistas provenientes del exterior de España ha ido en aumento, con excepción del año 2009, hasta alcanzar su cifra más alta en el 2013. Asimismo, resulta especialmente destacable que a pesar de la disminución sufrida por los residentes en contraposición con el aumento que muestran los no residentes, los primeros siguen siendo claramente superiores a los segundos.

Volviendo ahora a los visitantes no residentes que pernoctan en el país, señalar que su incremento ha llevado a que este año España sea el país más visitado en el mundo (World Economic Forum, 2015) (Gráfico 1). Ello se debe, al repentino aumento de turistas provenientes de mercados emergentes como China, Brasil y México (World Economic Forum, 2015), así como a la disminución de turistas en destinos como Egipto, Turquía, Túnez, etc., donde debido a los problemas de inestabilidad, muchos de sus turistas han decidido cancelar sus reservas y cambiar de destino, beneficiando así a España, y en especial, a las islas Baleares (Sáenz, 2013).

Ese creciente número de visitantes del que goza el país concuerda con la progresión o evolución que los turistas no residentes reflejan en la **Tabla 3**. Asimismo, es importante destacar que, aunque España no es el país con mayor capacidad de alojamiento (según datos de Eurostat), ha conseguido ser el país más visitado.

*Gráfico 1. Clasificación de los países más visitados en 2015*



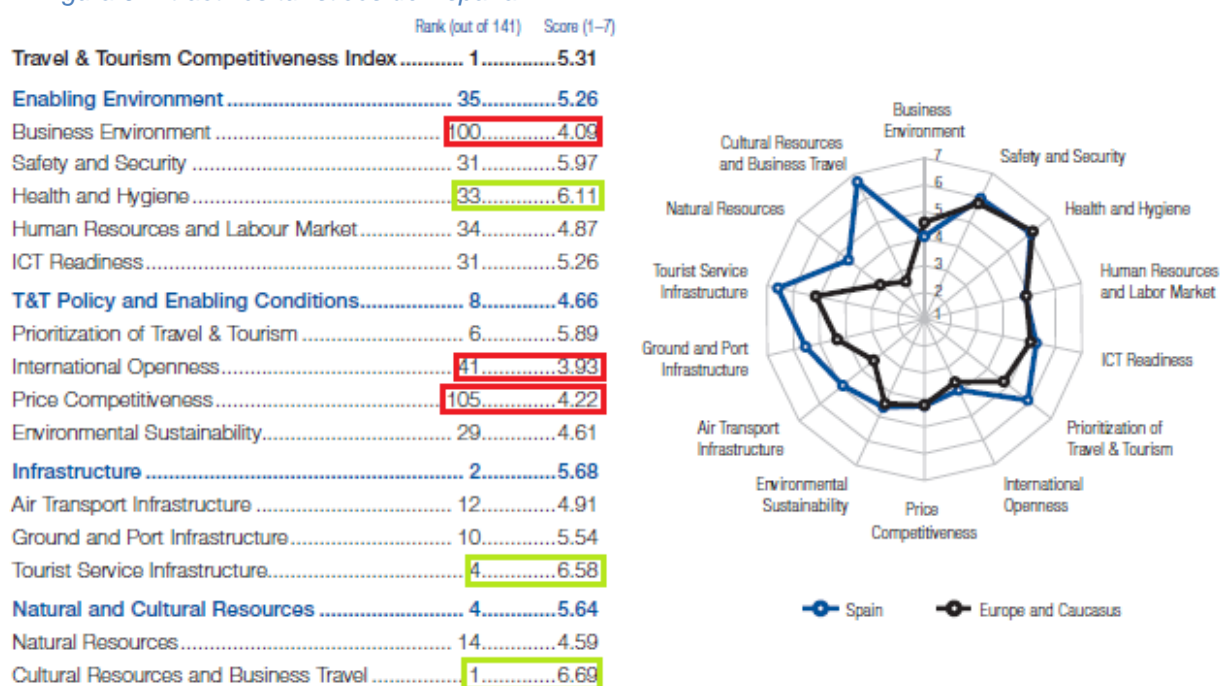
*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del World Economic Forum 2015*

Si estudiamos ahora el **Gráfico 1**, vemos que actualmente España es el país más visitado del mundo con una puntuación de 5'31 sobre 7. El hecho de que España ocupe esa posición de liderazgo, es indicativo de que el país es atractivo y que por consiguiente dispone de recursos naturales, atracciones urbanas, así como arquitectura para explotar. Lo que a su vez se traduce en una imagen y marca país fuerte, al menos en relación al turismo.

Una vez verificado que España resulta muy atractiva como destino turístico, vamos a examinar cuáles son esos atractivos que hacen que actualmente sea el país más visitado de un total de 141 países examinados entre Europa, América, Asia, África y Oceanía.

Según el World Economic Forum (2015), España se caracteriza por ser un país con una gran oferta de restaurantes, atracciones y vida nocturna, así como una importante infraestructura de servicios turísticos. Sin embargo, tal y como ya hemos mencionado, necesita mejorar su capacidad de ocupación (número de habitaciones).

Figura 9. Atractivos turísticos de España



Fuente: World Economic Forum (2015)

Ahora bien, tomando como referencia los datos de la **Figura 9**, cabe señalar que los principales atractivos de los que goza España son los recursos naturales, humanos y culturales de los que dispone. También se le considera un país higiénico, limpio, seguro, preparado y dispuesto. Asimismo, dispone de una muy buena infraestructura de servicios turísticos y de transporte aéreo, así como importantes infraestructuras terrestres (estaciones de tren y autobús) y marítimas (puertos) (WEF, 2015).

En cuanto a los atractivos con peor puntuación y que por tanto España debe mejorar y potenciar, se encuentran el ambiente de negocios, la apertura internacional del país al exterior y, en especial, la competitividad de sus precios.

También nos resulta sorprendente y en apariencia contradictorio, que mientras que la puntuación más alta de la nación corresponde a los viajes de negocios, la puntuación más baja corresponde al ambiente de negocios. Por último, si observamos el gráfico que acompaña a la tabla de la **Figura 9**, vemos que exceptuando el ambiente de negocios, España se encuentra mejor situada que Europa y los países caucásicos, en todas las magnitudes evaluadas en The Travel & Tourism Competitiveness Index 2015.

Por tanto, viendo lo favorables que son los datos examinados, no cabe duda de que la dimensión turismo es muy positiva para la marca España, convirtiéndose así en una de sus principales fortalezas.

### 3.2. Exportaciones

La dimensión exportaciones evalúa en qué medida los consumidores buscan o evitan los productos y/o servicios en base a su país de origen. Precisamente por eso, el “efecto made in”, anteriormente analizado, adquiere especial importancia, porque el que un país tenga un “made in” fuerte y positivo propiciará que éste también lo sea en el sector de las exportaciones, y viceversa.

Por tanto, con el fin de evaluar la fuerza del “made in” de España, analizaremos las exportaciones que ésta ha realizado y todavía realiza a distintos países de los cinco continentes. Para ello, primero estudiaremos cuál ha sido la evolución de sus exportaciones durante el periodo 2003-2013.

*Tabla 4. Evolución de las exportaciones de España*

(Unidades: miles de euros)

|             | Europa             | África           | América           | Asia              | Oceanía        |
|-------------|--------------------|------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| <b>2003</b> | 107.543.961        | 5.284.898        | 13.169.604        | 9.239.343         | 679.086        |
| <b>2004</b> | 113.093.689        | 5.993.232        | 13.595.305        | 10.705.263        | 891.640        |
| <b>2005</b> | 117.329.598        | 6.601.501        | 15.200.039        | 11.336.345        | 985.847        |
| <b>2006</b> | 127.164.230        | 6.997.043        | 18.555.627        | 12.451.504        | 968.980        |
| <b>2007</b> | 138.359.093        | 8.050.705        | 17.821.915        | 14.276.035        | 1.234.168      |
| <b>2008</b> | 137.936.524        | 10.154.028       | 17.000.393        | 15.194.781        | 2.038.961      |
| <b>2009</b> | <b>116.551.635</b> | <b>9.311.574</b> | <b>14.298.662</b> | <b>14.076.347</b> | <b>945.494</b> |
| <b>2010</b> | 133.614.597        | 10.437.090       | 17.843.609        | 17.702.039        | 1.245.884      |
| <b>2011</b> | 151.945.488        | 11.678.710       | 21.361.730        | 21.269.985        | 1.735.963      |
| <b>2012</b> | 151.901.779        | 15.189.416       | 24.353.232        | 23.704.678        | 2.388.806      |
| <b>2013</b> | 155.264.703        | 16.487.235       | 24.994.278        | 25.643.939        | 2.694.437      |

*Fuente: Anuario Estadístico de España<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Fuente de información: Agencia Tributaria. Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales



Si observamos la **Tabla 4**, vemos cómo las exportaciones de España han ido en aumento en todos los continentes hasta el 2009, año en el que las cifras cayeron considerablemente, acercándose incluso a los valores del 2004. Sin embargo, y a pesar de la crisis económica por la que atravesaba el país y en la que todavía se encuentra inmerso, a partir del año 2009 las exportaciones comienzan a aumentar alcanzando en 2013 unas cifras más altas incluso que las de los años previos a la crisis.

