

ESTRATEGIAS Y EXPERIENCIAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA PAÍS EN AMÉRICA DEL SUR

Lina María Echeverri^{*}
Colegio de Estudios Superior en
Administración CESA, Bogotá – Colombia
Christian A. Estay-Niculcar^{**}
Fundación Universitaria
Iberoamericana, Guayaquil - Ecuador
Eduardo Rosker^{***}
Colegio de Estudios Superiores en
Administración CESA, Bogotá – Colombia

Resumen: La construcción de marca país en América del Sur se encuentra en su etapa introductoria. Los países han creado marcas territoriales con restricciones presupuestarias con el fin de proyectar una imagen integradora y positiva en los mercados internacionales. El desarrollo de una marca país y su gestión para aumentar los ingresos de exportación, atraer inversionistas e incentivar el turismo es una estrategia aún lejana para los países de América del Sur. Algunos países en América del Sur han hecho esfuerzos para mejorar su reputación, que se ha construido con posicionamientos no planeados, los intereses y opiniones de algunos líderes de opinión, la estabilidad e inestabilidad política y económica, y las transformaciones productivas. El siguiente artículo presenta los resultados de un estudio exploratorio y casuístico sobre las estrategias y experiencias de las marcas país en América del Sur. La hipótesis del estudio se enmarca en señalar que la construcción de marca país en América del Sur está en su fase introductoria y los resultados esperados no son consecuentes con la estrategia de crecimiento definida en los planes estratégicos de desarrollo de marca país. Del estudio se concluye que la formulación de una estrategia de marca país en América del Sur se ha vinculado a la promoción turística del país y no ha sido suficientemente asertiva en el interés de capitalizar su reputación en mercados internacionales.

PALABRAS CLAVE: estrategia, identidad de marca, marca país, posicionamiento. **JEL:** M31

Abstract: *Strategies and Experiences in the Construction of Nation Brand in South America. The construction of country brands in South America is in the introductory stage. These countries have created territory brands with budgetary restrictions with the objective to project an integrative and positive image in the international markets. The development of a country brand to increase the export incomes, attract investors and encourage tourism is a very far strategy for South American countries. Many countries made qualified efforts to improve their reputation. Reputation originated by not planned positioning, interests and opinions of opinion leaders, political and economic stability or instability and productive transformations. This paper intends to show the results of an exploratory and*

^{*} Candidata a Doctora en Integración y Desarrollo Económico y Territorial ULE. Magíster en Administración con énfasis en Mercadotecnia del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), México. Profesora Asociada del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Bogotá, Colombia. E-mail: linae@cesa.edu.com

^{**} Doctor en Proyectos de Innovación Tecnológica. Director I D i de la Fundación Universitaria Iberoamericana. Director de la Fundación Universitaria Iberoamericana, Ecuador. E-mail: christian.estay@funiber.org

^{***} Profesional en Marketing de la Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales, Argentina. Especialista en Docencia Universitaria en el Instituto de Formación Docente. Profesor invitado del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Bogotá, Colombia. E-mail: erosker@gmail.com

casuistic study of the experiences and perceptions of brand countries in South America. The hypothesis of the study is that the brand country construction of South American countries is in the introductory stage and that there is no consistency between the results and their growing strategies for the development of their nation brands. From this study is possible to conclude that the design of a nation brand strategy in South America is linked to the touristic promotion of a country and it is not enough assertive to capitalize its reputation in the international markets.

KEY WORDS: *strategy, brand identity, country brand, positioning. JEL: M31*

INTRODUCCIÓN

Un elemento relevante en el desarrollo de la competitividad de un país es la construcción y consolidación de su imagen en mercados nacionales e internacionales. La construcción de una imagen país requiere del diseño de herramientas de comunicación efectivas que permitan fortalecer las relaciones internacionales en sectores como el turismo, la inversión, las exportaciones, y auspiciar encuentros oficiales entre Estados, la proyección nacional, la estandarización de los símbolos patrios y la promoción de conciencia ciudadana.

Los países han identificado la necesidad de construir una marca que trascienda la descripción de características físicas de un territorio y se oriente a la generación de experiencias para sus visitantes (Hudson & Ritchie, 2009). La construcción de la marca país busca consolidar el imaginario de los nacionales y alinear comunicaciones públicas, discursos cívicos y comportamientos sociales, todo lo anterior englobado en una cultura de marca apropiada por toda una sociedad. De acuerdo con lo anteriormente descrito, la marca país permite lograr un lugar en los mercados y en la mente de las personas. Identificar la esencia de una nación o de un lugar y que se comunique de manera coherente es crucial para el éxito de una marca país (Hansen, 2010). Sin embargo, el concepto de marca país todavía se relaciona como una herramienta para la comercialización de productos y atracciones turísticas, y no para consolidar de manera directa la imagen global o la reputación de un país (Anholt, 2010).

El concepto de marca país no es nuevo. Un gran número de países han promovido sus identidades a lo largo de los años. La noción de marca país es utilizada activamente como una estrategia de marketing dirigida hacia el mercado global con la finalidad de generar crecimiento económico, incentivar el turismo, promover el comercio internacional y comunicar una imagen positiva de un país. El término marca país se ha convertido en uno de los temas más populares de la última década, ya que ha logrado reunir a la academia, al gobierno y a los empresarios (Szondi, 2010).

