

ZAGREB

A world of difference **CROATIA**

www.croatia.hr  
National Tourist Board

# La marca de país. Un mecanisme de diferenciació i font d'intangibles

**JUAN CARLOS BELLOSO**

El fenomen de la globalització i el consegüent augment de la competència per a atreure turistes, mercats, talent, inversors, esdeveniments, etc., ha fet que els països concebin la gestió de la seva marca com un factor clau d'èxit i de competitivitat, i com un element fonamental per al seu desenvolupament econòmic, social i cultural. La imatge que tenim d'un lloc afecta directament el nostre comportament i la nostra actitud respecte al lloc mateix, la seva gent i els seus productes. És per això que, avui, tots els països, de manera més o menys estratègica, més o menys estructurada o organitzada, desenvolupen estratègies i accions per a la gestió i la promoció de la seva imatge, tant a nivell intern com en l'àmbit internacional, amb l'objectiu d'influir o modificar les percepcions que n'existeixen.



## La imatge i la competitivitat dels països

El món s'ha convertit en un sol mercat. L'avançament ràpid de la globalització significa que ciutats, regions i països han de competir per a atreure consumidors, turistes, inversors, estudiants, emprenedors, professionals, esdeveniments culturals i esportius, etc., i per a atreure l'atenció i el respecte dels mitjans de comunicació internacionals, d'altres governs, i de l'opinió pública i dels ciutadans d'altres ciutats, regions i països.

Igual que les empreses, els països, les regions i les ciutats depenen del seu bon nom, de la seva imatge i de la seva reputació. La imatge que tenim d'un indret, condicionada per clixés i estereotips, determina com el veiem i l'actitud que prenem envers la seva gent i els seus productes. De fet, en moltes ocasions aquesta imatge és més important que la realitat.

**La imatge que tenim d'un indret, condicionada per clixés i estereotips, determina com el veiem i l'actitud que prenem envers la seva gent i els seus productes. De fet, en moltes ocasions aquesta imatge és més important que la realitat.**

Avui dia, els països, les regions i les ciutats són conscients de la importància transcendental que té la seva imatge de cara a ser competitiu i per al seu desenvolupament i progrés econòmic, social, polític i cultural. La manera com es percep un lloc pot ser un element fonamental en l'èxit o el fracàs dels seus esforços per a atreure turistes, inversions, empreses, talent o esdeveniments, per a vendre els seus productes a l'exterior, per al desenvolupament de les seves relacions diplomàtiques i culturals amb altres països, etc.

A tall d'exemple, en igualtat de condicions, en la decisió de celebrar un esdeveniment esportiu

internacional són tan importants les característiques i les consideracions pràctiques d'un lloc (cost, accessibilitat i transports, instal·lacions, etc.) com, per exemple, el fet que les audiències televisives el trobin atractiu i excitant o que els atletes i els espectadors se sentin atrets i feliços de viatjar-hi, ambdós aspectes vinculats a la seva imatge o reputació.

De la mateixa manera, quan una multinacional decideix situar la seva seu corporativa o el seu centre de distribució en un indret determinat, la direcció pot fer la tria d'acord amb les infraestructures, el clima, la ubicació geogràfica, la seguretat, les comunicacions, la disponibilitat i la qualitat dels proveïdors i de la mà d'obra qualificada, l'entorn econòmic, la predisposició del Govern local cap a les inversions estrangeres i un llarg etcètera, però, tot i així, no servirà de res si els directius (i les seves famílies), que són els que s'han de traslladar, no se senten atrets per la destinació. És per això que, de manera més o menys estratègica, més o menys estructurada o organitzada, tots els països, regions i ciutats desenvolupen estratègies i accions per a la gestió i la promoció de la seva imatge, tant a nivell intern com en l'àmbit internacional, amb l'objectiu d'influir o modificar les percepcions existents.

L'objectiu d'aquest article és introduir alguns conceptes i definicions que ajudin a comprendre més bé què és la «marca de país», per què els països s'embarquen en processos de gestió de les seves marques, i els factors i els subjectes que participen en la construcció de la marca d'un país.