Asimismo, cabe señalar que aunque la mayoría de las exportaciones se realizan a países europeos, cada vez son más las que se efectúan a países asiáticos y africanos, superando los primeros, en 2013, a los países americanos. Por último, aunque las exportaciones que España realiza a Oceanía no suponen un porcentaje muy significativo del total, cabe destacar que éstas se han triplicado con respecto a los valores correspondientes a los años previos a la crisis.

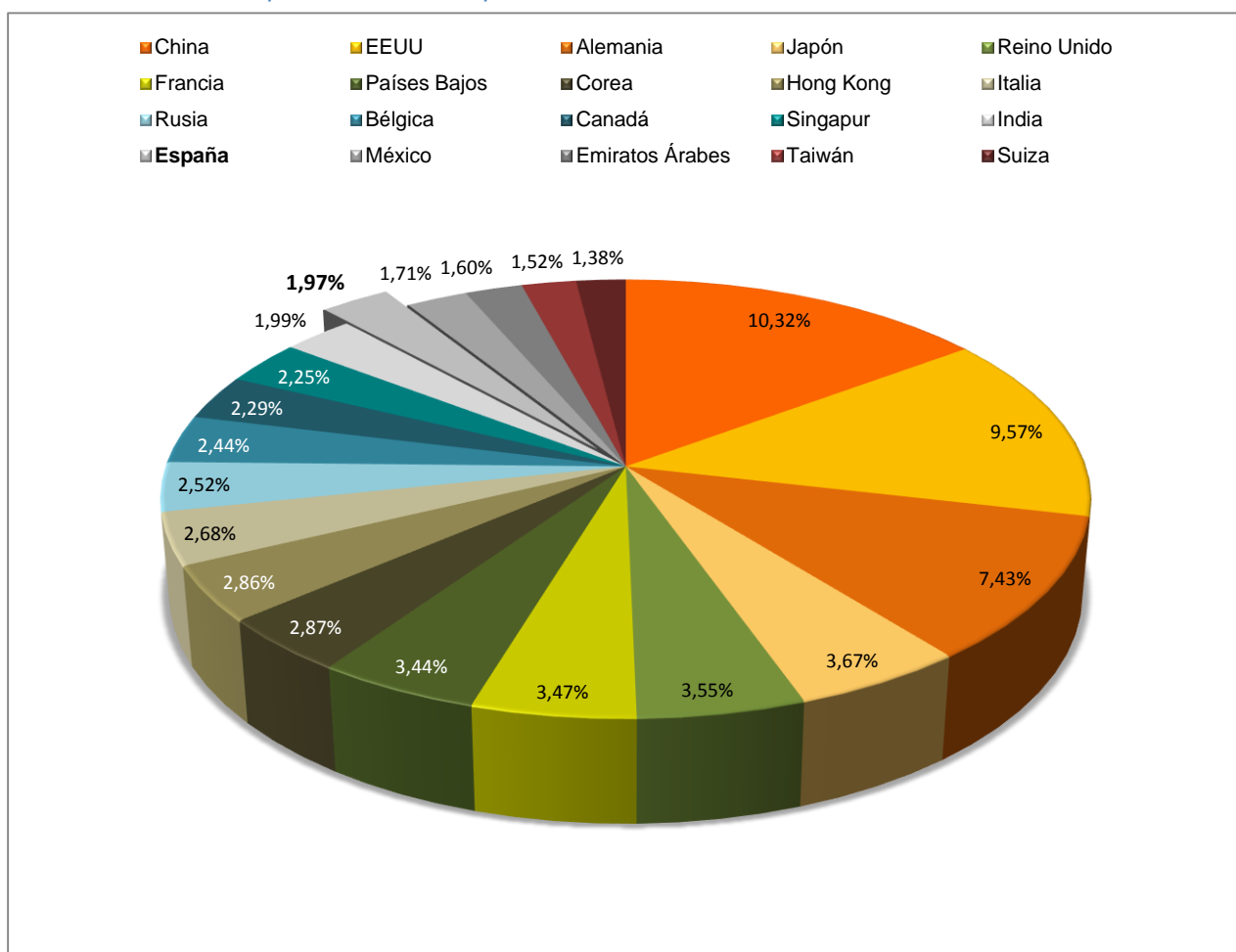
Con respecto al año 2014, la OCDE pronosticó, para los países que la integran, un buen ritmo de crecimiento de las exportaciones de bienes y servicios. Concretamente, para España previó un aumento del 5,4% (un punto por encima de la media), ocupando así el séptimo lugar en la clasificación, superada únicamente por Japón, Australia, Grecia, México, Eslovaquia y Corea. En 2015, la tasa de crecimiento no varió en el caso de España (5,4%), desplazándose así a la décima posición del ranking y manteniéndose por encima de la media de crecimiento de la OCDE, la cual disminuyó de 4,4% en 2014 a 3,8% en 2015. En cuanto al 2016, la OCDE ha previsto un incremento de las exportaciones españolas equivalente a un 6,1%, pasando así al noveno puesto de la clasificación y permaneciendo por encima de la tasa media de crecimiento, la cual se prevé que aumentará hasta un 5,3%. Por tanto, en caso de cumplirse los pronósticos, las exportaciones españolas seguirán creciendo.

Pero, ¿cómo es posible si el país está atravesando por una fuerte crisis económica?. Debido a lo débil que es la demanda interna del país, las importaciones se mantienen en niveles bajos mientras que con las exportaciones ocurre precisamente lo contrario, sin embargo, ello provoca que el equilibrio exterior logrado por el aumento de las exportaciones sea frágil. Y, ¿cómo fortalecer dicho equilibrio exterior?. Ante la imposibilidad de realizar una devaluación de la moneda, la única solución viable para mejorar la competitividad de España en el mercado exterior sería a través de los precios.

Es decir, conteniendo el alza de los salarios y aumentando la productividad (devaluación interna), así como ampliando la proyección internacional de los productos y servicios, a través de estrategias de innovación, y de la política de promoción exterior.

A continuación vamos a profundizar sobre el porcentaje de participación que ostenta España sobre el total de las exportaciones mundiales. Para ello, examinaremos los primeros 20 países que tengan mayor participación.

Gráfico 2. Principales Naciones Exportadoras



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Instituto de Estudios Económicos (2014)

Si observamos el ranking que ha realizado el Instituto de Estudios Económicos (IEE), tomando como referencia la clasificación que publicó el Institute for Management Development en su Anuario de Competitividad Mundial 2014, España ocupa el puesto número 16 a nivel internacional y el séptimo entre los países de la Unión Europea, con un porcentaje equivalente al 1,97 sobre el total de las exportaciones mundiales.

Que España ocupe estas posiciones, tanto en el ranking mundial como en el europeo, nos hace pensar que el efecto, y valor, de su “made in” es muy importante. Pero, ¿cuáles son esos productos en los que la marca España es tan reconocida y valorada?, ¿a qué se asocia realmente ese “made in”?, ¿el público objetivo al que van dirigidas las exportaciones considera a España como un país moderno y competitivo caracterizado por una tecnología e innovación punteras o es al contrario?

Con el objetivo de averiguar si España es realmente un país fuerte en la dimensión exportaciones y al mismo tiempo saber si su “made in” se asocia a elementos tan positivos e importantes como la ciencia, la tecnología y la innovación, primero vamos a estudiar el Índice Mundial de Innovación elaborado por el Instituto de Estudios Económicos a partir de “The Global Innovation Index 2014”.

*Tabla 5. Índice Mundial de Innovación*

| Clasificación | País         | Clasificación | País          |
|---------------|--------------|---------------|---------------|
| 1             | Suiza        | 11            | Irlanda       |
| 2             | Reino Unido  | 12            | Canadá        |
| 3             | Suecia       | 13            | Alemania      |
| 4             | Finlandia    | 14            | Noruega       |
| 5             | Países Bajos | 15            | Israel        |
| 6             | EEUU         | 16            | Corea         |
| 7             | Singapur     | 17            | Australia     |
| 8             | Dinamarca    | 18            | Nueva Zelanda |
| 9             | Luxemburgo   | 19            | Islandia      |
| 10            | Hong Kong    | 20            | Austria       |
|               |              | ...           | ...           |
|               |              | <b>27</b>     | <b>España</b> |

*Fuente: Instituto de Estudios Económicos (2014)*

Tal y como muestra la **Tabla 5**. España ni siquiera se encuentra entre los 25 primeros países en relación a un elemento tan importante para la competitividad de un país como es la innovación.

El hecho de que España se encuentre tan retrasada en innovación con respecto a muchos de los países desarrollados, supone que no tenga ni el conocimiento ni las herramientas necesarias para desarrollar productos de tecnología avanzada que requieren altos niveles de I+D. Por tanto, en principio, resulta difícil desarrollar la industria aeroespacial, la farmacéutica y/o la química, o producir maquinaria, equipos informáticos y electrónicos, o instrumentos científicos con los que ser competitivo.

Viendo los desalentadores resultados analizados respecto a la innovación en España, sospechamos que los referentes a la tecnología no serán mucho mejores. Para comprobarlo, vamos a examinar el porcentaje de productos tecnológicos que exportó el país durante el año 2014.