Las medidas adoptadas en el posicionamiento de la marca influyen pero no controlan la percepción que tenga el público sobre un determinado país. La consideración más importante en la marca país es mantener la integridad de la marca, es decir, el objetivo es comunicar hechos reales y

consecuentes de la imagen que proyecta un país. Por lo anterior, el propósito del siguiente trabajo académico es comprender el proceso de la construcción de marca país a través de un estudio profundo de las experiencias de Argentina, Chile y Venezuela. Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión sobre el conocimiento existente del área investigada, Los países objeto de estudio fueron elegidos por sus resultados en el ranking de 2010 del Country Brand Index (Future Brand, 2010).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El concepto de marca país se fundamenta en supuestos comunes que obligan a extraer algunas de las características principales de esta noción. Se entiende por marca país una estrategia de Estado orientada a capitalizar la reputación de un país en mercados internacionales. Tres elementos componen el concepto de marca país: turismo, inversión extranjera y exportaciones. Estas variables no representan sectores, por el contrario tienen un papel significativo en el mejoramiento de la reputación de un país. De acuerdo con Castrogiovanni (2007: 6): *El turismo es visto por científicos y políticos como la salvación para las economías más frágiles y para la protección y mantenimiento del patrimonio natural y cultural*. Al respecto, Cabrera (2010: 13) menciona que:

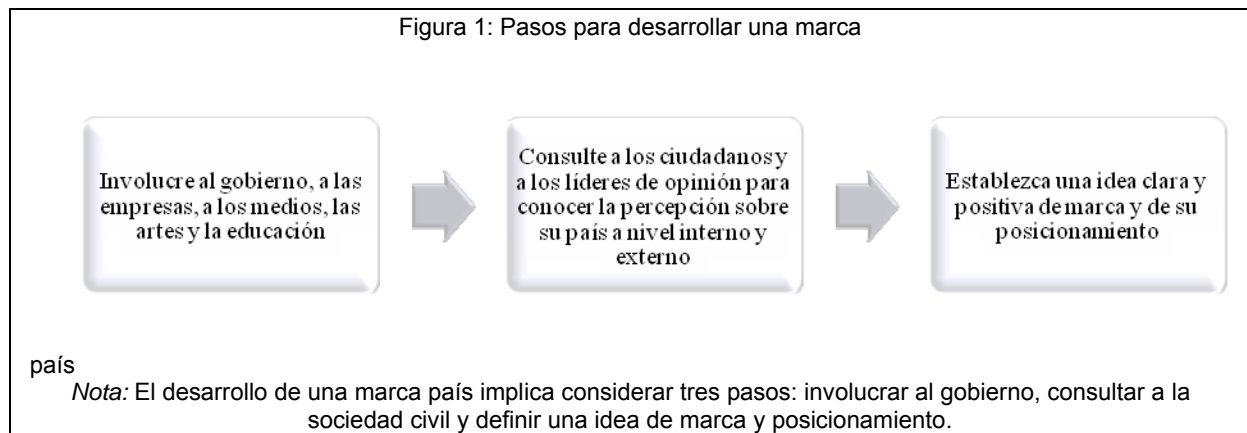
La marca debe ser una herramienta de conquista de mercados y actitudes hacia un país. Ayuda a reforzar la manera en que el mundo percibe a los ciudadanos, instituciones y productos de ese territorio geográfico a través de atributos positivos. También puede aglutinar el sentimiento de pertenencia a lo interno, de modo que podamos encaminarnos hacia el objetivo común, o mejor, nuestro bien común: el proyecto de nación anhelado.

La marca país refleja una identidad que se convierte en la esencia de la existencia de la empresa o producto. Enmarca de principio a fin todos los objetivos y las metas tratando de crear un estilo propio que le permita posicionar su nombre en el mercado consolidando una reputación y reconocimiento a partir de características propias e inconfundibles. Referido a este contexto, Gigli (2007: 2) conceptualiza a la marca país desde un enfoque instrumentalista planteando que: *La implementación de esta herramienta de comercialización responde a un mercado interno y externo ávido de valores competitivos que apelan al singularizarse, identificarse y diferenciarse de sus competidores*. La marca país ejerce un “poder suave”, es decir, se ha convertido en un camino popular para el aumento de la influencia de un país en el contexto internacional (Dong-Hun, 2011).

En algunos países los ministerios y las agencias se encargan de comunicar coherentemente la marca nacional con el fin de evitar confusiones e interpretaciones diferentes sobre su significado y cómo éste se relaciona con su imagen ante el mundo. Por esta razón, el proceso debe ser dirigido por el nivel más alto del gobierno como un Alcalde, Ministro o Presidente. La principal tarea de una marca país es resaltar las características atractivas y distintivas de un país alineadas a las expectativas y percepciones de un público determinado. Los países para poder lograr una ventaja competitiva

sostenible necesitan crear asociaciones emocionales con los ciudadanos (interno) y con los visitantes (extranjero).

La formulación de la estrategia de marca país es tan importante como su implementación, la cual sucede cuando las personas experimentan realmente la marca permitiendo que se comiencen a formar actitudes y comportamientos positivos acerca del país. La implementación de la marca país implica acciones que involucren a todos los grupos de interés en una ciudad, una región y un país con la finalidad de comprometerlos en el proceso de desarrollo y consolidación de una imagen con una fuerte proyección interna y externa. A continuación se explican los pasos para desarrollar la marca país (Figura 1):



Fuente: Adaptado de Mukoma (2008: 1-2)

El proceso de construcción de una marca país se debe iniciar con una exposición clara y sencilla de los diferenciales de la marca. Estos diferenciales se estructuran en torno a las cualidades emocionales que expresan los ciudadanos y visitantes cuando identifican una característica superior y comparativa entre los países. La marca país se consolida en la medida que esa característica diferenciadora sea fácilmente simbolizada visual como verbalmente.

La estrategia de posicionamiento de un país en particular se enmarca en el objetivo de capitalizar el origen de los productos, las empresas y las personas en los mercados globales. Hay dos tipos de posicionamiento: a) aquel en el cual un país tiene un posicionamiento por asociación productiva, por ejemplo, se asocia a China con la producción de arroz; y b) aquel en el cual un país tiene un posicionamiento por asociación de marca, es decir cuando una marca comercial logra hacer visible un país, por ejemplo Nokia con Finlandia. Un objetivo de posicionamiento de una marca país es promocionar y posicionar una identidad clara, definida y unificada evitando los regionalismos. Se espera que el posicionamiento no solo mejore la imagen de un país, sino que además refuerce el concepto del *"made in"* en las etiquetas de los productos que se comercializan en mercados internacionales.