## Identitat i imatge. Conceptes i definicions

Identitat i imatge són dos conceptes clau per a entendre el concepte de marca d'un país. Hi ha moltes definicions d'identitat i d'imatge. A efectes pràctics utilitzarem una definició simple però consistent: la «identitat» és el que un lloc és realment, la seva essència, mentre que la



«imatge» fa referència a com es percep aquest indret (percepció). Podem dir que la identitat s'origina des del propi país, mentre que la imatge es refereix a la percepció del públic objectiu, i, per tant, són dos conceptes diferents però estretament relacionats. La imatge d'un país poques vegades en reflecteix la veritable realitat (identitat). De fet, normalment sol existir un decalatge entre identitat i imatge (realitat i percepció), fet que moltes vegades és un factor negatiu.

## La identitat s'origina des del propi país, mentre que la imatge es refereix a la percepció del públic objectiu, i, per tant, són dos conceptes diferents però estretament relacionats.

Hi ha països que viuen amb una certa frustració el fet de no ser correctament percebuts per la resta del món. Estereotips i clixés dominen sobre la percepció que es té d'alguns països, i tendeixen a perdurar en el temps. Malgrat que un país pot haver canviat, la imatge que se'n té es manté inalterable durant molt temps. No obstant això, és possible gestionar la imatge d'un país per tal que reflecteixi la seva realitat actual i les seves aspiracions futures d'una manera més justa. Un dels principals objectius dels països és identificar els prejudicis, els estereotips o les percepcions errònies sobre ells mateixos i intentar corregir-les per a evitar que puguin frenar el seu desenvolupament econòmic i social o perjudicar la seva posició en la comunitat internacional.

## Concepte de marca de país

Hi ha nombroses definicions de marca de país. Algunes fan referència a les seves manifestacions visuals i verbals (nom, logotip, tipografia, etc.); altres van més enllà dels aspectes visuals i intenten capturar la seva essència (identitat, història, cultura, valors).

En aquest article considerarem la marca d'un país des d'un doble vessant:

**VIVA EN AUSTRALIA**  
SOUTHERN CROSS ALLIANCE

AUSTRALIA VISAS PARA PROFESIONALES OTRAS VISAS QUIENES SOMOS SERVICIOS FAQ

### Australia, la Marca País Número Uno en el Mundo

**2007 TOP COUNTRY BRAND RANKING**

01	AUSTRALIA	
02	USA	
03	UK	
04	FRANCE	
05	ITALY	
06	CANADA	
07	SPAIN	
08	NEW ZEALAND	
09	GREECE	
10	JAPAN	

La marca país de Australia como destino turístico fue reconocida como la más fuerte entre todos los países del mundo, según un estudio publicado en los últimos días por la consultora Future Brand. Esto significa un reconocimiento muy importante para el país en cuanto al éxito en comunicar eficientemente sus atracciones y destinos, así como también es un premio al espíritu australiano, a su gente, y lo que representa.

Entre todos los aspectos que evalúa el estudio, Australia tiene gran desempeño en categorías clave que lo hacen no sólo un buen destino para visitar, sino también un lugar ideal para vivir. O mejor aún, un combinado de un muy buen lugar para vivir, seguro y con progreso, en un ambiente único y con múltiples atracciones.

**Algunas de las categorías donde Australia se destaca:**

- Habitantes amistosos #1
- Actividades al aire libre #1
- Bellezas Naturales #2
- Actividades para familias #3
- Playas #3
- Más elegible para vivir #3

▲ La marca de país d'Austràlia està al capdamunt del rànquing internacional. La pàgina [Viva en Australia](#) posa de relleu els valors que fan que el país sigui un dels més ben valorats a nivell mundial..

► Com la imatge o percepció que se'n té, és a dir, la reputació que té entre els seus diferents mercats i públics objectius, tant interns com externs.

MARCA DE PAÍS = IMATGE / REPUTACIÓ

- ▶ Com una promesa de valor única i rellevant per al país (posicionament) que faci que la gent vulgui visitar-lo, invertir-hi, instal·lar-s'hi, comerciar-hi, relacionar-s'hi, etc.

MARCA DE PAÍS = PROMESA DE VALOR

## Identitat nacional i marca de país

La identitat nacional té un paper fonamental en la gestió i la construcció de la marca de país. La presa de consciència i la comprensió dels aspectes clau de la identitat nacional és un prerequisit per al desenvolupament de qualsevol iniciativa o programa de gestió de marca d'un país, ja que l'essència de qualsevol marca de país es deriva no solament de les empreses i marques de productes i serveis nacionals, sinó també de la seva cultura en sentit ampli –territori, història, idioma, literatura, música, esport, arquitectura, gastronomia, religió, tradicions (reals o inventades), folklore i cultura popular, educació, símbols i manifestacions visuals, icones, etc.–, aspectes que representen l'ànima d'un país.

