



Real  
Instituto  
Elcano

de Estudios Internacionales y Estratégicos

**América Latina: del riesgo país a la Marca  
País y más allá**

*Marisa Ramos y Javier Noya*

Documento de Trabajo (DT) 7/2006

30/05/2006



## América Latina: del riesgo país a la Marca País y más allá

Marisa Ramos y Javier Noya \*

**Resumen:** En este trabajo se analizan las políticas de imagen que están haciendo los países latinoamericanos en el mundo. Poco a poco, en la región se están dando los primeros pasos en esta dirección, generalmente en el terreno de la Marca País. Frente a lo que nos hacen suponer los prejuicios etnocéntricos, en algunos casos estamos hablando de países pioneros y a la vanguardia en el diseño de proyectos de Marca País, desde luego más avanzados que los de España y Alemania, por poner dos ejemplos de iniciativas que no acaban de prosperar

### Introducción

El pabellón de Chile en la Exposición Universal de Sevilla de 1992 causó sensación en aquel momento y todavía es recordado. En él se exhibía como emblema un iceberg de la Antártida, un bloque de hielo de más de 60 toneladas y 10 metros de altura. El objetivo manifiesto era sorprender al espectador rompiendo el estereotipo de lo latinoamericano: “lejos del tropicalismo, mostrarse como un país frío. ¿O reminiscencia del descubrimiento del hielo por José Arcadio Buendía en *Cien años de soledad*? Un objeto virgen, blanco, natural, sin antecedentes, purificado por la larga travesía del mar” (catálogo de la exposición). El hielo transmite la frialdad de la eficiencia y el éxito económico, y es por lo tanto la antítesis del calor y la ineficacia asociados a los países latinos, sean americanos o europeos –en España lamentablemente también sufrimos durante mucho tiempo el peso de dicho estereotipo–. El agua es símbolo de vida y en este caso del renacimiento de una nación alejada de un pasado oscuro. “Era como si Chile acabara de nacer”.<sup>1</sup>

Con la perspectiva que da el tiempo, ahora vemos que, nunca mejor dicho, Chile era sólo la punta de iceberg, el ejemplo más visible de una serie de políticas de imagen que desde entonces hasta ahora han ido desarrollando los países latinoamericanos. En la segunda mitad de los 90 y a principios del siglo XXI, Chile, junto a México, Argentina, Brasil y otros Estados de la región vienen siendo de los países más activos del mundo a la hora de gestionar su imagen exterior.

En este trabajo analizamos las políticas de imagen que están haciendo los países latinoamericanos en el mundo. Poco a poco, en la región se están dando los primeros pasos en esta dirección, generalmente en el terreno de la Marca País. Frente a lo que nos hacen suponer los prejuicios etnocéntricos, en algunos casos estamos hablando de países pioneros y a la vanguardia en el diseño de proyectos de Marca País, desde luego más avanzados que los de España y Alemania, por poner dos ejemplos de iniciativas que no acaban de prosperar.

\* Marisa Ramos Meneghetti, especialista en Comunicación Política e Institucional.  
Javier Noya, Investigador Principal de Imagen de España, Real Instituto Elcano.

<sup>1</sup> Néstor García Canclini, *La globalización imaginada*, Paidós, 1999, p. 88.

A nuestro país le interesa conocer las iniciativas de diplomacia pública y Marca País de los países latinoamericanos, en primer lugar para aprender. No es precisamente en el terreno de la Marca País donde podemos dar lecciones, a pesar del aire casi imperial que envolvió a la Marca España en sus relaciones con América Latina. Todos recordamos el discurso de España como potencia cultural, una burbuja inflada por una demanda de aprendizaje de la lengua española que obedece al auge de lo hispano, y por lo tanto, lo latinoamericano, y no lo español, en los EEUU.

Pero a los españoles también nos interesa porque si somos capaces de mirar al futuro, y no al pasado, veremos que algunos de estos países pueden estar en condiciones de competir con España en mercados industriales o culturales, como el de la lengua, y antes pronto que tarde. De hecho, todos sabemos que muchos productos culturales latinoamericanos, desde la literatura al cine, pasando por las telenovelas, ya tienen más demanda que los españoles, que muchas veces atraen no por su asociación con Castilla o La Mancha, sino por su “*sex appeal*” latino (Antonio Banderas en los EEUU).

Esto nos indica que en muchos casos deberíamos ir de la mano de los países latinoamericanos, y nos interesa que tengan una Marca País fuerte. El Instituto Cervantes ya se ha asociado con México para impartir clases de lengua española en los EEUU. Es una estrategia inteligente... además de una necesidad, dada la limitación de nuestros recursos. Cooperar es algo que deberían hacer más empresas e instituciones públicas españolas en España, y aún más, fuera de España, si queremos que nos abandone la imagen imperial de nuevos conquistadores en América Latina.

Por lo tanto, a los españoles nos interesa, y mucho, conocer las políticas de Marca País latinoamericanas. Como subraya acertadamente Araya,<sup>2</sup> en la mayor parte de los casos estamos ante estrategias destinadas a “fomentar el desarrollo del comercio exterior y acrecentar la inversión extranjera”. En la mayor parte, también se promociona el turismo, bien tradicional –de sol y playa–, bien el de naturaleza o ecoturismo. Esta estrategia del grupo de países latinoamericanos diferiría de la de otras regiones o países emergentes, con un posicionamiento distinto en el mercado mundial:

- India o Australia, que tendrían una trayectoria distinta, habrían basado su estrategia de Marca País en fomentar la competitividad internacional en el sector productivo, logrando un posicionamiento en alta tecnología (*software*, biotecnología, nanotecnología, etc.). El lema de Australia “*The Future is Here*”, refleja a la perfección los atributos de dicho posicionamiento diferencial.
- China, que combina estrategias de Marca País orientadas a mejorar su imagen de productos baratos y de poca calidad con una estrategia de diplomacia pública diseñada para contrarrestar la percepción que tiene de dictadura, en la que se contravienen derechos fundamentales básicos por la existencia de la pena de muerte, la persecución de la disidencia y, en general, el “efecto Tiananmen”.