Según datos del Instituto de Estudios Económicos (2015), el cual a su vez se ha basado en datos proporcionados por Eurostat (2015), un 15,6% de las exportaciones de la Unión Europea correspondía a la venta de productos de tecnología avanzada, mientras que en España sólo el 5,1% del total de sus exportaciones pertenecían a productos de tecnología avanzada. Es decir, que el país se encuentra muy por debajo de la media. Tanto es así, que está situada entre los cuatro últimos países de la Unión Europea, junto con Bulgaria (antepenúltimo), Grecia (penúltimo) y Portugal (último). Esta carencia que muestra el país tanto en tecnología avanzada como en innovación nos hace suponer que España no cuenta con importantes empresas tecnológicas que se encuentren bien posicionadas en los mercados internacionales.

Por tanto, al contrario que con el turismo, la dimensión exportaciones no resulta demasiado positiva para el país, ya que aunque éstas se han incrementado y está previsto que sigan creciendo debido a la caída de la demanda interna y por consiguiente de las importaciones, la falta de innovación y tecnología avanzada que presenta España hacen de esta dimensión una debilidad en vez de una fortaleza para su marca.

### **3.3. Gobierno**

La dimensión gobierno hace referencia a la labor que realizan el estado y sus dirigentes tanto dentro como fuera del país. Es decir, por un lado mide aspectos relativos a la política interna tales como la justicia, la transparencia o la eficiencia con la que se gobierna la nación. Y por otro lado, respecto a la política exterior, evalúa si el país mantiene la seguridad y la paz, si respeta o no los derechos humanos de sus habitantes, así como si contribuye a la reducción de la pobreza global y a la protección del medioambiente.

Si tomamos a España como ejemplo, vemos que en estos momentos su gobierno no goza precisamente de una reputación ejemplar en lo que a honradez e integridad se refiere. Por ese motivo, vamos a analizar la evolución en la opinión de los españoles sobre la corrupción, cada vez más habitual, del país.

Tabla 6. Opiniones sobre la Corrupción

% de personas que coinciden en que la corrupción es un problema grave en su país

|        | 2009 | Diferencia | 2007 |
|--------|------|------------|------|
| Europa | 78%  | +3         | 75%  |
| España | 88%  | +5         | 83%  |

% de personas que están totalmente de acuerdo en que existe corrupción en las instituciones públicas (nacionales) de su país

|        | 2013 | Diferencia | 2011 | Diferencia | 2009 | Diferencia | 2007 |
|--------|------|------------|------|------------|------|------------|------|
| Europa | 80%  | +1         | 79%  | -4         | 83%  | +6         | 77%  |
| España | 95%  | +2         | 93%  | +2         | 91%  | <b>+13</b> | 78%  |

% de personas que están totalmente de acuerdo en que hay suficiente transparencia y control en las finanzas de los partidos políticos de su país

|        | 2013 | Diferencia | 2011 |
|--------|------|------------|------|
| Europa | 22%  | =          | 22%  |
| España | 9%   | =          | 9%   |

% de personas que están totalmente de acuerdo en que los esfuerzos del gobierno por combatir la corrupción son efectivos

|        | 2013 | Diferencia | 2011 | Diferencia | 2009 |
|--------|------|------------|------|------------|------|
| Europa | 23%  | +1         | 22%  | -          | -    |
| España | 11%  | -3         | 14%  | -7         | 21%  |

Fuente: Elaboración propia a partir del Special Eurobarometer 325 y el 397

Si observamos los datos recogidos en la **Tabla 6**, vemos que en España la corrupción es un problema que con el paso del tiempo se ha agravado. Tanto es así que, actualmente el 95% de la población coincide en que existe corrupción en las instituciones públicas, mientras que en 2007 dicho porcentaje apenas era del 78%. Este cambio que ha sufrido la opinión pública, se debe, entre otros casos de corrupción política que han indignado y colmado la paciencia de los españoles, al caso “Gürtel”, en el que se sobornaba a políticos del Partido Popular (PP), en especial de Madrid y Valencia, a cambio de adjudicaciones de contratos públicos.

De este caso también se deriva el conocido como caso Bárcenas, en el que se investiga a Luis Bárcenas, tesorero del PP, por irregularidades en las finanzas del partido. Pero el PP no es el único partido político asociado a casos de corrupción, ya que el Partido Socialista Obrero Español (PSOE) también se ha visto afectado por esta causa. Concretamente se le vincula con el denominado caso de los ERE, relacionado a su vez con la Junta General de Andalucía, la cual gobierna el PSOE desde el año 1980, y en el que se defraudaron fondos públicos destinados a empresas en crisis entre 2001 y 2011. En Cataluña también salió a la luz la corrupción de la familia de Jordi Pujol, quien fuera presidente de la Generalidad de Cataluña entre 1980 y 2003, la cual se halla presuntamente envuelta en delitos como el blanqueo de capitales, el tráfico de influencias, comisiones ilegales, etc.

Como resultado de estos sucesos, una gran mayoría de ciudadanos han perdido la credibilidad y confianza en los dos grandes partidos políticos del país. El problema es que los casos de corrupción en España no acaban ahí. Solo por mencionar algunos, actualmente también se ha destapado el caso Púnica, así como el caso Nóos, o el caso Palma Arena.

Volviendo a la **Tabla 6**, también resulta llamativa la diferencia que hay entre España y la Unión Europea en todas las variables analizadas, sobre todo, porque en todas ellas España siempre resulta peor valorada. Por ejemplo, mientras que en Europa un 22% de la población opina que hay suficiente transparencia y control en las finanzas de los partidos políticos, en España sólo un 9% coincide con dicha afirmación. Asimismo, mientras que en Europa cada vez más habitantes creen que los esfuerzos de los gobiernos por combatir la corrupción son efectivos, en España sucede justo lo contrario, cada vez son menos los españoles que defienden la eficacia del gobierno para acabar con la corrupción. Por tanto, es evidente que el país debe empezar a realizar cambios.

Ahora que ya hemos comprobado que la política interna de España es uno de sus puntos débiles y que por tanto, debe corregir para ser más competitivo, vamos a examinar la política exterior del país. Concretamente, vamos a analizar la contribución que realiza el país para proteger y mejorar el medioambiente, el cual se considera un asunto de carácter global, ya que cualquier aportación, por pequeña que sea, no solo beneficiará al país, sino también al resto del mundo.



Es decir, si durante los años que más gasto público ha destinado España para proteger el medioambiente no ha conseguido acercarse a lo que invierten otros países europeos, resulta evidente que algo tiene que cambiar en la forma de llevar la política exterior del país.

Por último, vamos a analizar el porcentaje de la población española que se encuentra en riesgo de pobreza. Si observamos la **Tabla 7**, vemos que en los años previos a la crisis el porcentaje de dicha población fue disminuyendo. Sin embargo, a partir del 2008, año en el que definitivamente entró la crisis económica en España, el país ha sufrido un importante incremento ininterrumpido de los habitantes que se encuentran en riesgo de pobreza.

*Tabla 7. Porcentaje de población española en riesgo de pobreza*

|        | 2004 | 2005  | 2006 | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |
|--------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| España | 25   | ↓24,3 | ↓24  | ↓23,3 | ↑24,5 | ↑24,7 | ↑26,1 | ↑26,7 | ↑27,2 | ↑27,3 | ↑29,2 |

*Fuente: Eurostat*

Viendo la progresión que ha sufrido este indicador, resulta evidente que para que España pueda contribuir a la reducción de la pobreza global, primero deberá corregir la situación tan desfavorable por la que atraviesan un porcentaje significativo de sus habitantes. Es decir, la dimensión gobierno, necesita realizar una serie de cambios, tanto internos como externos, para que la nación pueda prosperar y ser competitiva.

Por tanto, resulta evidente que la dimensión gobierno tiene un efecto especialmente negativo en la Marca España, perjudicándola y debilitándola gravemente con respecto a las marcas de sus principales competidores.

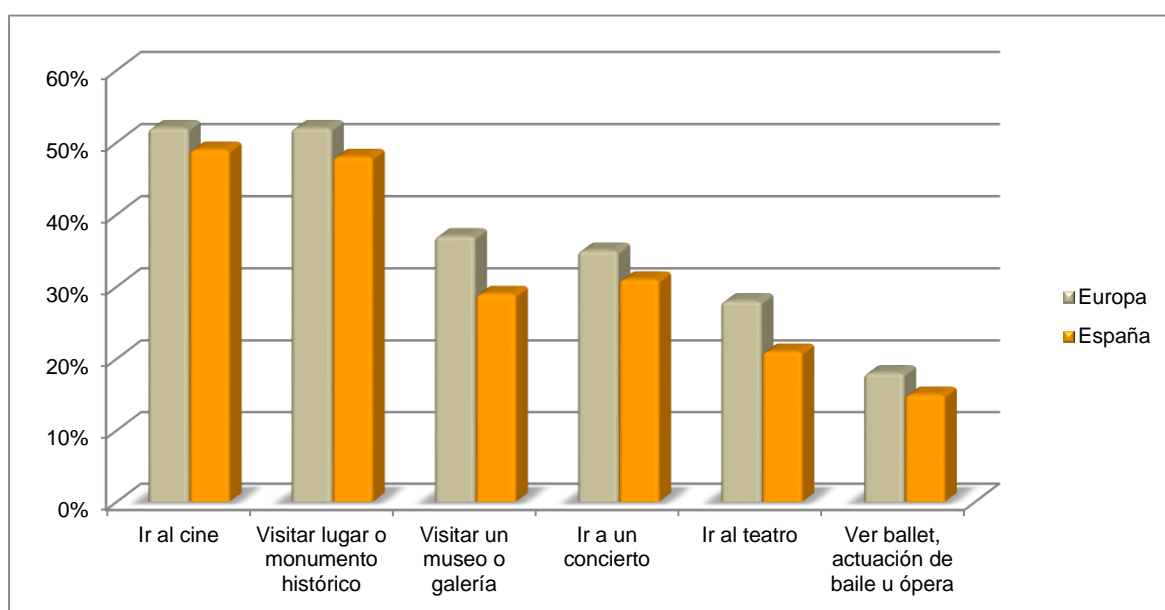
### 3.4. Cultura y Patrimonio

Esta dimensión hace referencia a cómo percibe el mercado objetivo el patrimonio y la tradición de un país concreto. Pero no sólo se refiere al patrimonio histórico (monumentos, edificios, obras de arte, etc.), el cine, la música, el arte, la literatura e incluso el deporte, así como los eventos, las conferencias, las ferias y las exhibiciones relativas a éstos, también juegan un papel muy importante en esta dimensión.