La marca d'un país ha d'incloure molts elements i expressions de la cultura nacional, de manera que sigui autèntica i veritablement representativa del país. Les marques de les nacions han d'estar arrelades en la realitat de la cultura nacional, que és, d'altra banda, l'element de diferenciació més autèntic i veritable que una marca pot tenir. La identitat de marca d'un país haurà de construir-se entorn d'un grup limitat d'elements que conformen la identitat nacional, atès que les audiències externes difícilment poden processar grans quantitats d'informació relativa a la història, la cultura i la societat. Els responsables de la construcció de la identitat de marca d'un país han de ser selectius a l'hora d'identificar quins elements de la identitat nacional poden ser útils per als objectius establerts per a la marca de país.

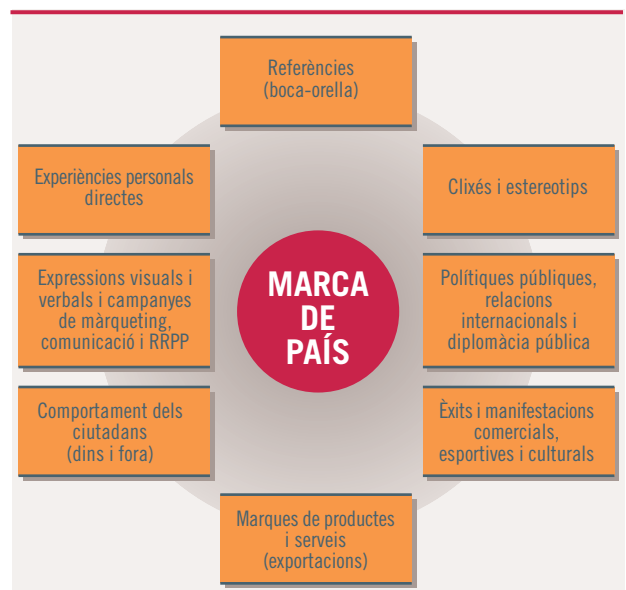
La identitat de marca d'un país haurà de construir-se entorn d'un grup limitat d'elements que conformen la identitat nacional, atès que les audiències externes difícilment poden processar grans quantitats d'informació relativa a la història, la cultura i la societat.

## Com es construeix la marca de país

La imatge de marca d'un país, és a dir, les percepcions o representacions mentals que en té la gent, deriva de diversos factors o mecanismes sobre els quals el país té diferents graus de control i capacitat de gestió.

Entre aquests factors hi ha, per exemple, les experiències personals directes (viatges i estades per

Gràfic 1. Marca de País



Font: FuturePlaces©.

- ▲ La marca de país deriva de diversos factors, sobre els que es poden exercir diferents graus de control.

turisme, estudis, treball, etc.); les referències de tercers (líders d'opinió, amics, coneguts, etc.); els mitjans de comunicació internacionals i locals; els clixés i estereotips preexistents; els resultats d'equips esportius del país; els intercanvis, les activitats i les manifestacions comercials, esportives i culturals; altres formes de cultura popular; les imatges que es donen a conèixer a través de pel·lícules, documentals, televisió, literatura, música i altres mitjans; la imatge i la qualitat de les marques locals, poderoses ambaixadores del país en l'exterior; les polítiques i esdeveniments polítics locals i internacionals; les relacions internacionals i la diplomàcia pública; les manifestacions o expressions visuals i verbals (iconografies, logotips, fotografies, etc.) o, finalment, els esdeveniments i les campanyes de màrqueting, promoció i comunicació (promoció turística, captació d'inversions, talent, estudiants, etc.).

Conèixer i avaluar la imatge d'un país és clau per a qualsevol intent o programa de gestió de la seva imatge. Així mateix, segmentar les audiències o

públics objectiu és un altre aspecte fonamental de cara a controlar o influir en aquesta imatge, contrarestant percepcions negatives o errònies o reforçant la imatge existent.

Podem il·lustrar la naturalesa multidimensional de la construcció de la identitat i de la imatge d'un país en el model que es pot veure al gràfic 2.