Dentro de la estrategia de Marca País común a los países de América Latina, sin embargo, se han seguido distintas vías, condicionadas básicamente por el tamaño, la estructura institucional y la coyuntura política.

## **Argentina**

### *1. Antecedentes*

A fines de 2001 y a lo largo de 2002, Argentina atravesó una de sus mayores crisis

---

<sup>2</sup> José María Julio Araya, *Apuntes para la implementación de la estrategia Marca País argentina*, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, p. 93.

económicas y una importante devaluación de su moneda. David Ratto,<sup>3</sup> en una columna del periódico *La Nación*, advertía que en ese momento Argentina era conocida en el exterior más por sus problemas que por sus virtudes. “Contamos con imágenes nostálgicas o con iconos de viejos tiempos porque la real imagen que damos hoy es la de riesgo país”, sentenciaba. Por su parte, Ricardo Vanella denunciaba que “es un sinsentido seguir ignorando este tema... si a todo ello agregamos que ese índice fatal que estamos observando cotidianamente con tanta angustia, llamado ‘riesgo país’, también él está compuesto en gran medida por cuestiones de percepción y de imagen, cabe preguntarse hasta qué punto y por cuánto tiempo más la dirigencia nacional... puede seguir ignorando un tema tan estratégico como es un plan de comunicación a nivel internacional...”.

Ante las voces que planteaban la necesidad de contar con una Marca País homogénea, coherente y sólida que posicionase al país en el exterior, desde otros sectores se les respondía que su construcción no era factible en un país en *default*. Para ellos era necesario que el país esperase a resolver todos sus problemas y así volviera a ganarse la confianza internacional. En los dos últimos años, el escenario económico posdevaluación ha permitido un incremento sustancial de las exportaciones, lo que ha sido clave en la recuperación del país.

Si bien existen factores diferenciales reconocidos a nivel internacional,<sup>4</sup> como son el tango, Maradona y el fútbol, sólo habían existido algunos intentos aislados y fuera de todo plan de acción<sup>5</sup> para el desarrollo de una estrategia de Marca País. Los especialistas coinciden en que Argentina tiene y/o proyecta al mundo una imagen difusa, lo que en términos de identificación resulta muy poco eficaz. Argentina sigue siendo un actor secundario, con una escasa presencia en el contexto internacional. Por ello, las pocas oportunidades de ocupar espacios en los medios de comunicación internacionales deberían ser aprovechadas con mensajes esperanzadores, coherentes y uniformes.<sup>6</sup>

La Marca País no puede quedar librada al azar ni estar atada a percepciones coyunturales que, por cierto, no siempre son favorables.<sup>7</sup> Vanella afirma “si a la marca no se la diseña y se la administra, se dispersa espontáneamente. Así es como todos los países detentan una imagen aunque no hayan hecho nada por difundirla. Observemos que los matices de inestabilidad, confusión, tango<sup>8</sup> y fútbol que se nos atribuyen no se originaron en una publicidad”. Al tener Argentina una imagen fragmentada, de recurrentes crisis económica e inseguridad, hay quienes consideran que contrarrestarla es una muy compleja tarea y aconsejan que sería más sencillo crear nuevas asociaciones positivas que refutar las existentes.

Existen diversos estudios previos a la Estrategia de Marca País lanzada por el actual Gobierno. Uno de ellos es el trabajo de Ricardo Vanella, quien en 2001 realizó una investigación sobre la imagen del país en el exterior para la Universidad de Belgrano.

<sup>3</sup> Uno de los pioneros y más destacados publicistas argentinos, fallecido hace unos años.

<sup>4</sup> Encuesta realizada en 1998 en 26 países, publicada en el libro *Conciencia Exportadora*, de Roberto Darío Occhipinti, Ed. Macchi.

<sup>5</sup> Algunos especialistas alertan del uso y abuso de iconos como el tango, la imagen de Evita, el Che Guevara, “Caminito”, el Perito Moreno y las Cataratas del Iguazú en la difusión de la escasa y poco articulada Imagen País que se ha estado proyectando al exterior. Durante años, en ferias y *stands* mundiales la imagen argentina se ha limitado a un bandoneón pintado, a parejas bailando tango y carne de asado para degustar servida por azafatos vestidos con “*look* de gaucho”.

<sup>6</sup> Sin embargo, esto no es lo que ha sucedido. Según el seguimiento que Global News viene realizando en los últimos cinco años en los medios gráficos los tres conceptos principales que se repiten continuamente han sido: corrupción, inseguridad y pobreza.

<sup>7</sup> Miguel Ritter, especialista en comunicación y fundador de DirComs en Argentina, asegura que el “80% de las informaciones que aparece en los diarios del mundo sobre Argentina es negativa... la exposición de la Argentina en el mundo es alta y negativa”.

<sup>8</sup> El tango es un ejemplo de oportunidad malgastada. Japón, Finlandia y otros muchos países de elevados ingresos *per cápita* son activos consumidores del “*tango boom*”. Sin embargo, Argentina no ha sabido aprovechar las oportunidades que ello representa al estar ausente en festivales de tango organizados en el exterior.