España, que es un país ligado a una importante y larga historia, ha sabido promover con éxito sus atractivos históricos y culturales. Tanto es así, que ocupa el puesto número 10 del ranking de patrimonio y cultura plasmado en el Country Brand Index 2014-2015, adelantada por Italia, Grecia, Japón, Francia, Perú, Egipto, Austria, Alemania e India. Por ello, vamos a estudiar cuáles son esos atractivos culturales (visitas a museos, monumentos históricos o galerías de arte; actuaciones de baile, ópera y teatro, etc.) con los que España ha logrado una posición tan destacada en la dimensión de patrimonio y cultura a nivel internacional.

*Gráfico 4. Actividades culturales realizadas en los 12 meses previos a la elaboración del informe*



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Special Eurobarometer 399 (2013)*

Si observamos el **Gráfico 4**, lo primero que llama la atención es que en todas las actividades culturales examinadas la media europea está por encima de la española. Centrándonos ahora en Europa, el gráfico refleja que las actividades más comunes y frecuentadas son, sobre todo, el cine, las visitas a lugares y monumentos históricos, así como las visitas a museos y galerías de arte. Sin embargo, la asistencia a conciertos, y fundamentalmente, al teatro, al ballet y a la ópera no es tan habitual. Con respecto a España, se puede apreciar que las actividades que claramente gozan de más éxito son el cine, las visitas a monumentos y lugares históricos, así como los conciertos, mientras que las visitas a museos y galerías, y en especial las actuaciones de teatro, ópera, baile y ballet no resultan tan populares.

Pero, ¿por qué hay tanta diferencia entre unas y otras actividades culturales?, ¿cuáles son las razones por las que los españoles realizan menos actividades culturales que la media europea?. Con el fin de averiguarlo vamos a analizar, mediante el Special Eurobarometer 399 publicado en 2013, cuales son los motivos más frecuentes por los que no se realizan ciertas actividades culturales o al menos no con tanta asiduidad como el público objetivo quisiera.

*Tabla 8. Razones por las que las actividades culturales no se realizaron o al menos no con tanta frecuencia como la deseada*

|  |        | Falta de Interés | Falta de Tiempo | Demasiado Caro | Poca Variedad | Falta de Información | Otros Motivos | No sabe |
|--|--------|------------------|-----------------|----------------|---------------|----------------------|---------------|---------|
| Ver ballet, opera                              | Europa | 50%              | 18%             | 14%            | 10%           | 2%                   | 5%            | 1%      |
|  | España | 44%              | 16%             | 21%            | 11%           | 2%                   | 5%            | 1%      |
| Ir al teatro                                   | Europa | 36%              | 22%             | 20%            | 12%           | 3%                   | 5%            | 2%      |
|  | España | 33%              | 18%             | 31%            | 11%           | 3%                   | 4%            | 0%      |
| Visitar museo o galería                        | Europa | 35%              | 32%             | 10%            | 8%            | 3%                   | 8%            | 4%      |
|  | España | 42%              | 29%             | 8%             | 11%           | 2%                   | 7%            | 1%      |
| Ir a un concierto                              | Europa | 29%              | 25%             | 22%            | 12%           | 3%                   | 6%            | 3%      |
|  | España | 28%              | 33%             | 21%            | 11%           | 2%                   | 5%            | 0%      |
| Visitar lugar/monumento histórico <sup>2</sup> | Europa | 37%              | 28%             | 10%            | 9%            | 2%                   | 10%           | 4%      |
|  | España | 38%              | 33%             | 6%             | 10%           | 2%                   | 10%           | 1%      |
| Ir al cine                                     | Europa | 30%              | 25%             | 22%            | 10%           | 1%                   | 8%            | 4%      |
|  | España | 23%              | 20%             | 42%            | 7%            | 0%                   | 7%            | 1%      |

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Special Eurobarometer 399 (2013)*

Tal y como se puede apreciar en la **Tabla 8**, las principales causas por las que tanto los europeos en general como los españoles en particular no realizan ciertas actividades, o no con tanta frecuencia como quisieran, son: la falta de interés, la falta de tiempo, y en algunos casos, lo caro que les resulta.

<sup>2</sup> Palacios, castillos, iglesias y catedrales, jardines...

En el caso de las actuaciones de baile, ballet y ópera, la principal razón por la que ni los europeos ni los españoles acuden, es la falta de interés que muestran. En el caso del teatro, sin embargo, los motivos son diversos. Por un lado, los europeos no asisten con tanta frecuencia debido a la falta de tiempo y a lo caro que les resulta. Por otro lado, los españoles no van al teatro principalmente por falta de interés y porque les resulta muy caro, y no tanto por falta de tiempo.

En cuanto a las visitas a museos y galerías de arte, los europeos se excusan en la falta de interés y tiempo para no asistir, mientras que los españoles simplemente no presentan interés alguno en este tipo de actividades culturales. Con respecto a los conciertos, tanto los europeos como los españoles coinciden en que la falta de asistencia se debe, sobre todo, a la falta de interés, a la falta de tiempo (especialmente en el caso de los españoles) y a lo caro que les resulta.

En el caso de las visitas a monumentos y lugares históricos, la tabla refleja unos porcentajes muy similares entre los europeos y los españoles. Tanto es así, que ambos coinciden claramente en que los principales motivos por los que no los visitan, o no con tanta frecuencia como quisieran, son la falta de interés y de tiempo. Respecto al cine, existen diversos resultados. Es decir, mientras los europeos no acuden asiduamente al cine por falta de interés, de tiempo o porque les resulta caro, los españoles claramente no van porque las entradas de cine se han encarecido considerablemente en pocos años y en consecuencia les resulta muy caro.

Que España se encuentre por debajo de la media europea en todas las actividades culturales examinadas nos hace pensar, a pesar de la posición tan elevada que ocupa en el ranking mundial, que debido a la actual crisis económica tal vez el país no es lo suficientemente activo en lo que a cultura y patrimonio se refiere, provocando así un encarecimiento de los precios relativos a actividades culturales, y en consecuencia, una mayor falta de interés por parte de la población. Pero, como ya hemos señalado anteriormente, esta dimensión no solo se refiere al patrimonio, tradiciones y riqueza cultural de un país, el deporte también juega un papel fundamental en la misma.

Actualmente, España se encuentra en un periodo especialmente fructífero en relación al deporte, no solo por todos los triunfos que han obtenido los deportistas españoles en los últimos años, también por la cantidad de eventos deportivos que se han organizado y se siguen organizando cada año, y que a su vez ayudan a impulsar la imagen del país en el exterior.

Prueba de ello, entre muchos otros, son la Copa Mundial de Fútbol de 1982 y los Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992, así como la Copa América de Vela celebrada en Valencia en 2007 y 2010, u otros más recientes como el Campeonato Mundial de Natación de Barcelona de 2013, el Campeonato Mundial de Balonmano de 2013, el Campeonato Mundial de Baloncesto de 2014, o la Vuelta Ciclista a España, la cual se celebra cada año y se considera una de las tres grandes junto al Tour de Francia y el Giro de Italia.

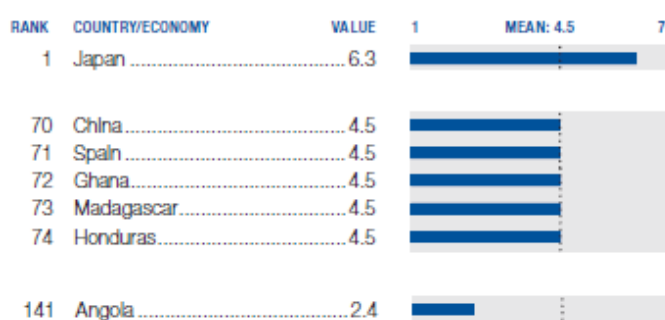
Por tanto, teniendo en cuenta los datos analizados, consideramos que la dimensión patrimonio-cultura constituye una de las principales fortalezas de la Marca España, junto con la dimensión turismo.