El model mostra com la imatge de marca d'un país és el resultat de la comunicació i de la projecció de la seva identitat a través d'una sèrie de mecanismes com manifestacions culturals, la diàspora, ambaixadors de marca, exportacions de productes i serveis, l'oferta turística, el màrqueting i la comunicació, etc. També il·lustra l'àmplia diversitat d'audiències i públics objectius als quals es dirigeix la marca d'un país.

**Gràfic 2. Gestió de la marca de país**



Font: Nation Branding: Concepts, Issue, Practice (Keith Dinnie).

▲ Cal conèixer i analitzar la imatge d'un país per gestionar-la.

## Qui participa en la construcció de la marca de país

En la construcció de la imatge d'un país hi intervenen tant el sector públic, com el sector privat i la ciutadania.

**Gràfic 3. Construcció de la marca de país**



Font: FuturePlaces©.

▲ En la construcció de la marca de país hi intervenen diferents sectors de la societat.

En l'actualitat, molts països promouen els seus productes i serveis i controlen la seva reputació de la millor manera que poden. No obstant això, rares vegades es fa de manera coordinada. Molts dels organismes que hi participen –oficials o no, a nivell nacional o regional, polítics i comercials– treballen normalment de manera individual o aïllada, enviant missatges diferents i moltes vegades contradictoris sobre el país. Com a conseqüència, no es transmet una imatge consistent i la reputació no millora. En algunes ocasions, fins i tot retrocedeix. Es pot aconseguir molt més si la feina es realitza de manera coordinada i s'harmonitza sobre la base d'una estratègia nacional que estableix objectius clars per a l'economia del país, la seva societat i les relacions polítiques i culturals amb altres països.

## La gestió de la marca de país

La gestió de la marca d'un país és un procés l'objectiu del qual és construir la identitat de marca, la imatge i la reputació d'una nació. Així mateix, consisteix a promocionar de manera estratègica, integrada i sistemàtica els interessos econòmics, comercials i polítics d'un país a l'exterior, així com a ajudar els diferents públics objectius a entendre per què és un lloc únic i atractiu i què es pot esperar d'aquest país per tal que es converteixi en un lloc ideal per a viure, treballar, visitar, estudiar o fer negocis. L'objectiu últim és, doncs, contribuir a la consecució d'un avantatge per a competir amb èxit en l'àmbit internacional.

**La gestió de la marca d'un país és un procés l'objectiu del qual és construir la identitat de marca, la imatge i la reputació d'una nació.**

La gestió de la marca d'un país té a veure amb la definició d'una promesa de valor única i rellevant per al país (posicionament) que faci que la gent vulgui visitar-lo, invertir-hi, instal·lar-s'hi, comerciar-hi, relacionar-s'hi, etc. Demostrar i comunicar la marca (la promesa de valor) als diferents públics a nivell local, regional, nacional i internacional d'una manera diferent, consistent i inspiradora, pot ajudar a donar forma a les percepcions sobre el país, de manera que contribueixi al seu èxit i a la seva competitivitat futurs.