Tras entrevistar a estudiantes de marketing de EEUU, Francia y Brasil,<sup>9</sup> la conclusión a la que llegó es que la falta de una Marca País “ha producido un daño a nuestro comercio internacional que es incalculable”, ya que el país está asociado “más al esparcimiento o a la fiesta que a la producción” y en las respuestas sólo el vino y la carne fueron identificados como productos típicos del país.

Otro estudio a mencionar es el de Santiago Vexina, también de la Universidad de Belgrano, de junio de 2002. Además de un interesante análisis teórico-económico sobre la importancia de una Marca Argentina, realiza un análisis empírico basado en 28 entrevistas a empresas argentinas exportadoras y enuncia algunas líneas sobre el cómo, dónde y cuándo la Imagen País Argentina se puede adoptar con éxito en el ámbito de una estrategia de *marketing* internacional.

Los enfoques que se han planteado sobre cómo debería desarrollarse la Marca País han sido variados. Para el economista de la Universidad Argentina de la Empresa, Marcelo Barrios, es necesario construir la Marca Argentina empezando por el turismo, para posteriormente posicionar otros productos típicos argentinos como el cuero, la carne, el tango y los vinos. Desde algunos sectores se coincide en la conveniencia de alentar sub-marcas con prestigio –como el turismo– para avanzar más rápidamente y a continuación con los vinos, las carnes, el tango y otros productos culturales y deportivos representativos. Sostienen que se lograría así producir un doble efecto: generar una imagen más favorable del país en los mercados externos a través de productos que gocen de prestigio y reconocimiento internacional, atento a su vinculación directa con Argentina y, a través de esa imagen positiva obtenida, lograr que dichos productos resulten más competitivos en términos relativos. El desafío consiguiente consistiría en englobarlas a todas bajo un paraguas y hacerlas atractivas y fiables a los ojos del mundo.

## 2. Hacia una estrategia de Marca País

El lanzamiento oficial de la Estrategia Marca País (EMP) tuvo lugar el 9 de julio<sup>10</sup> de 2004 en el Salón Blanco de la Casa Rosada.<sup>11</sup> Estuvo encabezado por el presidente Kirchner, los secretarios de Turismo y Medios de Comunicación, ministros de otras áreas, representantes del cuerpo diplomático acreditado en el país, empresarios turísticos y personalidades de la cultura y el deporte.

La presentación comenzó con la proyección de un video institucional y, a continuación, el asesor de la Secretaría de Turismo, Roberto Occhipinti, presentó los aspectos más destacados del Proyecto. Posteriormente, el presidente se refirió a que “todos tenemos un grado de representatividad respecto de esa marca, y es necesario que no sea parte de un gobierno temporal de la historia, sino que exprese las realidades concretas de la sociedad argentina en general”. Por su parte, el secretario de Medios de Comunicación, Enrique Albistur, sostuvo que hace muchos años que se viene hablando de la construcción de una Marca País, pero “es muy poco o nada lo que se ha podido hacer al respecto”. Durante el acto se distribuyó el Documento Fundacional de Marca País que contiene la definición de la EMP,<sup>12</sup> los lineamientos y ejes estratégicos que más adelante

<sup>9</sup> Algunas de las conclusiones a destacar en la investigación sobre la imagen de los argentinos en Brasil son: la existencia de un gran interés desde el punto de vista turístico –especialmente, los paisajes del sur y Buenos Aires–; la falta de interés de la mayoría por realizar inversiones en Argentina; la percepción de que las exportaciones son mayoritariamente de baja calidad y caras; la falta de credibilidad acerca de la efectividad del MERCOSUR; y la presencia de un interés “más bien diluido” por los negocios conjuntos.

<sup>10</sup> El día fue elegido por su fuerte carga simbólica, pues se trata de una fecha patria que conmemora el 9 de julio de 1816 cuando Argentina declaró su independencia del Reino de España y se constituyó en Estado soberano.

<sup>11</sup> Sede del Poder Ejecutivo Nacional.

<sup>12</sup> Se define a la Estrategia de Marca País como “la utilización de los factores diferenciales (personajes, lugares, productos, sub-marcas, actividades, etc.) con la finalidad de posicionar a la Argentina en el concierto internacional, aumentando y diversificando la actividad turística, las exportaciones, las inversiones, difundiendo nuestra cultura y deporte, tanto en calidad como en cantidad. Asimismo tiende a aumentar la autoestima en la sociedad por el ‘ser argentino’ e incrementa el prestigio internacional de la nación”.

serán descritos.

La EMP, liderada por la Presidencia de la Nación, está coordinada por la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Medios de Comunicación, con la colaboración de la Fundación ExportAr. La intención del Gobierno<sup>13</sup> es que todos los niveles de la Administración Pública y sectores privados interesados en promover productos y servicios en el exterior se involucren, no sólo el sector turístico.<sup>14</sup> En la página *web* oficial ([www.marcaargentina.gov.ar](http://www.marcaargentina.gov.ar)) se afirma que “el sector público, la empresa privada, la universidad y el mundo de la cultura, la ciencia y el deporte, deben interactuar para alcanzar los consensos necesarios y así poder desarrollar en Argentina la primera estrategia de Marca País de su historia”. Así, no sólo los sectores enunciados se verán potenciados sino que además tendrá efecto en el fortalecimiento de la autoestima nacional al reforzar el orgullo de ser y pertenecer<sup>15</sup> a la sociedad argentina, lo que, en definitiva, contribuirá a un mejor posicionamiento del país en el contexto internacional.

El proyecto es considerado por el Gobierno como una herramienta de alto contenido simbólico y de desarrollo. Supone el diseño de una política de Estado a partir del uso racional y coherente de los factores diferenciales del país y que está constituido por una serie de acciones sistemáticas y coordinadas entre el sector público y el sector privado.