### 3.5. Población

La dimensión población mide la forma en la que el mercado objetivo percibe las capacidades, actitudes, valores, cualidades, comportamientos, etc. de los habitantes de un país. Por tanto, cuanto más favorable sea el concepto que el público objetivo tiene sobre la población de ese país, mejor será la imagen que de éste se tenga en el exterior. Asimismo, cabe señalar que, la dimensión población está estrechamente relacionada con el turismo, ya que cada una de esas personas que trabajan en el sector servicios, y concretamente en el de servicios turísticos, es “embajador” de la imagen que proyecta el país.

Precisamente en el caso de España este último punto resulta fundamental debido a la importancia o peso que el turismo tiene en el país. Por ello, y en relación a esta dimensión, vamos a analizar cómo es el trato que reciben los turistas por parte de los españoles.

Tabla 9. Trato a los clientes



Fuente: World Economic Forum (2015)

Si observamos la **Tabla 9**, vemos que de los 141 países analizados en The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, España se encuentra en el puesto 71 del ranking, con una puntuación de 4'5 sobre 7, junto con China, Ghana, Madagascar y Honduras. Teniendo en cuenta lo importante que son los servicios en el país, el trato a los clientes debería ser uno de los aspectos más cuidados por el mismo, ya que además de favorecer o perjudicar la imagen de la nación en el exterior, el comportamiento y la actitud que muestren los españoles a la hora de prestar el servicio, ayudará a fidelizar a dichos clientes.

Entonces, ¿cómo perciben los extranjeros a los españoles?, ¿por qué España no está mejor clasificada en el trato a los clientes?. Si profundizamos un poco en el tema, vemos que, en general, los extranjeros consideran a los españoles abiertos, sociables, divertidos, carismáticos, extrovertidos, hospitalarios, perezosos, alegres, exagerados y ostentosos, impuntuales, generosos, desconfiados, etc. En consecuencia, aunque hay cualidades positivas, como la amabilidad o la hospitalidad, propias de una buena atención al cliente, otras, como la impuntualidad o la pereza, hacen que se asocie a los españoles con la falta de seriedad, lo que explica que no estén tan bien considerados como muchos otros de sus competidores.

Centrándonos ahora en los valores, vamos a analizar aquellos aspectos que los españoles consideran más importantes como parte de su vida, tales como la familia, los amigos, el trabajo, el tiempo libre o la religión. Para ello, tomaremos como referencia los datos extraídos del World Values Survey relativos al periodo 2010-2014.

*Tabla 10. Valores de los españoles*

|                        | Familia      | Amigos       | Tiempo Libre | Trabajo      | Religión     |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Muy Importante         | <b>91,1%</b> | <b>52,4%</b> | 44,8%        | <b>62,4%</b> | 10,7%        |
| Bastante Importante    | 8,4%         | 42,8%        | <b>46,3%</b> | 22,3%        | 21,3%        |
| No muy Importante      | 0,2%         | 3,5%         | 7,6%         | 7,8%         | 31,2%        |
| En absoluto Importante | 0,2%         | 0,1%         | 0,3%         | 6,3%         | <b>35,9%</b> |
| No Respuesta           | 0,1%         | 1,1%         | 0,6%         | 0,8%         | 0,6%         |
| No sabe                | -            | 0,1%         | 0,3%         | 0,4%         | 0,3%         |

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del World Values Survey*

Si observamos la **Tabla 10**, vemos que, para los españoles, la familia es lo primero y más valioso que tienen, el trabajo también les resulta primordial, y los amigos, aunque no se compara con la importancia de la familia, también se consideran una parte muy significativa de su vida, al igual que el tiempo libre. En cuanto a la religión, hay diversidad de opiniones. Aunque para la mayoría no es importante en absoluto, o al menos no muy importante, un porcentaje relativamente significativo la considera bastante o incluso muy importante en su vida.

En resumen, podríamos decir que la dimensión población es neutra para la marca España, ya que dispone de atributos tanto positivos como negativos que influyen en ella. Es decir, aunque hay características de los españoles que favorecen a la marca país, otros por el contrario la perjudican, por eso consideramos que su efecto sobre la Marca España es mínimo o incluso nulo.

### 3.6. Inversión y Talento

La dimensión inversiones-talento hace referencia a la capacidad de atracción de capital y talento (intelectual, creativo y empresarial) de un país. Para ello, es necesario que se considere el país como un destino excelente, no solo de estudios y de trabajo, también como lugar permanente de residencia, con prosperidad económica, nuevas oportunidades de negocio y buena calidad de vida.

Precisamente, para lograr que el país sea valorado de acuerdo a esos atractivos, éste deberá atraer estudiantes (talentos) extranjeros que impulsen la educación de la nación, atrayendo a su vez más inversiones extranjeras, y en consecuencia, una mayor prosperidad y oportunidades, que se traducirán en una mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

Con la finalidad de averiguar cómo se encuentra España en esta dimensión, vamos a analizar su capacidad para atraer y retener talento, así como los extranjeros altamente cualificados que viven y trabajan en el país. Para ello, utilizaremos las siguientes tablas que hemos extraído del IMD World Talent Report 2014

Tabla 11. Atracción y Retención de Talento

| Ranking |             |      |    |                 |      |    |                |      |
|---------|-------------|------|----|-----------------|------|----|----------------|------|
| 1       | SWITZERLAND | 8.38 | 21 | NETHERLANDS     | 7.16 | 41 | VENEZUELA      | 6.09 |
| 2       | ROMANIA     | 8.22 | 22 | HONG KONG       | 7.15 | 42 | KAZAKHSTAN     | 5.92 |
| 3       | GERMANY     | 8.00 | 23 | ESTONIA         | 7.14 | 43 | CHILE          | 5.87 |
| 3       | IRELAND     | 8.00 | 24 | FINLAND         | 7.14 | 44 | JORDAN         | 5.85 |
| 5       | DENMARK     | 7.87 | 25 | UKRAINE         | 6.98 | 45 | LATVIA         | 5.84 |
| 6       | NORWAY      | 7.78 | 26 | LITHUANIA       | 6.97 | 46 | CZECH REPUBLIC | 5.82 |
| 7       | JAPAN       | 7.67 | 27 | ICELAND         | 6.96 | 47 | MEXICO         | 5.82 |
| 8       | USA         | 7.55 | 28 | LUXEMBOURG      | 6.93 | 48 | ITALY          | 5.79 |
| 9       | BELGIUM     | 7.55 | 29 | INDIA           | 6.86 | 49 | COLOMBIA       | 5.69 |
| 10      | UAE         | 7.53 | 30 | UNITED KINGDOM  | 6.70 | 50 | ARGENTINA      | 5.63 |
| 11      | AUSTRIA     | 7.48 | 31 | CHINA MAINLAND  | 6.67 | 51 | PERU           | 5.41 |
| 12      | KOREA       | 7.48 | 31 | TAIWAN          | 6.67 | 52 | PORTUGAL       | 5.24 |
| 13      | MALAYSIA    | 7.46 | 33 | TURKEY          | 6.63 | 53 | SPAIN          | 5.11 |
| 14      | SINGAPORE   | 7.44 | 34 | QATAR           | 6.62 | 54 | GREECE         | 5.08 |
| 15      | SWEDEN      | 7.40 | 35 | INDONESIA       | 6.51 | 55 | HUNGARY        | 4.94 |
| 16      | ISRAEL      | 7.35 | 35 | PHILIPPINES     | 6.51 | 56 | RUSSIA         | 4.86 |
| 17      | AUSTRALIA   | 7.31 | 37 | FRANCE          | 6.48 | 57 | BULGARIA       | 4.70 |
| 18      | CANADA      | 7.28 | 38 | NEW ZEALAND     | 6.45 | 58 | CROATIA        | 4.62 |
| 19      | BRAZIL      | 7.25 | 39 | SOUTH AFRICA    | 6.21 | 59 | POLAND         | 4.38 |
| 20      | THAILAND    | 7.20 | 40 | SLOVAK REPUBLIC | 6.15 | 60 | SLOVENIA       | 4.22 |

Fuente: IMD World Talent Report 2014

Si observamos la **Tabla 11**, vemos que España se encuentra entre los últimos países del ranking relativo a la atracción y retención de talento. Que el país se encuentre tan atrás no resulta demasiado alentador, ya que sin ese talento, España no podrá prosperar conforme lo hacen sus principales países competidores.

Por otra parte, tal y como hemos visto en la dimensión exportaciones, España no dispone de suficiente innovación ni tecnología con la que desarrollar la industria del país y que ésta sea más competitiva. Como resultado de esa carencia, tampoco es capaz de atraer ese talento cualificado capaz de impulsar el I+D del país. Es decir, si el país no tiene talento que investigue y desarrolle, tampoco dispondrá de innovaciones y tecnología que lo hagan más competitivo, y por tanto, no conseguirá atraer y retener a extranjeros altamente cualificados que impulsen el I+D del país, entrando así en una espiral de la que no es capaz de salir.