De esta forma la estrategia de marca país se replica en la generación de una mayor confianza interna y mejor desempeño externo del país. El posicionamiento inicia con un trabajo investigativo, es decir, cada país debe preguntarse permanentemente ¿Cuál es la percepción que tienen mis ciudadanos, visitantes y no visitantes sobre el país? Como lo menciona Fantoni (2008: 127):

La “marca país” se elabora preguntando a los encuestados sobre el atractivo turístico de las naciones, sobre el grado de satisfacción de las mercancías y servicios producido en ellas, sobre la competencia y confianza de los gobiernos para tomar decisiones internacionales y sobre la disposición de los encuestados a vivir en el país correspondiente y por la idoneidad para instalar una sucursal de una empresa.

Los desafíos más importantes que enfrenta la marca de un país es la falta de unidad e integración de un propósito común, la dificultad en el establecimiento de objetivos y acciones concretas y medibles, sumado a la ausencia de conocimiento sobre marketing territorial. Anholt & Hildreth (2005) indican que el desafío más crítico que enfrenta la marca país es encontrar una estrategia que sea creíble, relevante para la audiencia de los consumidores, fiel a la realidad y a las aspiraciones del lugar, capaz de abarcar esta variedad de características sin llegar a ser un compromiso aburrido que pueda afectar la percepción de la población.

Como se ha mencionado, el concepto de marca país integra tres sectores: turismo, exportaciones e inversión directa. Sin embargo, el turismo es la variable que se ha convertido en el eje central de la estrategia de construcción de marca país. Los gobiernos promueven su imagen y marca país a través del turismo y sus canales de comunicación son las embajadas alrededor del mundo (Lichrou, O'Malley & Patterson, 2010).

El posicionamiento de un país está determinado por la percepción y experiencia de sus turistas. Kerr (2006, citado por Lichroy, O'Malley & Patterson, 2010) indica que construir una marca país sólo con fines turísticos es una decisión limitada. El objetivo de la marca país no es sólo atraer a los turistas, sino además cautivar a los inversionistas y ayudar en la exportación de las marcas nacionales (Dinnie, 2008). No obstante, teniendo en cuenta la importancia económica que genera el turismo hoy en día para los países, estos están cada vez más interesados en trabajar para fortalecer su marca país y así hacerla conocer alrededor del mundo resaltando cinco factores claves para el turista como: turismo, patrimonio y cultura, aptitud para negocios, calidad de vida y sistema de valores. Estos son los factores más importantes que diferencian a una marca país y que permiten que las personas identifiquen a través de asociaciones, atributos lo que piensan al escuchar el nombre del país, o mirar una fotografía o programa de viaje. (Future Brand, 2010)

Los cambios en el entorno de marketing de un país representan importantes amenazas en el mercado turístico, pero al mismo tiempo ofrecen oportunidades. El turismo necesita adoptar estrategias de marketing en el largo plazo, que incluya una oferta micro-

segmentada de destinos turísticos y con unas estrategias de comunicación directa con el propósito de alcanzar el posicionamiento de la marca país (Djurica, 2010).

El turismo es la principal fuente de ingresos en moneda extranjera para países emergentes. El turismo actúa como un factor estimulante para el progreso y desarrollo de un país (Iordache, Ciochină & Asandei, 2010). Lo anterior exige que el marketing abandone su mentalidad colonial por una mentalidad global (Sheth, 2011).

METODOLOGÍA

El proyecto de investigación es de tipo casuístico y exploratorio. La investigación casuística permite utilizar casos reales que puedan generar debates, aprendizaje y aplicabilidad en el aula. Dentro de este tipo de investigación se aplicarán entrevistas exhaustivas y metodología de casos. Los métodos de caso son una fuente para investigaciones exploratorias debido a que se focalizan en estudios de la complejidad de fenómenos organizativos. La investigación exploratoria permite un acercamiento científico a un problema, especialmente cuando éste aún no ha sido abordado o suficientemente estudiado. Las investigaciones exploratorias y casuísticas se focalizan en estudios de la complejidad de fenómenos organizativos. En este contexto, Aaker, Kumar & Day (2001: 73) plantean que *se emplea este tipo de investigación cuando se está buscando un conocimiento más profundo sobre la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables pertinentes que necesitan considerarse.*

Los métodos empleados incluyen estudios que describen la situación actual y el desarrollo que tratan de determinar los cambios en el tiempo.

La unidad de análisis está compuesta por tres países de América del Sur: Argentina, Chile y Venezuela. Se eligieron estos países porque según el Country Brand Index del año 2010, en Latinoamérica Argentina ocupa el primer puesto y Chile el segundo. Son las marcas país que han emergido en la región y, además de un total mundial de 110 marcas país estudiadas por la firma Future Brand (2010), están en los primeros 40 lugares. Según la firma consultora Future Brand (2010: 2) *ambas naciones son percibidas como marcas fuertes en turismo, particularmente Conveniencia y Atracciones.* Contrario a la marca país de Venezuela que ocupa junto con Colombia los dos últimos puestos del ranking en la región, ubicándose en el puesto # 77 del ranking mundial. Para Future Brand (2010) estos países tienen desempeños muy débiles motivados por la inestabilidad política, corrupción y de seguridad social. Según Pipoli (2006: 40), el Country Brand Index (CBI) de Future Brand *se ha convertido en una importante herramienta para medir el nivel de éxito de la estrategia de marca país, en lo que se refiere a turismo y viajes.*

El método de análisis fue de carácter cualitativo. Las fuentes secundarias consultadas corresponden a documentos e informes de dirección de las organizaciones a cargo de la marca país

de los países objeto de estudio. La siguiente ficha técnica que se observa en la Tabla 1 resume el diseño metodológico empleado.