La elaboración de la estrategia se realizó a través de un equipo<sup>16</sup> cuyos responsables técnicos fueron Roberto Occhipinti, por la Secretaría de Turismo, y Luis Rosales<sup>17</sup> y Benjamín von der Becke, por la Secretaría de Comunicación. Se encargó el análisis de la presencia mediática de Argentina a la consultora Global News para conocer lo que se dice y publica sobre Argentina en el extranjero, pues ello es, en palabras de Luis Rosales, “lo que nos da una idea sobre cómo nos consideran en el exterior para, a partir de ahí, decir lo que nosotros queremos sobre nuestro país”.

El proceso de construcción y administración de la Marca Argentina –entendida de una manera unificada, coherente, representativa,<sup>18</sup> verídica<sup>19</sup> y perdurable<sup>20</sup>– implica varias etapas de acción dinámicas y continuas. El cronograma y las metas propuestas para cada fase –algunas de ellas ya concluidas– han sido los siguientes:

- (1) Etapa fundacional (enero-julio de 2004). Durante la misma se constituyó el equipo técnico que preparó el Documento Fundacional que, posteriormente, fue presentado por el presidente de la Nación. En el mismo se establecieron las bases y principios del programa de trabajo.

---

<sup>13</sup> El papel que se propone cumplir el Estado es el de coordinador y promotor y velará por que los beneficios obtenidos se repartan equitativamente entre los diferentes sectores y regiones del país.

<sup>14</sup> Desde la Secretaría de Turismo, Carlos Enrique Meyer declaró que “no sólo nos abocamos a esta iniciativa presidencial de crear e implementar la Marca País Argentina, sino que como Secretaría de Turismo estamos trabajando por primera vez en una estrategia de Marca País para el sector turismo a través de un camino que supone un marco de acciones para posicionar y aumentar el turismo argentino”. La misma está inserta en el marco del proyecto Marca País y, por lo tanto, estará en sintonía con la EMP Nación.

<sup>15</sup> Para hacer partícipes a los ciudadanos en esta iniciativa se les propone que, por correo electrónico o en la página *web*, canalicen sus sugerencias y aportes.

<sup>16</sup> El equipo interdisciplinario está conformado, principalmente, por representantes del sector público y privado de las áreas de comercio exterior, *marketing*, comunicación y turismo.

<sup>17</sup> Actualmente, Luis Rosales no ocupa dicho cargo pero sigue siendo consultado e invitado para participar en foros y programas de televisión en los que se analizan temas relacionados con Marca País e imagen de Argentina en el exterior.

<sup>18</sup> Debe ser representativa para que funcione como paraguas que contenga a las diferentes expresiones, realidades, producciones y personalidades del país.

<sup>19</sup> Debe ser verídica, basándose en realidades, maximizando los atributos positivos y minimizando los aspectos negativos. Y siempre presentando a Argentina como un país distinto, donde la diferencia radica en el propio ser y valores de sus ciudadanos.

<sup>20</sup> Tiene que tener duración en el tiempo, ya que para que una marca funcione debe mantenerse y no ser reemplazada en el corto plazo.

- (2) Etapa de construcción del consenso (agosto de 2004-marzo de 2005). Una vez presentado el Documento Fundacional se consideró necesario generar credibilidad y consenso, convocándose a todas las instituciones relevantes para trabajar en forma conjunta. Se realizaron ocho foros de trabajo por sectores para analizar y debatir la implicación de la EMP y sus conclusiones, a presentar en un Seminario Nacional, que posteriormente será desarrollado. El mismo puso de manifiesto el amplio grado de convocatoria y apoyo alcanzado, fruto del trabajo realizado previamente.
- (3) Etapa de diseño de Marca Argentina (abril-diciembre de 2005). En esta fase el equipo técnico se volcó en la construcción de la estrategia integral para la Marca País. Su diseño fue sólidamente apuntalado por dos pilares: la consulta a una gran cantidad de estudios de base<sup>21</sup> y un conjunto de investigaciones en 15 áreas específicas interdisciplinarias y multisectoriales. Con dicho material se realizó el análisis DAFO, se definieron los atributos diferenciales creíbles y se estableció la articulación entre las sub-marcas regionales, provinciales, sectoriales y privadas. Asimismo, en esta etapa se trabajó en la expresión creativa a través de la convocatoria a un concurso para el diseño de la imagen visual.
- (4) Etapa de implementación de la EMP (enero-diciembre de 2006). Contará con dos fases: una primera de transición, en la que ambas Secretarías tendrán la dirección ejecutiva de la Marca País, y una posterior, en la que se establecerá el proceso de institucionalización<sup>22</sup> –posiblemente a través de la creación de la Fundación Marca Argentina–.
- (5) Etapa de consolidación (enero de 2007-diciembre de 2010). Con la Fundación en marcha, la siguiente tarea a emprender consistirá en el fortalecimiento, difusión y supervisión de la campaña de comunicación internacional de Marca Argentina. La fecha de culminación coincidirá con el bicentenario de la Revolución de Mayo.

### 3. La estrategia

El Documento establece “la estrategia marco que para ese fin el Gobierno Nacional se ha propuesto impulsar, señalando los planes de acción, principios operativos y programas especiales; articulando una metodología de trabajo orientada a sumar las iniciativas ya existentes y a desarrollar otras nuevas, en los plazos determinados, según el cronograma del trabajo presentado”. Tras realizar una introducción sobre la importancia de una EMP, justifica su realización y establece el marco de la misma –que consta de dos planos: el estructural o permanente<sup>23</sup> y el coyuntural o móvil<sup>24</sup>–.