Tabla 12. Extranjeros Altamente Cualificados

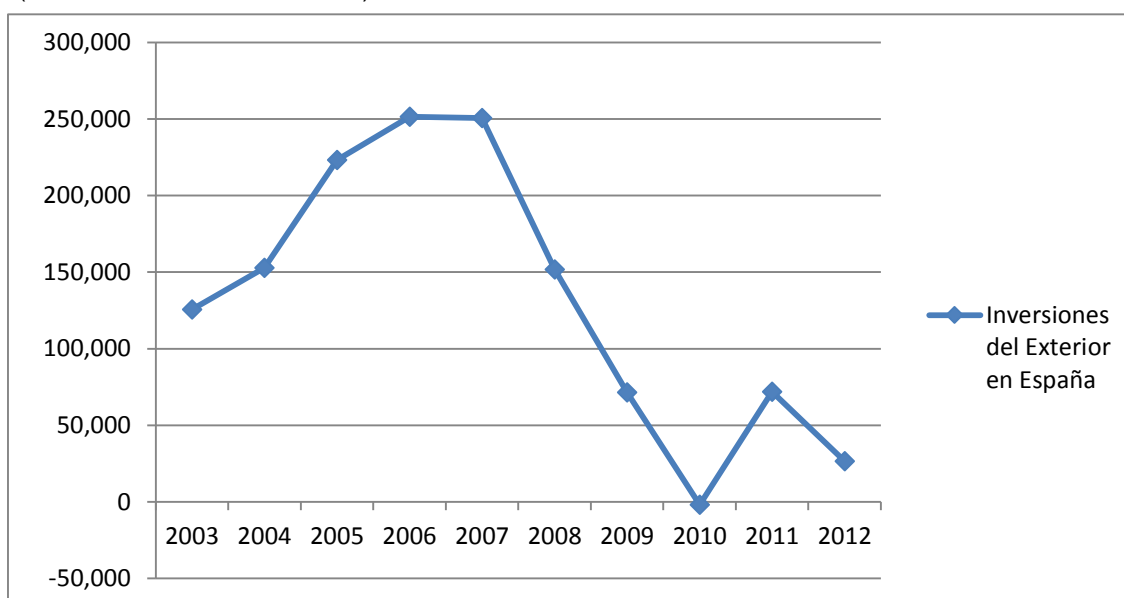
| Ranking |                |      |    |             |      |    |                 |      |
|---------|----------------|------|----|-------------|------|----|-----------------|------|
| 1       | SWITZERLAND    | 8.87 | 21 | AUSTRIA     | 5.85 | 41 | ESTONIA         | 4.39 |
| 2       | USA            | 8.50 | 22 | NEW ZEALAND | 5.81 | 42 | SOUTH AFRICA    | 4.35 |
| 3       | SINGAPORE      | 8.17 | 23 | INDONESIA   | 5.60 | 43 | KOREA           | 4.34 |
| 4       | UAE            | 8.04 | 24 | COLOMBIA    | 5.52 | 44 | CZECH REPUBLIC  | 4.30 |
| 5       | CANADA         | 7.92 | 25 | SWEDEN      | 5.30 | 45 | TAIWAN          | 4.27 |
| 6       | IRELAND        | 7.92 | 26 | MEXICO      | 5.23 | 46 | FINLAND         | 4.20 |
| 7       | LUXEMBOURG     | 7.81 | 27 | DENMARK     | 5.18 | 47 | UKRAINE         | 4.17 |
| 8       | UNITED KINGDOM | 7.78 | 28 | BRAZIL      | 5.17 | 48 | JAPAN           | 3.93 |
| 9       | HONG KONG      | 7.47 | 29 | BELGIUM     | 5.15 | 49 | SLOVAK REPUBLIC | 3.58 |
| 10      | CHILE          | 7.43 | 30 | TURKEY      | 5.10 | 50 | HUNGARY         | 3.54 |
| 11      | AUSTRALIA      | 7.33 | 31 | PHILIPPINES | 4.87 | 51 | POLAND          | 3.27 |
| 12      | MALAYSIA       | 7.24 | 32 | JORDAN      | 4.77 | 52 | ROMANIA         | 3.19 |
| 13      | QATAR          | 7.23 | 33 | SPAIN       | 4.66 | 53 | ARGENTINA       | 3.00 |
| 14      | NETHERLANDS    | 6.96 | 34 | RUSSIA      | 4.65 | 53 | ICELAND         | 3.00 |
| 15      | GERMANY        | 6.65 | 35 | FRANCE      | 4.56 | 55 | ITALY           | 2.93 |
| 16      | KAZAKHSTAN     | 6.34 | 36 | LITHUANIA   | 4.47 | 56 | GREECE          | 2.62 |
| 17      | PERU           | 6.20 | 37 | LATVIA      | 4.43 | 57 | SLOVENIA        | 2.18 |
| 18      | CHINA MAINLAND | 6.08 | 38 | ISRAEL      | 4.43 | 58 | BULGARIA        | 2.07 |
| 19      | THAILAND       | 6.00 | 39 | INDIA       | 4.41 | 59 | CROATIA         | 1.76 |
| 20      | NORWAY         | 5.96 | 40 | PORTUGAL    | 4.40 | 60 | VENEZUELA       | 1.02 |

Fuente: IMD World Talent Report 2014

Con respecto a los extranjeros altamente cualificados de los que dispone el país, si examinamos la **Tabla 12**, vemos que de los 60 países evaluados, España ni si quiera se encuentra entre los 30 primeros. Este hecho se debe a la deficiencia que muestra el país en la atracción y retención del talento. En consecuencia, como ya hemos explicado previamente, tanto su tecnología como sus programas de I+D quedarán anticuados y obsoletos, frenando a su vez el desarrollo y prosperidad del país, así como su capacidad para hacer frente a sus competidores.

A continuación vamos a analizar la evolución que han sufrido las inversiones del exterior en España durante el periodo 2003-2012.

*Gráfico 5. Evolución de las Inversiones del Exterior en España*  
(Unidades: millones de euros)



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos por el Instituto Nacional de Estadística (INE) de la Balanza de Pagos del Banco de España.*

Si observamos el **Gráfico 5**, vemos cómo las inversiones extranjeras en España crecieron hasta el 2007, año a partir del cual cayeron en picado hasta alcanzar cifras negativas en el 2010. A pesar de que en el 2011 se recuperaron un poco respecto al año anterior, en 2012 volvieron a disminuir considerablemente.

Aunque, como ya hemos señalado en la dimensión turismo, el ambiente de negocios de España no es el más propicio o adecuado, creemos que la espectacular disminución sufrida por las inversiones extranjeras durante el periodo 2007-2010 se debe, principalmente, a la crisis económica sufrida por el país y de la que, a fecha de hoy, aún no se ha recuperado.



Estos resultados, al igual que los relativos a la innovación y a la tecnología avanzada en España, perjudican considerablemente a esa atracción de talento de la que ya hemos hablado.

Pero, además de las inversiones y el talento, un factor fundamental de esta dimensión es la calidad de vida. Por ello, vamos a examinar la posición que ocupa España en el ranking elaborado en el IMD World Talent Report 2014.

Tabla 13. Calidad de Vida

| Ranking |             |      |    |                 |      |
|---------|-------------|------|----|-----------------|------|
| 1       | SWITZERLAND | 9.73 | 21 | SPAIN           | 7.95 |
| 2       | AUSTRIA     | 9.55 | 22 | UNITED KINGDOM  | 7.73 |
| 3       | NORWAY      | 9.47 | 23 | ISRAEL          | 7.65 |
| 4       | SWEDEN      | 9.44 | 24 | CZECH REPUBLIC  | 7.56 |
| 5       | GERMANY     | 9.38 | 25 | MALAYSIA        | 7.48 |
| 6       | NETHERLANDS | 9.21 | 26 | QATAR           | 7.46 |
| 7       | DENMARK     | 9.13 | 27 | HONG KONG       | 7.00 |
| 8       | NEW ZEALAND | 9.13 | 28 | TAIWAN          | 6.68 |
| 9       | AUSTRALIA   | 9.11 | 29 | CHILE           | 6.48 |
| 10      | CANADA      | 9.04 | 30 | ITALY           | 6.46 |
| 11      | FINLAND     | 9.02 | 31 | PORTUGAL        | 6.09 |
| 12      | IRELAND     | 9.00 | 32 | THAILAND        | 5.98 |
| 12      | LUXEMBOURG  | 9.00 | 33 | INDONESIA       | 5.81 |
| 14      | ICELAND     | 8.79 | 34 | LATVIA          | 5.77 |
| 15      | BELGIUM     | 8.63 | 35 | LITHUANIA       | 5.67 |
| 16      | UAE         | 8.58 | 36 | SLOVENIA        | 5.64 |
| 17      | FRANCE      | 8.48 | 37 | SLOVAK REPUBLIC | 5.40 |
| 18      | SINGAPORE   | 8.37 | 38 | ESTONIA         | 5.36 |
| 19      | USA         | 8.33 | 39 | SOUTH AFRICA    | 5.26 |
| 20      | JAPAN       | 8.22 | 40 | GREECE          | 5.25 |
|         |             |      | 41 | KOREA           | 5.23 |
|         |             |      | 42 | TURKEY          | 5.15 |
|         |             |      | 43 | CROATIA         | 5.10 |
|         |             |      | 44 | MEXICO          | 5.03 |
|         |             |      | 45 | PHILIPPINES     | 4.95 |
|         |             |      | 46 | KAZAKHSTAN      | 4.94 |
|         |             |      | 47 | PERU            | 4.93 |
|         |             |      | 48 | ARGENTINA       | 4.84 |
|         |             |      | 49 | JORDAN          | 4.79 |
|         |             |      | 50 | CHINA MAINLAND  | 4.61 |
|         |             |      | 51 | INDIA           | 4.46 |
|         |             |      | 52 | BRAZIL          | 4.40 |
|         |             |      | 53 | RUSSIA          | 4.37 |
|         |             |      | 54 | HUNGARY         | 4.00 |
|         |             |      | 55 | COLOMBIA        | 3.97 |
|         |             |      | 56 | POLAND          | 3.69 |
|         |             |      | 57 | ROMANIA         | 3.37 |
|         |             |      | 58 | UKRAINE         | 2.80 |
|         |             |      | 59 | BULGARIA        | 2.57 |
|         |             |      | 60 | VENEZUELA       | 1.32 |

Fuente: IMD World Talent Report 2014

Si contemplamos la **Tabla 13**, vemos que se considera a España como uno de los 25 países con mejor calidad de vida del mundo. Ello se debe, entre otras cosas, a la higiene, limpieza, seguridad e infraestructuras (de servicios, de transporte, etc.) de sus ciudades, así como a la preparación y disposición de su población.