Tabla 1: Ficha de técnica de investigación

Tipo de estudio	Exploratorio y casuístico
Unidad de análisis	Marca país de Argentina, Chile y Venezuela
Ámbito geográfico	Argentina, Chile y Venezuela
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado), no de forma aleatoria
Muestra	Organizaciones a cargo de la gestión de la marca país: Argentina, Chile y Venezuela
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental (documentación y archivos). Observación directa.
Informadores clave	Pioneros y ejecutivos de la marca país, Académicos
Fecha de inicio y finalización	Febrero de 2009 a enero de 2011
Producto derivado de proyecto de investigación	Gestión estratégica y posicionamiento de la imagen y marca país en América (Cód. 20006)

Fuente: Elaboración propia

HALLAZGOS

La aplicación de la marca país es un fenómeno relativamente nuevo para los países sudamericanos. Sin embargo, está aumentando el volumen de países que buscan consolidar una marca territorial dado por el gran número de competidores que hay en los mercados nacionales e internacionales. Los países de América del Sur están haciendo esfuerzos por perfeccionar su marca país con la intención de cumplir tres grandes objetivos: atraer turistas, estimular la inversión interna e impulsar las exportaciones. Un cuarto objetivo para algunos países es atraer talento humano. Este nuevo objetivo permite a los países competir entre sí por atraer a estudiantes de educación superior y a empleados calificados.

Vale la pena incluir más objetivos adicionales como que la marca país contribuye a la estabilidad de la moneda ya que ayuda a restaurar credibilidad internacional y confianza en los inversores, aumentar la influencia de las políticas internacionales, estimular el fortalecimiento de las asociaciones internacionales y promover las ventajas competitivas de un país. Los anteriores objetivos coinciden con la intencionalidad de los tres países sudamericanos que fueron incluidos en el estudio: Argentina, Chile y Venezuela. El logro de esos objetivos requiere que los países adopten de manera consciente y responsable su marca país para que puedan competir eficazmente en el escenario global.

Las mediciones de posicionamiento de marca país ubican estos tres países en lugares distantes al conteo general como ocurre en el ranking de Future Brand (2010). En la Tabla 2 se observa que el primer puesto del ranking en América del Sur lo ocupa Argentina:

Tabla 2: Ranking Country Brand Index 2010

Puesto # Ranking América	País	Puesto # Ranking 2009	Puesto # Ranking General 2010
1	Canadá	2	1
2	Estados Unidos	1	4
3	Costa Rica	28	27
4	Argentina	43	33
5	Chile	59	40
6	Brasil	37	41
7	Belice	52	46
8	Perú	49	47
9	México	37	48
10	Uruguay	55	53
11	Panamá	69	67
12	Ecuador	71	74
13	Venezuela	63	77
14	Colombia	87	85
15	Guatemala	89	86
16	Nicaragua	84	98
17	El Salvador	92	105

Nota: La medición en América se realizó sobre un total de 17 países. En la medición general, se evaluaron 102 países en el 2009 y 110 países en el 2010.

Fuente: Adaptado de "Country Brand Index 2010", por Future Brand (2010)

Argentina lidera por su alto potencial en turismo médico en América Latina. Así lo manifiesta el Ministro de Salud, Juan Manzur (2011: 3):

Argentina es el único país de América Latina que tiene tres premios Nobel en ciencia. Contamos con instituciones de primer nivel acreditado no sólo a nivel nacional sino también con los máximos estándares a nivel internacional, tecnología de punta y equipos médicos reconocidos en el extranjero.

Su vecino, Chile, ha logrado consolidar su imagen como el país más atractivo entre los países emergentes a causa del crecimiento de sus exportaciones. Según René Merino, Director Ejecutivo de la Fundación Imagen de Chile (2010: 5):

Chile mejoró en el ámbito de las exportaciones, incluso tras el impacto económico del terremoto. El concepto de gobernancia se mantiene como nuestra área más fuerte, mejora el ámbito de la cultura, donde se incluye el deporte, y se establece que América Latina, China y España continúan rankeándose en sus top 30 como lugar preferido para vivir, invertir y estudiar.

Con estas experiencias de consolidación efectiva de marca país cabe preguntarse qué sucede con Venezuela. Venezuela baja 14 puestos en el ranking de Country Brand Index CBI 2010, explicado por la inestabilidad política, la corrupción y a la inseguridad sumado al desconocimiento que hay sobre su marca país en el ámbito interno y externo.

Argentina

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

Antes de que se concretara esta iniciativa en 2004, existieron algunos proyectos de marca país que hasta ese momento no pasaron de la etapa embrionaria o expositiva porque se asociaba y limitaba el tema al desarrollo de una imagen visual o campaña publicitaria. Sin embargo, luego de la crisis de 2001 todos los esfuerzos realizados hasta ese momento para posicionar a Argentina fueron desvirtuados por la inestabilidad económica del país provocando una imagen negativa frente al mundo. De acuerdo con Hidalgo (2008: 2) *durante un periodo, el país gozó de una imagen internacional positiva que se expresaba en 'El Granero del Mundo'*. Dicha imagen no fue deliberada sino fue generada por constituirse como el primer exportador mundial de alimentos.”

La marca país de Argentina fue creada en el 2008 dando respuesta a una situación coyuntural en el sector turístico. En ese mismo periodo, la coyuntura económica de Argentina fue susceptible a la recesión. De acuerdo con De Luca & Malamud (2010: 175) *Argentina había pasado de ser el país que crecía más rápido a uno de los que evolucionaba más lentamente*. En ese entonces el Secretario de Turismo, Enrique Meyer, señaló que la creación de la marca país coincidía con la consolidación del turismo receptivo que venía creciendo desde el año 2007, ubicando a Argentina en el segundo país de la región con cuatro millones y medio de turistas. La marca país de Argentina se institucionalizó a través del Decreto 1372 de 2008 con el propósito de homogenizar la imagen nacional en el mundo (Portal público de noticias de la República Argentina, 2008)

La participación de todos los sectores en el proceso de construcción de marca país fue fundamental. En el estudio Marca País: Introducción a la problemática desde los ejecutivos de compañías top de la Argentina, *el Gobierno Nacional es percibido como el principal impulsor de la Marca País Argentina, a la vez que es visto como el organismo que más colabora en definir su construcción e implementación* (Peña, 2007: 155).