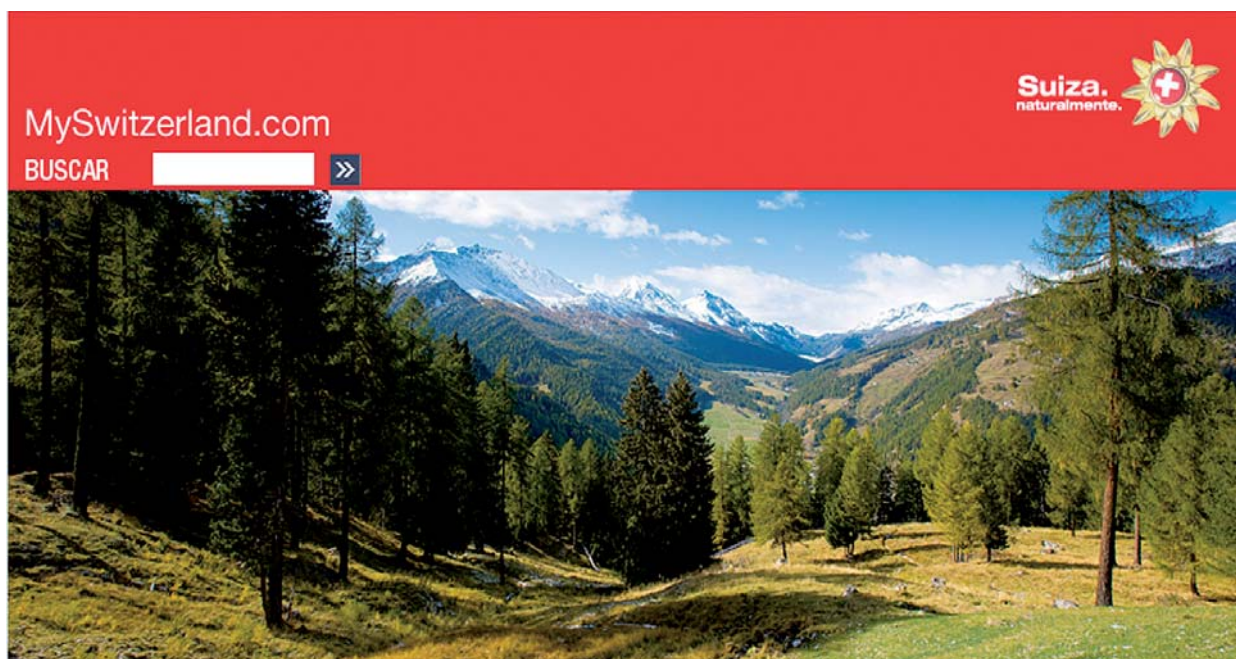
La marca d'un país ha de ser la que el guïï en tots els esforços de construcció de país i de màrqueting i proporcioni consistència a la manera en com es construeixen i es transmeten les històries d'èxit que inspirin la marca i els seus públics interns i externs.

La gestió de marca d'un país és una eina per a la presa de decisions i un model organitzatiu, en el sentit que permet unir tots els actors clau per a



▲ El Canadà gestiona de manera eficient la seva marca de país.





▲ Un dels objectius de qualsevol marca de país és l'atracció de visitants i turistes.

dissenyar i desenvolupar una visió de futur i una estratègia de marca i, alhora, alliberar tota la seva creativitat per a construir-la, fer-la realitat, i mantenir-la actualitzada, única, atractiva, competitiva i viva en el temps.

En aquest nou entorn globalitzat, només seran capaços de competir amb èxit els països que tinguin una idea clara, creïble i positiva del que és realment el país, el que representa i cap a on va; els països que planifiquin i coordinin les propostes, els projectes, les accions, les inversions i les polítiques en els diferents àmbits en línia amb aquesta visió, i les comuniquin de manera clara, creïble, atractiva, diferenciada i consistent. Ara bé, la marca d'un país no es construeix en un dia, sinó que és una empresa complexa a llarg termini que requereix anys d'accions i projectes continuats i persistents que li donin forma i la facin realitat.

L'aplicació de les tècniques de gestió de marca als països és un fenomen relativament recent, però que cada vegada adquireix una major rellevància i aplicació per l'increment de la competència global a la qual s'enfronten, tant en el mercat domèstic com a nivell internacional.

Existeixen tres objectius principals per al desenvolupament d'esforços dels països a l'hora de gestionar la seva marca:

- ▶ Atreure turistes i visitants.
- ▶ Estimular la inversió estrangera.
- ▶ Impulsar les exportacions.

**Només seran capaços de competir amb èxit els països que tinguin una idea clara, creïble i positiva del que és realment el país, el que representa i cap a on va. La marca d'un país no es construeix en un dia, sinó que és una empresa a llarg termini que requereix anys d'accions i projectes continuats que la facin realitat.**

No obstant això, hi ha altres objectius addicionals o poden aparèixer noves situacions en les quals una bona gestió de la marca de país també pot ser de gran ajuda:





▲ Quan Luís Guillermo Plata, ministre de Comerç, Indústria i Turisme, va ser convidat a Nova York a l'obertura del Nasdaq, hi va anar acompanyat de **Juan Valdés** –icona de Café de Colombia– i amb la marca *Colombia is passion* com a rerefons.

- ▶ Atreure talent (estudiants universitaris, treballadors qualificats, investigadors, etc.)
- ▶ Atreure seus d'organismes i institucions internacionals.
- ▶ Atreure esdeveniments culturals, esportius, conferències internacionals o guanyar influència en assumptes internacionals.
- ▶ Ajudar a recuperar la credibilitat internacional i la confiança dels inversors.