Ahora bien, si repasamos lo analizado hasta el momento respecto a esta dimensión, podemos concluir que aunque el país es bastante ineficiente a la hora de atraer talento del exterior, debido, entre otros aspectos, a su inadecuado ambiente de negocios, suple esa deficiencia con una buena calidad de vida, que a su vez, contribuye a la retención de extranjeros altamente cualificados con los que impulsar el desarrollo del país.

Por tanto, consideramos que en la dimensión inversión-talento el único factor positivo a destacar y que fortalece la marca país es la calidad de vida de la que goza España, ya que en lo referente a la atracción de inversiones y talento ésta se encuentra en una situación mucho más deficiente que la de sus competidores.

## 4. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

### 4.1. Conclusiones

#### 4.1.1. Conclusiones Revisión Bibliográfica

1. Debido a la liberalización de los mercados y al desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (TIC), no sólo se ha incrementado la competencia entre naciones, sino que también se ha intensificado la necesidad de desarrollar una tecnología avanzada e innovadora para hacer frente a ésta.
2. Como consecuencia de lo anterior, los países buscan ser más competitivos que nunca y para ello, han visto la necesidad de utilizar herramientas propias del sector privado en el sector público. Herramientas como el marketing, y en especial la marca, cambiando así su ámbito de aplicación tradicional y dándole un nuevo enfoque.
3. La marca se convierte en una ventaja competitiva y se gestiona como un factor de diferenciación que permite al país posicionarse y competir en un entorno global.
4. El efecto “made in” o efecto país de origen, se convierte en un factor con potencial para lograr esa ventaja competitiva previamente señalada, que además facilita el proceso y la toma de decisión de compra de los clientes. Asimismo, es un factor clave que añade valor a la identidad de una marca, ya sea de una empresa o un territorio, haciendo que éstos sean a su vez más competitivos y reputados.

#### 4.1.2. Conclusiones Caso Práctico

1. La dimensión turismo ha conseguido una posición muy destacada a nivel internacional. Sin embargo, existen diversos aspectos que debe mejorar y que no solo afectan a este sector sino que también influyen en otras dimensiones. Por eso, para que el turismo siga favoreciendo y fortaleciendo la Marca España, será necesario mantener e incluso mejorar, si es posible, los aspectos positivos y corregir los negativos.

2. La dimensión exportaciones no favorece ni fortalece la Marca España debido a la importante carencia que muestra en relación a innovación y tecnología. Por tanto, con el fin de convertirla en una dimensión fuerte y positiva de la marca nación, el país debería empezar a invertir, desarrollar e impulsar aquellos aspectos científicos y tecnológicos, que a su vez, mejorarán la dimensión inversión-talento.
3. La dimensión gobierno es, sin lugar a dudas, la que más perjudica a la Marca España, ya que necesita cambios y mejoras tanto en la política interior como exterior del país. Por tanto, para que esta dimensión pase a ser uno de los puntos fuertes de su marca país, consideramos que necesita de una reestructuración urgente.
4. La dimensión cultura- patrimonio es uno de los puntos fuertes de su marca, y a pesar de ciertas actividades culturales que necesitan de un mayor impulso por parte de la nación, en términos generales, consideramos que se trata de una dimensión positiva que, bien gestionada, tiene muchas posibilidades de mejora.
5. La dimensión población no produce ningún efecto significativo sobre la Marca España. Por tanto, con la finalidad de conseguir que esta dimensión deje de ser neutra e influya de forma positiva en la marca país, éste deberá mantener aquellos aspectos positivos que la favorecen y fortalecen, y corregir aquellos otros que la perjudican y debilitan.
6. Respecto a la atracción y retención, tanto de inversiones como de talento, España muestra una importante carencia que necesita ser rápidamente corregida. Para ello, consideramos que el país debería destinar una mayor cantidad de inversión a educación con la que formar futuros talentos y atraer a potenciales inversores.

En definitiva, que España esté tan bien posicionada a nivel mundial, tanto en la dimensión turismo como en la dimensión patrimonio y cultura, nos hace pensar que, en estos momentos, la mejor manera de comunicar o vender la marca país es potenciando aquellos factores relacionados con la belleza natural del país, su patrimonio histórico, etc. y no tanto aquellos ligados a la tecnología, a la innovación y a los negocios. Al menos hasta que estos últimos sean mejorados y supongan nuevos factores positivos que favorezcan y fortalezcan la marca país.

Por otro lado, si observamos el Ranking de Marca Nación analizado en el caso práctico, no es de extrañar que España haya descendido una posición respecto al año anterior, ya que tal y como hemos concluido, actualmente no dispone de la inversión, el talento, la tecnología y/o la innovación necesarios para mantenerse entre los países líderes del mercado internacional.

## **4.2. Limitaciones**

En la revisión bibliográfica, el principal dilema con el que nos hemos topado es la diversidad de opiniones existentes sobre algunas cuestiones. En el caso del concepto de competitividad por ejemplo, debido a la presencia o existencia de distintos autores (Krugman, Porter, etc.) y por consiguiente de distintas teorías (todas válidas), sobre cómo los países logran ser más o menos competitivos, hemos tenido que seleccionar aquellas que gozan de mayor aceptación y/o reconocimiento. Esto mismo ocurre con la marca país, es decir, al no haber una única visión acerca de la aplicación de la marca y su posterior medición o valoración hemos tenido que seleccionar las de aquellos autores (Anholt) u organismos (Y&R) que gozan de más popularidad y/o prestigio en el tema.

En cuanto al caso práctico, la principal limitación a la que nos hemos enfrentado ha sido la de encontrar indicadores útiles con los que poder medir y valorar cada dimensión, especialmente la de población, para la cual apenas había información oficial.

## **4.3. Futuras líneas de investigación**

Siguiendo con el caso de España, el cual hemos analizado en este estudio, consideramos que se podrían seguir dos futuras líneas de investigación.

Por un lado, creemos que sería interesante comparar la marca España con la de algún país similar para ver en qué aspectos se diferencian y cómo compiten, siendo ambos países tan parecidos en cuanto a tamaño, cultura, atractivos, etc. Un ejemplo de ello podría ser una comparativa entre la marca España y la marca Italia.

Por otro lado, nos encontramos con el caso contrario. Es decir, consistiría en comparar la marca España con un país totalmente opuesto, y cuya marca se considere fuerte, positiva, reconocida y atractiva en aquellas dimensiones en las que España no se encuentra bien posicionada y/o valorada.

Por ejemplo Alemania, país al que se asocia un gobierno fuerte, así como considerables productos tecnológicos e innovadores que fortalecen sus exportaciones. Japón, país ligado a importantes marcas de alta tecnología, también sería un caso interesante de analizar.

## 5. Bibliografía

- Adda, J. (1999). *La globalización de la economía*. Sequitur.
- Aguelo Alberto. (2010, Noviembre 16). *Globalización y competitividad*. Recuperado de [www.gestiopolis.com/globalizacion-competitividad/](http://www.gestiopolis.com/globalizacion-competitividad/)
- Alcañiz, J. E. B., y Sánchez, J. (2002). Preferencia de productos nacionales versus extranjeros en un ámbito económico común. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, n.796, pp.222-234.
- Anholt GfK Nation Brand Index 2014. España ocupa la posición 12 en el Índice mundial de Marca Nación. (2014, Diciembre 16). *El economista*.
- Anholt, S. (2005, a). How the world sees the world. *Anholt-GMI Nation Brand Index*.
- Anholt, S. (2005, b). How the world sees the world. *Anholt-GMI Nation Brand Index*.
- Bastardo Sosa, M. G. (2011). Identidad, comunicación e imagen, activos intangibles de la organización. *Temas de Comunicación*, n.9, pp.113-128.
- Béjar, R. C., y Silvestre, E. G. (2002). La marca país como ventaja competitiva: El valor de la marca España. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, n.799, pp.101-114.
- Bervejillo, F. (1995). Globalización, descentralización y territorio. *Revista PRISMA*, n.4.
- Bonet, J. L. (2013). Las marcas comerciales como embajadoras de la marca país. *Economistas*, v.31, n.134, pp. 27-37.
- Buitrago, F. (2010). *La Marca País como Estrategia Competitiva en el Desarrollo del Posicionamiento de un País a Nivel Nacional e Internacional*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires.
- CBI. (2011). *Future Brand Country Brand Index 2011-2012*. [www.futurebrand.com](http://www.futurebrand.com), obtenido el 9 de marzo de 2015.
- CBI. (2014). *Future Brand Country Brand Index 2014-15*. [www.futurebrand.com](http://www.futurebrand.com), obtenido el 2 de julio de 2015.
- Cervera, C. (2015). "Spain is different", el eslogan que cambió para siempre la imagen de España. *ABC*. Recuperado el 1 de julio de 2015, de [www.abc.es/espana/20141221/abci-spain-diferent-201412181821.html](http://www.abc.es/espana/20141221/abci-spain-diferent-201412181821.html).
- De la Dehesa, G., y Krugman, P. (2007). *Comprender la globalización*. Alianza.
- Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Pirámide.
- Elizagarate, V. (2008): *Marketing de Ciudades. Estrategias para el Desarrollo de Ciudades Atractivas y Competitivas en un Mundo Global*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Eurostat, (2015). *Arrivals of residents/non-residents at tourist accommodation establishments*. [www.ec.europa.eu/eurostat](http://www.ec.europa.eu/eurostat), obtenido el 2 de julio de 2015.