Los principios operativos constituyen el eje sobre el que se sustentarán las futuras estrategias y los planes de acción a desarrollar, que permitirán afianzar la Marca Argentina y las sub-marcas. Los más importantes son: calidad Marca País; financiación de la EMP;<sup>25</sup> investigación de marcas argentinas a futuro; EMP, patentes y marcas; sub-

<sup>21</sup> Los estudios base consultados fueron: encuesta nacional a líderes de opinión, encuesta nacional de opinión pública, análisis comparado de Marcas País en el mundo, estudios de opinión publicada internacional, índices y *rankings* de posicionamiento argentino en el mundo, encuestas internacionales a líderes de opinión y encuestas internacionales de opinión pública.

<sup>22</sup> Este organismo tendrá la función de estimular, promover, capacitar, investigar, implementar y coordinar todo lo relacionado a la Marca País en el territorio nacional. Sus actividades se financiarán con el aporte del sector público y privado además de los recursos que pueda generar, teniendo como base el principio de autosostenibilidad.

<sup>23</sup> Es el marco que permitirá que los cambios de signo partidario no afecten a la labor de la EMP.

<sup>24</sup> Constituye la parte de la estrategia que debe adecuarse a las circunstancias, como por ejemplo las campañas promocionales o los planes de acción específicos para un determinado momento.

<sup>25</sup> Es muy escasa la información que se ha podido obtener sobre la inversión del Gobierno en esta iniciativa. Ante la pregunta por parte de periodistas a Meyer sobre el presupuesto asignado, su respuesta fue que era de 500.000 pesos –aproximadamente 150.000 euros–, generando cierto escepticismo sobre si será posible su implementación con un monto que puede considerarse insuficiente para un proyecto tan ambicioso y estratégico.

marcas; competitividad y monitorización, mantenimiento, medición, ajustes y rediseño.

Se enfatiza que la comunicación es un aspecto fundamental a fin de dar a conocer la EMP a nivel local e internacional y que el *marketing* y la publicidad, por su parte, servirán para diseñar y plasmar en forma creativa el núcleo de la EMP.

El Documento afirma que “el objeto es mostrar a la Argentina como un país diferente y que esa diferencia está basada en el propio ser de los argentinos, en sus contradicciones y eclecticismo. Son sus aciertos y errores los que hacen a los personajes, los productos, servicios y lugares diferentes”. Ese ser argentino radica en su carácter “eufórico y melancólico, triunfalista y pesimista, crisol de razas y culturas, que dan origen a este ser no lineal y por eso diferente: el ser argentino”. También se señala la necesidad de contar con una base educativa a través de un fuerte proceso de concienciación de las actuales y futuras generaciones.

En los últimos años, muchos profesionales argentinos han emigrado en busca de horizontes laborales más prometedores. Un aspecto original de esta iniciativa radica en que contempla la necesidad de reemplazar la exportación de “materia gris” –fenómeno mediáticamente denominado “fuga de cerebros”– por la exportación de servicios profesionales de diversa índole mediante la promoción en el exterior de una “Marca Profesionales Argentinos”.

Las redes son la forma de potenciar los factores diferenciales y de esa manera acercar los bienes, los servicios, el arte, la cultura y los deportes argentinos al mundo. El país ya cuenta con una red tradicional de instituciones y eventos<sup>26</sup> a través de los cuales se ha estado mostrando ante el mundo. La innovación propuesta es que se prevé la estructuración del concepto de redes como canal alternativo de comunicación, comercialización y posicionamiento de todo lo relativo a lo argentino, beneficiando así al país, al factor diferencial de la red<sup>27</sup> y a los productos y servicios a promover. Cada red establecerá un plan de acción anual y tendrá cierta autonomía en su funcionamiento, pero estará regida por ciertas directrices para lograr la unificación entre sus mensajes.

La interdependencia que caracteriza a las relaciones entre las naciones lleva necesariamente a la EMP Argentina a elaborar y trabajar con los distintos actores del sistema internacional. Se afirma que “Argentina está fundando una estrategia inteligente y sostenida de desarrollo de su Marca País con el objetivo de agregar un valor fundamental a todos los esfuerzos que desde los sectores público y privado se hacen para posicionarse con notoriedad positiva entre las naciones del mundo y competir con mayor eficacia en los mercados internacionales”. Se establece que Europa, EEUU y América Latina son las tres grandes áreas geográficas o mercados de referencia en donde Argentina puede desarrollar con éxito una estrategia coordinada de posicionamiento de su marca. En estas regiones se trabajará para que la percepción de Argentina no esté librada al proceso intangible por el cual los públicos conforman las imágenes de marcas y de países en sus mentes, sino que, por el contrario, se proyecte de modo coherente y eficaz la imagen deseada de Argentina.

#### 4. La implementación

En marzo de 2005, en el Predio Ferial de La Rural<sup>28</sup>, tuvo lugar el Seminario Nacional “Marca Argentina” que contó con la presencia del vicepresidente de la Nación, Daniel Scioli, los secretarios de Turismo y de Medios de Comunicación y el director ejecutivo de

<sup>26</sup> Embajadas, consulados, ferias, exposiciones, visitas gubernamentales, etc.

<sup>27</sup> A modo de ejemplo de red, cabe citar al turismo, deportes, arte y cultura, productos, gastronomía, personajes y programas especiales.

<sup>28</sup> La instalación fue cedida en forma gratuita por sus propietarios, entre ellos, el empresario Francisco de Narváez, quien participó activamente del seminario.

Fundación ExportAr, Marcelo Elizondo. Al acto asistieron más de 1.200 empresarios, productores, dirigentes, periodistas y personalidades de la cultura.