La marca país tenía como propósito difundir la imagen de Argentina en el exterior. Este objetivo no se cumplió como se esperaba, según la Revista Container (2009: 15) *Argentina tiene un proyecto sobre marca país que pocos conocen. Si un programa de promoción es escasamente reconocido, tal vez signifique que muy bien no está funcionando*. Sin embargo, la marca país logró posicionarse

entre los mejores destinos del mundo, ubicándose en el puesto 43 de un total de 102 países en el año 2009 y en el puesto 33 de un total de 110 países en 2010. En el ranking del Country Brand Index CBI 2009, Argentina se ubicó en el puesto número 10 de los países que ofrecen mejor vida nocturna. En ese mismo período ocupó el puesto número 4 como destino gastronómico después de Francia, Italia y Japón.

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

Para el año 2010, Argentina asciende 10 puestos en el ranking y según Future Brand (2010: 21) *“Argentina lo tiene todo: paisajes, diversidad cultural, turismo y aventura”*. Los factores que más influyeron en este indicador fueron dos fundamentales: la economía creció en un 9,2% y en ese mismo período logró el tercer puesto en la Copa Mundial de Fútbol. Según la Secretaría de Turismo de la Nación (2010: 8):

En relación a la Argentina, de acuerdo al informe, son importantes las expectativas suscitadas por la selección nacional de fútbol en la Copa del Mundo Sudáfrica 2010, el crecimiento significativo del PBI durante el primer semestre del año, y el haberse convertido en el primer país latinoamericano en legalizar el matrimonio entre personas del mismo sexo, reflejando un triunfo para los valores liberales en la región.

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

Chile

Chile es el país de Latinoamérica en cuanto a marca país que ha trabajado con éxito en su proyección de su identidad. Su estrategia ha sido combinar los esfuerzos y recursos tanto del sector privado como del estatal. Sumado a que éste país cuenta con un gobierno democrático y una economía abierta, competitiva, orientada al libre comercio y con una fuerte política exportadora. La economía chilena es considerada una de las más estables y dinámicas de Latinoamérica, esto

basado en el crecimiento sostenido entre los años 2000 y 2010. Según el Comité de Inversiones Extranjeras del Gobierno de Chile (s.f.: 1):

Chile se ha posicionado como un socio confiable para la comunidad internacional. Su estabilidad política, sus logros en materias sociales, su conducción macroeconómica seria y responsable y la austeridad en el manejo de sus políticas fiscales, le han permitido consolidarse como un lugar atractivo para quienes buscan un lugar seguro donde invertir sus capitales

En el año 2004, ProChile (2010) determinó que la responsabilidad de la creación de marca estaría a cargo de un comité compuesto por organizaciones del sector público y la firma Interbrand Chile, entre otros. Según Gómez (s.f.: 3) *en el año 2004, por medio de una licitación pública, la empresa internacional Interbrand se adjudicó inicialmente US\$150.000 (al proyecto total se destinarían un total de US\$25.000.000) para diseñar la estrategia comunicacional de la Marca País Chile.* Chile no tenía una imagen negativa sino que había un desconocimiento de su industria y de su potencial económico. Luego de un año y medio de trabajo se hizo el lanzamiento de “Chile sorprende siempre” con un propósito integral de marca país: promover las exportaciones, el turismo y la inversión extranjera. Para Interbrand, Chile una marca país no es un logo o una campaña publicitaria, es un conjunto de emociones, asociaciones positivas y percepciones que se desarrollan a través de la experiencia.

La creación de la nueva “marca Chile” era parte de todo un concepto estratégico que en ese momento llevaba adelante el país. Chile buscaba insertarse en los mercados globales mediante estrategias que incluían acuerdos comerciales, intercambios científicos y tecnológicos, atracción de inversiones extranjeras y promoción de la cultura con un apoyo concreto de distintos sectores públicos y privados.

El mercado al cual se dirigía la estrategia eran, en principio, ejecutivos de los máximos niveles de empresas multinacionales de Europa, Estados Unidos y Asia-Pacífico. Se lanzó una campaña para crear una imagen turística de Santiago destacando los atributos como centro turístico de negocios, buscando un liderazgo regional en ese sentido. Dentro de las cualidades que se destacaban estaban los estándares de seguridad de la ciudad, su infraestructura, las comunicaciones, su modernidad, su cercanía a los centros de ski, a rutas del vino y la costa. Santiago también destacaba su variedad de buen vino y una importante oferta gastronómica.

El propósito del plan estratégico de esta marca país era que debería ser coherente y aliado con todas las campañas que se estaban llevando a cabo por distintos sectores en el exterior. Esto significaba que todo el desarrollo de la marca, tanto en diseño como en concepto, debería poder reforzar e integrar todos los esfuerzos realizados hasta el momento. La idea que buscó Interbrand fue transmitir la naturaleza de sus paisajes, sus frutos, su población y sus valores, con el propósito que fuera única y atractiva y a su vez expresara su diversidad con una perspectiva diferente y sorprendente. La marca país en Chile no fue establecida como una estrategia promocional sino como

una política, puesto que se involucraron todos los sectores lo que sirvió para conseguir recursos para su financiación. El 60% de sus recursos provienen del Estado y el excedente del sector privado.

Entre las organizaciones participantes del esfuerzo chileno por desarrollar su marca país se encuentran por el sector público: Comité de Inversiones Extranjeras, Corfo - Corporación de Fomento de la Producción, ProChile, Servicio Nacional de Turismo; y por el sector privado Asoex – Asociación de Exportadores de Chile, Asociación de Productores Avícolas, Asexma – Asociación de Exportadores de Manufacturas-, Cámara de Comercio de Santiago, Cámara Nacional de Comercio, ChileAlimentos, Corporación de Promoción Turística, Fedefruta - Federación Gremial Nacional de Productores de Fruta, SalmonChile, Sonapesca - Sociedad Nacional de Pesca -, Sociedad de Fomento Fabril, Wines of Chile. Las altas inversiones en campañas publicitarias, superiores a 3 millones de dólares desde el año 2007, han estado alineadas con el crecimiento del turismo para el mismo período. Sumado esto a su estabilidad económica que ha logrado ubicar a Chile como el primer país en América del Sur al ingresar en el puesto 31 del ranking de los países más ricos del mundo en el 2010 (Cámara de Diputados de Chile, s.f.)