- ▶ Contrarestar ràtings internacionals negatius.
- ▶ Estimular partenariats internacionals.
- ▶ Ajudar a eliminar males interpretacions, percepcions o estereotips sobre un país.
- ▶ Permetre al país posicionar-se de manera més favorable davant el seu públic objectiu.
- ▶ Per a països en procés de transició, distanciar-se dels règims polítics o econòmics anteriors.
- ▶ Atreure o generar aliats internacionals en cas de conflictes.
- ▶ Ajudar a canviar les percepcions davant d'una nova etapa de govern o després d'un conflicte.
- ▶ Fomentar l'orgull de pertinença.
- ▶ Quan existeix un objectiu polític a nivell internacional o es vol entrar a formar part d'una determinada aliança o grup polític o econòmic.
- ▶ En el cas de països emergents, per a passar a un segon estadi en la seva etapa de desenvolupament (de produir amb mà d'obra barata a produir productes de qualitat).
- ▶ Davant un escenari o problema específic o puntual que afecta negativament la imatge i reputació d'un país, en contra de la seva pròpia realitat.

**Tots els governs responsables tenen l'obligació de conèixer quina és la percepció que el món té sobre el seu país o nació i desenvolupar una estratègia per a gestionar-la.**

Tots els governs responsables tenen l'obligació de conèixer quina és la percepció que el món té sobre el seu país o nació i desenvolupar una estratègia per a gestionar-la. Un aspecte clau de la seva tasca al capdavant d'un país és intentar construir una reputació (imatge) que sigui justa,

sincera, atractiva, útil per als seus interessos econòmics i socials, i que reflecteixi de manera honesta l'esperit, el caràcter i les aspiracions dels seus ciutadans.

La reputació d'un país té un impacte directe i mesurable en totes i cadascuna de les seves relacions i interaccions amb altres països i té un paper fonamental en el seu progrés econòmic, social, polític i cultural. A més, afecta significativament què en pensa la gent del propi país o de fora, el seu comportament envers el mateix país, i la manera en què responen i actuen cap a tot el que s'hi produeix o s'hi fa. A tall d'exemple, podem pensar què triariem si poguéssim escollir entre dos lectors de DVD de dos fabricants desconeguts, un de japonès i l'altre provinent de la

Xina; o entre un rellotge fabricat a Suïssa o un altre de fet a Grècia; o entre dos candidats altament qualificats, un de Turquia i l'altre de Suècia.

Per a poder arribar als seus objectius, els països han d'adoptar un enfocament conscient i estratègic de gestió de la seva marca (reputació) si volen competir amb èxit a escala global. Una marca de país forta i positiva pot proporcionar un important avantatge competitiu en l'economia global actual.

**Una marca de país forta i positiva pot proporcionar un important avantatge competitiu en l'economia global actual.**

#### JUAN CARLOS BELLOSO

Llicenciat en Ciències Econòmiques i Empresariales per la UB. Ha cursat estudis d'especialització en màrqueting internacional a la Universitat de Nova York.

És assessor de l'Ajuntament de Barcelona en aspectes de gestió de la marca de la ciutat i del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona (PEMB). Col·labora amb empreses especialitzades –Placebrands– i amb acadèmics –Keith Dinnie– en projectes de creació de marca i desenvolupament de països, regions i ciutats.

Ha estat director de Serveis d'Estratègia de Marca a FutureBrand, director de Serveis de Consultoria Estratègica a Coopers & Lybrand i KPMG, i promotor de negocis del Consorci de Promoció Comercial de Catalunya (COPCA) a Nova York.

<http://jcbelloso.blogspot.com/>



#### Bibliografia

- ANHOLT, S. (2007). *Competitive Identity: the New Brand Management for Nations, Cities and Destinations*. Nova York: Palgrave Macmillan.
- DINNIE, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- GOVERS, R.; GO, F. (2009). *Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- MOLAINEN, T.; RAINISTRO, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations: a Planning Book for Place Branding*. Nova York: Palgrave Macmillan.
- The Journal of Place Branding & Public Diplomacy*. [www.palgrave-journals.com/pb](http://www.palgrave-journals.com/pb).
- [www.nation-branding.info](http://www.nation-branding.info).