Como ya se ha expresado, el objetivo que se planteó el Gobierno al convocar a distintos sectores de la sociedad argentina a este Seminario era el de generar un consenso interno, considerado imprescindible, para la construcción y gestión de la Marca Argentina. Tras los discursos iniciales tuvieron lugar las comisiones sectoriales<sup>29</sup> y las sesiones plenarias. Durante esta jornada se volcaron los aportes y trabajos sectoriales así como los estudios preliminares realizados por el Gobierno Nacional.

Los expertos recomendaron al Gobierno cumplir con una serie de pasos para llevar adelante el proceso de definición de la Marca País y, entre los más importantes, caben destacar: la adopción de una estrategia global integral que incluyera a todos los sectores sociales; la importancia de una estrategia que operase como complemento de la política interior y no sólo enfocada en términos de mercado exterior; y la utilización de estudios e indicadores con sólidos fundamentos metodológicos.

El secretario de Medios de Comunicación afirmó que “con este seminario cerramos una etapa y comenzamos otra. Se movilizó la sociedad para debatir sobre su identidad, relevar todas sus capacidades, exponer experiencias...”. El cierre del Seminario estuvo a cargo de la senadora nacional Cristina Fernández de Kirchner –esposa del presidente de la Nación–, quien afirmó que se trata de “una tarea de todos los argentinos para todos los argentinos”.

Con motivo del Seminario, el editorial del periódico *La Nación* comenzaba afirmando que merecía ser apoyada esta iniciativa oficial pero advertía que “es necesario tener claro que ninguna campaña mediática podrá contrarrestar los deplorables ejemplos y las pésimas señales al mundo y a los potenciales inversores que a menudo se dan desde la dirigencia y desde el propio Poder Ejecutivo Nacional” y continuaba “... Argentina necesita crear una nueva imagen de marca que potencie la competitividad de sus empresas y productos en el extranjero. Para ello será necesario que el país vuelva a ganarse la confianza internacional, tan vapuleada en los últimos años, generando certidumbre y respetando la seguridad jurídica”.

Durante los siguientes meses, se organizaron conferencias, desde los ámbitos privados y públicos, para debatir sobre este proyecto gubernamental. Así, en junio, KPMG organizó el seminario “Hacia la consolidación de una Marca País Argentina”, en el que participaron representantes del sector ganadero, la industria vitivinícola, del cine y el turismo, así como expertos en la materia. Los organizadores del seminario se propusieron contribuir a la elaboración de los consensos necesarios para que la estrategia Marca País pudiera diseñarse e implementarse satisfactoriamente. Durante el mismo se analizó la iniciativa impulsada por el Gobierno y se analizaron y debatieron ejemplos de lo que se debe y no se debe hacer.<sup>30</sup>

El publicista González Taboada advirtió que el camino de la construcción de una Marca País debe primero atender y promover sectorialmente a los productos. Así, por ejemplo, el Instituto para la Promoción de la Carne ya construyó la marca genérica “Carne Argentina” en base a tres pilares: el consenso, la investigación y acciones estratégicas y

<sup>29</sup> Las comisiones sectoriales se articularon en torno a: producción y exportación agropecuarias, producción y exportaciones industriales, turismo, comercio, actividades profesionales, arte, cultura, deporte, etc.

<sup>30</sup> Un ejemplo mencionado fue la campaña lanzada, un par de años antes, por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos para promocionar la carne argentina en el exterior. Uno de los “embajadores agropecuarios” –entre los que se encontraban el bailarín Julio Bocca, la tenista Gabriela Sabatini y el futbolista Gabriel Batistuta– era la bailarina Paloma Herrera que es vegetariana, hecho que se difundió en varias revistas de actualidad afectando la credibilidad de los embajadores elegidos.

técnicas. La industria vitivinícola hizo lo mismo bajo el paraguas “*Wines of Argentina*”,<sup>31</sup> integrada por 80 bodegas radicadas a lo largo del país. La Asociación Argentina de Girasol está desarrollando un proyecto “Marca Girasol” para penetrar en nuevos mercados, que será presentado en 2006 con el respaldo de compañías aceiteras. Por su parte, la Secretaría de Agricultura está intentando desarrollar una marca paraguas para integrar los alimentos locales. Basado en la experiencia de otros países, como Australia, se inició el desarrollo del sello de calidad “Alimentos Argentinos, una elección natural”, con el fin de identificar y posicionar los productos argentinos en el exterior que contengan este sello. En el área de la cultura, el cine argentino ha decidido llevar una acción conjunta de los sectores públicos y privados para promover la comercialización del cine nacional en el exterior. Desde productoras comerciales y el Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA) se está trabajando para promover la comercialización del cine argentino en el exterior, ya que éste tiene una clara identificación con el país de origen y permite un rápido reconocimiento de los productos, la idiosincrasia y la geografía de un país.

El Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI) organizó una conferencia titulada “Estrategia Marca País. Una cuestión de Estado sobre la imagen de Argentina en el mundo” a cargo de Benjamín von der Becke, Jorge Dell’Oro y Luis Rosales. Dell’Oro, especialista en comunicación y presidente de la agencia Dell’Oro Trigo, inició su disertación advirtiendo que el incremento de la imagen negativa del país en el mundo y los problemas por los que atraviesa deben ser el punto de partida para analizar este proyecto. Por ello, consideraba fundamental antes de desarrollar una estrategia, la obtención de un consenso básico que sirva de punto de partida. Además de realizar una enunciación de los estereotipos de la imagen de los argentinos y su evolución en el tiempo, expuso una interesante categorización según sean valores positivos, negativos o neutros. Así, los “viejos” estereotipos estarían relacionados con el tango (+), la carne (+), el fútbol (+), el gaucho (N), Evita (N) y las dictaduras (-), y los “nuevos” se relacionarían con el “ejemplo económico en los ’90” (+), la corrupción (-), el *default* (-) y la inseguridad (+).