Chile ha mantenido un bajo perfil con esta nominación, fundamentado en los hechos políticos y económicos que han logrado posicionar a este país como un lugar atractivo para la inversión y el turismo y, especialmente, como un modelo de crecimiento para América Latina al lograr reducir la pobreza de un 38.6%, en 1990; a un 13,7%, en 2006 (UNICEF Chile, 2006).

Venezuela

Como cualquier otro país, la nación venezolana ha experimentado importantes cambios a lo largo de la última década. Sin embargo, vistos desde el plano internacional estos han venido acompañados de alta agitación e inestabilidad política y económica. Las asociaciones más frecuentes que hacen referencia a Venezuela difícilmente dejan de lado temas como revolución y socialismo, crisis económica y tensas relaciones internacionales y un controvertido liderazgo del Presidente Hugo Chávez. Es evidente que el proyecto de marca país que ha experimentado Venezuela se ha visto centrado en el gobierno mismo donde la promoción en turismo ha tenido mucho que ver mediante la exaltación de sus riquezas naturales, exceptuando el petróleo, la calidez de la gente y la igualdad social pero sobre el que prima consolidar internacionalmente un proyecto político para expandir la Revolución Bolivariana hacia el resto del continente.

Aún no ha sido declarada oficial la marca del país “Venezuela ahora es de todos”. De acuerdo con lo planteado por el Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información (2004) la imagen de la marca país es un símbolo de la determinación del Gobierno Bolivariano en hacer de Venezuela un país donde todos tengan las mismas oportunidades y derechos. Conceptualmente busca demostrar que solo con una justa distribución de la riqueza se logrará el bienestar social de todos los venezolanos.

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

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

Los países harían bien en vigilar constantemente lo que la prensa extranjera escribe acerca de ellos. El informe del Pew Reserch Center Project. (2009) demuestra cómo la percepción de los venezolanos hacia Estados Unidos en el año 2002 tenía un 82% de favorabilidad, ya para el año 2007 llegó a tener un 56% de favorabilidad. Según un reporte de la Embajada de Venezuela en Estados Unidos (2007: 1): *el total de las exportaciones venezolanas a los Estados Unidos durante el 2007 experimentó un descenso de \$1.610,4 millones, pasando de 8.703,7 millones de dólares en el primer trimestre de 2006 a 7.093,3 millones de dólares en el mismo lapso de 2007, lo que significa una caída de 18,5%.*

DISCUSIÓN

Los países compiten en el mercado global para ser elegidos por inversionistas, turistas, residentes y compradores. Algunas economías dependen casi exclusivamente de los ingresos por turismo, y otras lo ven como un sector más que aporta a la balanza de pagos (Santana, 2001). En esa medida, los países se esfuerzan para ser más atractivos y lo hacen a través de la construcción de sus propias marcas. Los países más demandados, con mejor reputación, más ricos y poderosos tienen marcas fuertes que son el resultado de coordinar los programas de gobierno con la cultura de sus habitantes, el comercio, el desarrollo urbano y la administración de su imagen.

En América del Sur se evidencia un escenario optimista para sus economías, pero no están preparadas para su futuro (Oppenheimer, 2011). América del Sur no ha sido un mercado internacional representativo, pero es ahora el nuevo mercado para las operadoras turísticas por el potencial crecimiento de sus economías (The Caims Post, 2010: 12).

El turismo es uno de los principales motores de cualquier economía, ya que representa en la mayoría de países entre el 2% y el 10% del PIB, siendo este el caso de los países desarrollados o de las islas que dedican la mayoría de sus actividades económicas al turismo.

El turismo genera cerca de 919 millones de dólares en ingresos anuales y el porcentaje de llegadas de turistas internacionales en países en vía de desarrollo ha aumentado de un 32% en 1990 a un 47% en 2010 (Organización Mundial del Turismo, 2010). En los tres países estudiados se evidencia el fuerte apalancamiento entre la marca país y el turismo. De continuar así, la marca país deberá orientarse a aumentar el turismo nacional con el fin de descentralizar el desarrollo local causado por esta actividad, sin descuidar las exportaciones y las inversiones (Brida y Risso, 2009).

CONCLUSIONES

La clave del éxito de una marca país es la percepción de una diferencia entre marcas de la competencia. Con tantos países la estrategia de comunicación puede variar, sin embargo el mensaje es el mismo. Otro factor clave es el concepto de inclusión. Sin la participación del gobierno, sector privado y todos los ciudadanos las campañas nacionales no tendrán el impacto deseado.

Una imagen país positiva es un ingrediente esencial para la promoción de las exportaciones y también de las inversiones. Hasta ahora sólo un pequeño número de países han empezado a promocionar activamente la marca ante el mundo. La gestión de marca país se convertirá en una actividad cada vez más importante para entender lo que está en juego. El turismo conduce al consumismo y a la inversión extranjera directa. Un eficaz posicionamiento de marca país puede ayudar a conseguir cada uno de estos componentes. Por esta razón para lograr la efectividad deseada en la aplicación de la marca país se debe formular una filosofía empresarial de marketing. La génesis básica de la formación y de la operación de la organización debe demostrar tener características propias y únicas de la marca país que la diferencien frente a otras marcas en el mercado.

Aún no se ha llegado a un consenso en cuanto a cuáles son los elementos, características o rasgos que deben destacarse para fortalecer la imagen país que proyecta Venezuela en el extranjero lo que genera una opinión difusa en cuanto al posicionamiento del país. Resulta crítico y complejo ejecutar un programa para promover una marca a través de muchos mercados y para múltiples audiencias. Especialmente cuando hay que tener en cuenta que no solamente tiene impacto la estrategia de un país en la construcción de su marca, sino que las percepciones de los visitantes respecto a otras cuestiones tienen importancia al momento de elegir un país para visitar. Por ejemplo, los resultados del Country Brand Index muestran que hay rubros donde los viajeros tienen percepciones que no son fácilmente modificables por una estrategia de construcción de marca país que busca mejorar, optimizar, crear una percepción positiva del país en cuestión.