- Eurostat, (2015). *Environmental protection expenditure of the public sector by type*. [www.ec.europa.eu/eurostat](http://www.ec.europa.eu/eurostat), obtenido el 21 de julio de 2015.
- Eurostat, (2015). *People at risk of poverty or social exclusion*. [www.ec.europa.eu/eurostat](http://www.ec.europa.eu/eurostat), obtenido el 21 de julio de 2015.
- García, J., y Pulgar, N. (2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, v.16, n.4.
- GFK (2014). *Germany knocks USA off Best Nation top spot after 5 years*. [www.gfk.com/news-and-events/press-room/press-releases/pages/germany-knocks-usa-off-best-nation-top-spot.aspx](http://www.gfk.com/news-and-events/press-room/press-releases/pages/germany-knocks-usa-off-best-nation-top-spot.aspx), obtenido el 18 de junio de 2015.
- Govea, M. G., Salinas, R. S., Hernández, E., Cruz, M., Sánchez, M., y Santos, A. (2012). Globalización Y Competitividad. *Contribuciones a la Economía*, (2012-07).
- Herrera, J. S., Pinilla, J. M. C., y Fernández, J. C. (2005). Influencia de posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto Made in Spain y éxito empresarial. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, n.827, pp.261-276.
- Ibáñez, E. A. (2005). La globalización económica como marco de las relaciones internacionales. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, n. 825, pp.9-18.
- IMD World Competitiveness Center, (2014). *IMD World Talent Report 2014*. [www.imd.org](http://www.imd.org), obtenido el 8 de julio de 2015.
- Instituto de Análisis de Intangibles, (2009). *La Reputación de España en el Mundo*. [www.iberglobal.com](http://www.iberglobal.com), obtenido el 9 de marzo de 2015.
- Instituto de Estudios Económicos, (2014). *España es el Décimo Sexto País Exportador del Mundo*. [www.ieemadrid.es](http://www.ieemadrid.es), obtenido el 8 de julio de 2015.
- Instituto de Estudios Económicos, (2014). *España ocupa el puesto 27 en el Índice Mundial de Innovación*. [www.ieemadrid.es](http://www.ieemadrid.es), obtenido el 8 de julio de 2015.
- Instituto de Estudios Económicos, (2014). *España será el Séptimo País con mayor aumento de las Exportaciones en 2014*. [www.ieemadrid.es](http://www.ieemadrid.es), obtenido el 9 de julio de 2015.
- Instituto de Estudios Económicos, (2015). *España entre los Diez Países Líderes en Crecimiento de las Exportaciones en 2016*. [www.ieemadrid.es](http://www.ieemadrid.es), obtenido el 15 de julio de 2015.
- Instituto de Estudios Económicos, (2015). *España, Uno de los Cuatro Últimos Países de la UE con menor Exportación de Tecnología Punta*. [www.ieemadrid.es](http://www.ieemadrid.es), obtenido el 10 de julio de 2015.

- Instituto Nacional de Estadística, (2015). *Cuenta Financiera por Instrumentos, sectores y periodo*. [www.ine.es](http://www.ine.es), obtenido el 15 de julio de 2015.
- Instituto Nacional de Estadística, (2015). *Importaciones y exportaciones de mercancías por país y año*. [www.ine.es](http://www.ine.es), obtenido el 9 de julio de 2015.
- La corrupción política en España, caso a caso (2014). *ABC*. Recuperado el 30 de julio de 2015, de [www.abc.es/espana/20140105/abci-corrupcion-casos-201401021624\\_1.html](http://www.abc.es/espana/20140105/abci-corrupcion-casos-201401021624_1.html).
- La familia Pujol-Ferrusola (2014). *El País*. Recuperado el 29 de julio de 2015, de [www.elpais.com/elpais/2014/10/23/media/1414090800\\_520045.html](http://www.elpais.com/elpais/2014/10/23/media/1414090800_520045.html).
- Limón, R. (2015). Caso de los ERE: Respuestas para entender el caso. *El País*. Recuperado el 30 de julio de 2015, de [www.ccaa.elpais.com/ccaa/2014/03/12/andalucia/1394624960\\_221752.html](http://www.ccaa.elpais.com/ccaa/2014/03/12/andalucia/1394624960_221752.html).
- Lombana, J., y Rozas Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & gestión*, n.26, pp.1-38.
- López García, A. M., Méndez Alonso, J. J., y Dones Tacero, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, n.848.
- Mateus, J., y Brasset, D. (2002). La globalización: sus efectos y bondades. *Economía y desarrollo*, v.1, n.1, pp.65-77.
- Montesinos, M. A., y Currás, R. (2007). Importancia relativa de la marca y efecto país de origen sobre la intención de compra de los consumidores. In *XX Congreso anual de AEDEM*, v.2, pp.12.
- Munuera, J. L., Escudero, A. I., Alemán, J. L. M., y Escudero, A. I. R. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial.
- Palacio, J. R. S., y Climent, V. C. (2007). La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, n.59, pp.237-258.
- Peralba, R. (2009). *El posicionamiento estratégico de la marca España*. Círculo de Empresarios.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, v.85, n.11, pp.69-95.
- Sáenz, H. (2013). La inestabilidad en Turquía y Egipto deja el camino libre a Baleares. *El Mundo*. Recuperado el 20 de julio de 2015, de [www.elmundo.es/elmundo/2013/07/03/baleares/1372839025.html](http://www.elmundo.es/elmundo/2013/07/03/baleares/1372839025.html).



- Sáez, L. (2014). *Factores de Competitividad Urbana Facilitadores de Inversión y Vinculados a Estrategias de Posicionamiento. Estudio Aplicado en el Ámbito de las Ciudades Europeas*. Tesis Doctoral. Departamento de Economía Financiera II. Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Schnettler, B., Obrequé, B., Cid, E., Mora, M., Miranda, H., Sepúlveda, J., y Denegri, M. (2010). Influencia del país de origen en la toma de decisión de compra de alimentos: un estudio en consumidores de distinta etnia en Chile. *Revista Latinoamericana de Psicología*, v.42, n.1, pp.119-130.
- Sobrino, J. (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis. *Economía, sociedad y territorio*, v.99, pp.123-183.
- Special Eurobarometer 325 (2009). *Attitudes of Europeans towards Corruption*. [www.ec.europa.eu/public\\_opinion](http://www.ec.europa.eu/public_opinion), obtenido el 20 de Julio de 2015.
- Special Eurobarometer 397 (2013). *Corruption*. [www.ec.europa.eu/public\\_opinion](http://www.ec.europa.eu/public_opinion), obtenido el 18 de Julio de 2015.
- Special Eurobarometer 399 (2013). *Cultural Access and Participation*. [www.ec.europa.eu/public\\_opinion](http://www.ec.europa.eu/public_opinion), obtenido el 10 de Julio de 2015.
- Vázquez-Barquero, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. *EURE (Santiago)*, v.26, n.79, pp.47-65.
- Vegas, L. S. (2010). El valor de la marca ciudad como elemento diferenciador y generador de una ventaja competitiva sostenible. In *Global Financial & Business Networks and Information Management Systems* (p. 57). Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, AEDEM.
- Villarejo-Ramos, A. F. (2001). *La Medición del Valor de Marca. Los Efectos del Esfuerzo de Marketing sobre sus Componentes*. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Vite, M. Á. P. (2000). La globalización económica: ¿Una nueva fase de la mercantilización de la vida social?. *Frontera Norte*, v.12, n.23.
- World Economic Forum, (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*. <http://reports.weforum.org>, obtenido el 4 de Julio de 2015.
- World Values Survey, (2010-2014). *Important in life: Family*. [www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org), obtenido el 23 de Julio de 2015.
- World Values Survey, (2010-2014). *Important in life: Friends*. [www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org), obtenido el 23 de Julio de 2015.
- World Values Survey, (2010-2014). *Important in life: Leisure Time*. [www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org), obtenido el 23 de Julio de 2015.

World Values Survey, (2010-2014). *Important in life: Religion.*  
[www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org), obtenido el 23 de Julio de 2015.

World Values Survey, (2010-2014). *Important in life: Work.*  
[www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org), obtenido el 23 de Julio de 2015.