Otra iniciativa a destacar es la adoptada por el Club Atlético River Plate<sup>32</sup> –uno de los dos más importantes equipos de fútbol argentino– al anunciar el auspicio de un programa para favorecer las exportaciones argentinas a través del fútbol. Se trata de “River Exporta-Marca País Argentina”,<sup>33</sup> a través del cual se utilizará todo el potencial y las actividades<sup>34</sup> que generan el Club y sus figuras en el exterior para promover lugares, productos, empresas y servicios profesionales del país. Este plan de actividades se basa en el aprovechamiento de la coyuntura a raíz de los compromisos deportivos en el exterior, además de los eventos que Marca País organice, durante los cuales el club de fútbol organizará una ronda de negocios, *show-rooms* o exposiciones. El valor añadido de esta iniciativa está en su poder de convocatoria y el soporte técnico.<sup>35</sup>

A fin de dotar a Argentina de un sistema de identidad visual que sintetizara gráficamente los atributos diferenciales que emergen de la EMP, se organizó el “Concurso para la Identidad Visual de la Marca Argentina”. Dicha convocatoria pública y abierta cerró su llamado de antecedentes el 20 de octubre de 2005, quedando habilitados para participar de la segunda instancia 45 proyectos.

<sup>31</sup> El eslogan de la campaña es “Paisajes únicos, vinos únicos”.

<sup>32</sup> Indirectamente, River Plate ha sido siempre un embajador argentino, un sinónimo de Marca País, al igual que otras instituciones con proyección internacional.

<sup>33</sup> A través de su página *web* se afirma que “se trata de la utilización de la imagen del club más ganador de Argentina para llegar a otros mercados, exportando y haciendo crecer a las empresas argentinas”.

<sup>34</sup> Tales como partidos internacionales, giras, pases millonarios, encuentros amistosos, etc.

<sup>35</sup> Los servicios prestados a las empresas que quieran formar parte de esta iniciativa son numerosos y van desde la organización del viaje, concertación de entrevistas, logística en comercio exterior y asesoramiento bancario y aduanero, hasta la realización de contratos internacionales y publicidad en el exterior.

El 19 de diciembre el jurado, integrado por seis destacados profesionales independientes, falló por unanimidad a favor del trabajo presentado por Guillermo Brea, Ana Carolina Mikalef y Alejandro Daniel Luna,<sup>36</sup> que firmaron un acuerdo de reserva y confidencialidad en relación al proyecto realizado hasta su presentación oficial.

La presentación de la identidad visual de Marca Argentina está prevista para fines de abril del presente año y el acto será encabezado por el presidente de la Nación. Inmediatamente, se dará comienzo a la cuarta etapa con su período de transición y la posterior definición del organismo que tendrá a su cargo el seguimiento de la implementación de la EMP.

## **Brasil**

### *1. Iniciativas anteriores*

En 2002 el Gobierno de Fernando Enrique Cardoso lanzó una campaña mundial auspiciando la Marca Brasil. El programa de divulgación de la marca Brasil en el exterior, a través del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior –que contrató los servicios de la consultora estadounidense McCann Erickson– tenía como objetivo realizar un diagnóstico en los diez mercados principales de Brasil sobre la aceptación de productos brasileños y proponer una campaña de divulgación. Inicialmente, las acciones se desarrollarían en EEUU, Alemania, Francia, China, la India, Rusia, Japón, Corea y la Comunidad Árabe que, a su vez, congregaba a otros 16 países.

A través de incentivos fiscales acordados entre el Ministerio de Desarrollo y el de Cultura, los empresarios que realizaren muestras culturales en el exterior así como otras actividades de promoción comercial serían beneficiados.

### *2. Plan Acuarela*

Con la llegada al poder de Luis Inácio “Lula” da Silva, Brasil decide crear el Plan Acuarela. El mismo surge con el propósito de ayudar a crear las condiciones para alcanzar las metas establecidas en el Plan Nacional de Turismo, entre las cuales, la principal es incluir a Brasil entre los 20 primeros destinos de turismo del mundo. La promoción del turismo brasileño en el mercado internacional tiene como concepto estratégico la diversificación de la imagen del país. El trabajo de *marketing* está enfocado en la construcción del país como destino turístico moderno, con credibilidad, alegre, joven, hospitalario y capaz de promocionar ocio de calidad: un país ideal para hacer negocios y organizar eventos. Los cinco segmentos y nichos descubiertos por el Plan Acuarela claramente definidos fueron: sol y playa, ecoturismo, deportes, cultura y negocios y eventos.

El proceso, iniciado en agosto de 2004, contó con la participación del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior. El primer resultado directo de dicho Plan fue la necesidad de lograr un nuevo reposicionamiento de la Marca Brasil a través de la construcción de una nueva imagen turística de Brasil para el mercado internacional a partir de resaltar su diversidad cultural, étnica y social. El nuevo logotipo se incorporaría a todos los programas de promoción, divulgación y apoyo a la comercialización de productos, servicios y destinos turísticos de Brasil en los mercados internacionales.