Para esto se pueden observar dos rubros incluidos en el Country Brand Index 2010 de Future Brand, Calidad de Vida y Sistema de Valores, donde Venezuela no logran mejorar su percepción externa y su posicionamiento a pesar de su esfuerzo estratégico en la construcción de su marca país. Future Brand (2010) define a Argentina y Chile como “estrellas nacies” en su desempeño y mejora

en imagen y marca país. En la Tabla 3 aparece Chile en las primeras posiciones de América del Sur en términos de su eficiente sistema educativo, su alto estándar de vida, las oportunidades laborales y el lugar deseado para vivir por los turistas.

Tabla 3: Posición de los países en términos de calidad de vida según el CBI 2010

Criterio	Argentina	Chile	Venezuela
Sistema educativo	4	1	6
Sistema de salud	4	2	13
Estándar de vida	4	1	11
Seguridad	5	2	11
Oportunidad laboral	4	1	7
Deseos de vivir allí	4	1	16

Nota: Base de 110 países

Fuente: Adaptado de "Country Brand Index", por Future Brand (2010)

La medición de posicionamiento que realiza cada año Future Brand incluye un análisis de cómo el sistema de valores afecta la imagen y la marca de un país. En la Tabla 4 se observa que Chile se destaca por ocupar un primer lugar en términos de un sistema de valores fundado en un entorno legal estable. Argentina ocupa la cuarta posición en América del Sur, como un país con valores fundamentados por la libertad política, un entorno legal estable y la libertad de expresión.

Tabla 4: Posición de los países en términos de sistema de valores según el CBI 2010

Criterio	Argentina	Chile	Venezuela
Libertad política	4	2	16
Amigable con el medio ambiente	5	3	18
Entorno legal estable	4	1	14
Tolerancia	5	4	18
Libertad de expresión	4	2	17

Nota: Base de 110 países

Fuente: Adaptado de "Country Brand Index", por Future Brand (2010)

El diseño de una marca país se construye sobre atributos reales y tangibles. Por este motivo la arquitectura de una marca país debe tener en cuenta los efectos que se generan cuando se aplica en un entorno tan cambiante como es el político y el económico. La marca país va más allá de una decisión de gobierno, o una estrategia promocional, debe capitalizar la reputación de los países en el extranjero. La experiencia de Argentina y Chile enseña que una administración adecuada de la marca país exige conocimientos sobre gestión e impacto y que el esfuerzo en la construcción de marca país se fundamenta en el diseño de un plan estratégico sistemático de largo plazo. Una planeación parcial y estudios *ad hoc* son una invitación al fracaso en la estrategia porque nunca se podrá establecer una base sólida, única y creíble para la diferenciación de una marca país.

Algunos países tienen una mayor disposición a reinventarse con mayor frecuencia que otros. Argentina ilustra cómo una marca país se diseña a partir del establecimiento de normas específicas sobre los valores tradicionales de un territorio. Su marca país en esencia expone la capacidad de

respuesta frente al cambio y pretende mejorar la coordinación de esfuerzos entre los sectores hacia un objetivo común como lo es el fomento del turismo. El caso de Chile demuestra que la ejecución de un plan estratégico asertivo debe identificar y reunir a los sectores interesados. Su marca país ha logrado movilizar sectores y muestra una mayor eficiencia y ventaja en términos promocionales. Para Venezuela queda un camino por recorrer. Un camino en la construcción de una marca país que se sustente en sus valores y no en el propósito particular de un gobierno de turno.

Tabla 5: Posición de los países en términos de Turismo según el CBI 2010

Criterio	Argentina	Chile	Venezuela
Conveniencia	5	6	16
Atracciones	6	5	15
Hospedaje	7	6	16
Comida	1	5	13
Playas	8	9	11
Vida nocturna	2	7	12
Shopping	1	6	14

Nota: Base de 110 países

Fuente: Adaptado de "Country Brand Index", por Future Brand (2010)

Una relación favorable al turista, en términos de peso argentino-dólar, coloca a la Argentina en primer lugar en preferencias para realizar compras y a Venezuela en una posición absolutamente desfavorable en términos comparativos. El turismo sigue prefiriendo a Argentina en cuanto a su comida y vida nocturna, muy lejos de Venezuela. Para los otros criterios, Conveniencia, Atracciones, Hospedajes y Playas tomados en cuenta para la confección de la Tabla 5, se observa que Argentina y Chile están en posiciones similares en cuanto a preferencias. El rubro Playas es en el cual Venezuela más se acerca a los otros dos países comparados. La similitud de las culturas argentina y chilena, su cercanía territorial e histórica son aspectos que deben tenerse en cuenta al momento de pensar en los parecidos de las preferencias turísticas de extranjeros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D.; Kumar, V. & Day, G.** (2001) "Investigación de mercados". Editorial Limusa Wiley, México D.F.
- Anholt, S.** (2010) "Definitions of place branding – Working towards a resolution". *Place Branding and Public Diplomacy* 6(1): 1-10
- Anholt, S., & Hildreth, J.** (2005) "Brand America: The mother of all brands". Cyan Communications, London
- Brida, J. G. & Risso, W.** (2009) "Tourism as a factor of long-run economic growth: An empirical analysis for Chile". *European Journal of Tourism Research* 2(2): 178-185
- Cabrera, J.** (2010) "En busca de la "marca-país". *Hoy Digital*: <http://bit.ly/fojN4v>. Acceso el 9 de marzo de 2011
- Cámara de Diputados de Chile.** (s.f.) "Organización para la cooperación y el desarrollo económicos". <http://www.camara.cl/www/dai/frames/np/gen.asp?vri=79>, Acceso el 2 de febrero de 2011

- Castrogiovanni, A.** (2007) "Lugar, no lugar y entre lugar". *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 16(1): 5-23
- Chávez, H.** (2003) "Aló presidente 173". <http://www.minci.gob.ve/doc/alo173.doc>, Acceso el 12 de noviembre de 2010
- De Luca, M. & Malamud, A.** (2010) "Argentina: turbulencia económica, polarización social y realineamiento político". *Revista de Ciencia Política* 30(2): 173-189
- Diario Clarín.** (2001) "La Argentina tuvo ayer el mayor riesgo país del mundo". <http://bit.ly/iaLq7> Acceso el 28 de enero de 2011
- Dinnie, K.** (2008) "Nation branding: concepts, issues, practice". Butterworth-Heinemann, Oxford
- Djurica, M.** (2010) "Tourism destination marketing management". *Tourism & Hospitality Management*, Mayo: 890-901
- Dong-Hun, L.** (2011) "Korea's national brand in 2010". *SERI Quarterly* 4(2): 125-133
- Embajada de Venezuela en Estados Unidos** (2007) Embajada de Venezuela en Estados Unidos. www.embavenz-us.org/comercio_venezuela_eeuu_junio_2007.pdf Acceso 30 de Marzo de 2011
- Fantoni, A.** (2008) "Comunicación total". ESIC Editorial, Madrid
- Future Brand** (2010) "Country brand index 2010". BBC World News
- Gardella, R.; Lupo, F. & Aguayo, E.** (2005) "Mercado turístico argentino. Análisis de su demanda internacional". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 14(2): 127-138
- Gigli, M. C.** (2007) "Argentina Marca Registrada". <http://bit.ly/itv3q6> Acceso el 7 de marzo de 2011
- Gobierno de Chile** (s.f.) "Comité de Inversiones Extranjeras". <http://bit.ly/m67qEW>, Acceso el 2 de febrero de 2011
- Gómez, C.** (s.f.) "Marca país Chile All ways surprising". En: Producta 50 y Productions Eds. Una introducción a las relaciones entre economía y cultura. CASM-GENCAT, Barcelona pp. 2-16
- Hansen, R.** (2010) "The narrative nature of place branding". *Place Branding & Public Diplomacy* 6(4): 268-279
- Hidalgo, M.** (2008) "La imagen nuestro futuro". Instituto Superior de Hotelería y Restauranteur, Rosario
- Hudson, S. & Ritchie, B.** (2009) "Branding a memorable destination experience. The case of 'Brand Canada'". *International Journal of Tourism Research* 11(2): 217-228
- Iordache, C.; Ciochină, I. & Asandei, M.** (2010) "Clusters - Tourism activity increase competitiveness support". *Theoretical & Applied Economics* 17(5): 99-112
- Lichrou, M.; O'Malley, L. & Patterson, M.** (2010) "Narratives of a tourism destination: Local particularities and their implications for place marketing and branding". *Place Branding & Public Diplomacy* 6(2): 134-144
- Manzur, J.** (2011) "Queremos posicionar al país como un destino de excelencia en turismo médico". Agencia Federal de Noticias: <http://bit.ly/iC5lrQ> Acceso el 29 de marzo de 2011
- Merino, R.** (2010) "Imagen del país sale fortalecida tras el 2010". Fundación Imagen de Chile: <http://bit.ly/iADVL9> Acceso el 29 de marzo de 2011

Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información (2004) "Portal Oficial del Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información". <http://www.minci.gob.ve/> Acceso el 29 de noviembre de 2010

Mukoma, R. (2008) "Brand Kenya idea should be on its feet to foster unity and growth". *Business Daily*, 6: 1-2

Oppenheimer, A. (2011) "El creciente riesgo en América latina". <http://www.periodismodeverdad.com.ar/2011/04/20/el-creciente-riesgo-en-america-latina-por-andres-oppenheimer/>, Acceso el 22 de julio de 2011

OMT - Organización Mundial del Turismo (2010) "Panorama OMT del turismo internacional". Departamento de Comunicaciones de la OMT, Madrid

Peña, G. (2007) "Marca País: Introducción a la problemática desde los ejecutivos de compañías top". *Revista Científica UCES* 11(1): 145-164

Pew Reserch Center Project (2009) "The pew global project attitudes". <http://www.pewglobal.org/files/pdf/264.pdf> Acceso 2 de junio de 2010

Pipoli, G. (2006) "La importancia de la estrategia de marca país en la promoción del turismo, inversiones y exportaciones de los países latinoamericanos". *Leadership, Magazine for Managers* 6(20): 40-41

Pipoli, G. (2009) "Los componentes de la imagen país: El caso de los países latinoamericanos". XLIV Asamblea Anual de CLADEA, Lima

Portal público de noticias de la República Argentina (2008) "Argentina: una marca para el mundo". <http://bit.ly/mCvkZ9> Acceso el 22 de abril de 2010

ProChile (2010) "Portal de la Marca País de Chile". <http://www.prochile.cl/noticias/noticia.php?sec=5612>, Acceso el 13 de marzo de 2011

Revista Container (2009) "Cuál es el lugar exacto de Argentina en el comercio mundial". <http://www.revistacontainer.com/website/?p=1817> Acceso el 15 de febrero de 2010

Santana, G. (2001) "Tourism in South America: A brief overview". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 1(3): 1-19

Secretaría de Turismo de la Nación (2010) "Portal de la Marca País de Argentina". <http://bit.ly/mPxZAU>, Acceso el 12 de marzo de 2011

Sheth, J. (2011) "Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices". *Journal of Marketing* 75(4): 166-182

Szondi, G. (2010) "From image management to relationship building: A public relations approach to nation". *Place Branding & Public Diplomacy* 6(4): 333-343

The Caims Post (2010) "South America on tourism radar". Queensland

UNICEF Chile (2006) "Evolución de la pobreza e indigencia". <http://www.unicef.cl/unicef/index.php/Pobreza>, Acceso el 1 de diciembre de 2010

Recibido el 11 de julio de 2011

Correcciones recibidas el 17 de agosto de 2011

Aceptado el 29 de agosto de 2011

Arbitrado anónimamente