Con ese fin, el Gobierno creó un grupo de trabajo formado por SECOM (*Secretaria de Comunicação da Presidência*), Itamaraty (servicio diplomático), el Ministerio de Desarrollo, EMBRATUR y APEX (*Agencia de Promoção de Exportações do Brasil*) con el fin de estudiar las formas de promover y desarrollar la Marca Brasil. Para el proceso de

---

<sup>36</sup> Los ganadores recibieron un premio de 48.000 pesos (aproximadamente 13.500 euros).

creación de la nueva marca, el Gobierno brasileño invirtió 4 millones de reales. Multicolor y sinuosa, la marca Brasil fue creada siguiendo las recomendaciones de las tres investigaciones que sirvieron de base para formular el Plan Acuarela.<sup>37</sup> Desarrollado por el Ministerio de Turismo, a través de EMBRATUR,<sup>38</sup> bajo la coordinación de la empresa de consultoría internacional en turismo Chias Marketing, el Plan estableció en un estudio a 18 mercados<sup>39</sup> las bases para las futuras acciones de marketing en el exterior.

Un primer grupo a investigar fueron los profesionales del sector turístico. Se realizaron 190 entrevistas a los operadores turísticos de los mercados que más frecuentemente visitan Brasil.<sup>40</sup> Las investigaciones arrojaron que la naturaleza, su cultura, la variedad de escenarios y playas, así como la alegría del pueblo y el patrimonio natural son los rasgos característicos que diferencian a Brasil de otros destinos turísticos de similares características geográficas.<sup>41</sup>

Además, se llevaron a cabo 1.200 entrevistas a turistas saliendo de los aeropuertos de Brasil, gran parte de los cuales son turistas que visitan frecuentemente dicho país. Los motivos que expresaron que los impulsaban a volver fueron: interés por conocer nuevos lugares, las bellezas naturales y la alegría y el estilo de vida del pueblo brasileño. Los principales motivos de dicha elección son: sol y playa y conocer el país en general, mientras que los lugares más citados fueron Río de Janeiro, Iguazú, el Amazonas y el Nordeste.

El tercer grupo a estudiar estaba compuesto por personas que nunca había visitado Brasil. Para ello, se realizaron 5.000 entrevistas en los 18 países determinados previamente. Los resultados arrojaron que existe un desconocimiento generalizado sobre Brasil, variando según el mercado consultado.<sup>42</sup> A pesar del alto índice de desconocimiento, la mitad de los consultados expresó su interés por viajar a Brasil.

Los resultados de las investigaciones relevaron datos importantes. Así, los recursos naturales (75%) y la alegría del pueblo brasileño (52%) fueron los aspectos más positivos desde la visión del turista extranjero. Un 86% expresó el deseo de volver y un 99% afirmó recomendarlo como destino a elegir para otras personas, lo que demuestra que Brasil logra fidelizar su relación con los turistas. Asimismo, se corroboraron los destinos turísticos consolidados como son Río de Janeiro, el Carnaval, Iguazú, las playas y el Amazonas.

### 3. Implementación

Para el soporte técnico y selección de la nueva imagen visual de Marca Brasil, EMBRATUR firmó un convenio con la Asociación de Diseñadores Gráficos (ADG). En enero de 2005 se realizó una primera selección entre las 39 propuestas de diseño que se presentaron, seleccionándose cinco para la segunda fase. A las oficinas de diseño preseleccionadas se les solicitó la presentación de dos diseños: uno cuya referencia iconográfica era la obra “Jardín acuarela” –pintada por el paisajista Roberto Burle Marx

<sup>37</sup> El Plan Acuarela es el resultado de investigaciones en varios países a más de 6.000 personas, entre operadores turísticos, turistas y personas que nunca han visitado el país.

<sup>38</sup> Con la creación del Ministerio de Turismo en 2003, el Instituto Brasileño de Turismo (EMBRATUR) pasa a encargarse exclusivamente de la promoción, marketing y apoyo a la comercialización de los productos, destinos y servicios turísticos de Brasil en el exterior.

<sup>39</sup> Los mercados estudiados fueron: América del Sur (Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Perú, Paraguay, Uruguay y Venezuela); Europa (Alemania, España, Francia, Reino Unido, Italia, Holanda y Portugal); América del Norte (EEUU); y Asia (Japón y China).

<sup>40</sup> México, Argentina, Perú y el Caribe.

<sup>41</sup> Es interesante el cuadro con intersecciones de las investigaciones realizadas, que cuenta con cuatro ejes de posicionamiento de destinos turísticos en América Latina: en el eje exotismo/patrimonio natural encontramos a país como México, Ecuador, y Costa Rica; en el cuadrante patrimonio natural/estilo de vida a Argentina, Brasil y Cuba; y, por último, en el cuadrante exotismo/patrimonio histórico a Perú.

<sup>42</sup> La diferencia entre países fue bastante significativa, lo que llamó la atención sobre la necesidad de estudiar cada segmento por separado o por regiones.

en 1938 para el Palacio Capenema de Río de Janeiro– y otro de creación libre. Posteriormente, hubo una nueva visita a las empresas de diseño y se acordó el uso de la imagen de Burle Marx como base para la creación de la nueva identidad visual de Marca Brasil.

El jurado a cargo de la elección final estuvo compuesto por representantes de EMBRATUR, la consultora Chias Marketing, la Agencia de Promoción de Exportaciones de Brasil (APEX), la Secretaría de Comunicación de la Presidencia y diseñadores de gran prestigio elegidos por ADG.

El jurado, por consenso, eligió como ganador del concurso público a la propuesta presentada por el diseñador Kiko Farkas, de Máquina Estúdio, cuyo logotipo es una superposición de formas sinuosas, inspirada en la obra de Burle Marx y que refleja tanto el patrimonio natural como la alegría del pueblo brasileño. En el centro del logotipo se encuentra el nombre del país.

#### 4. La Marca Brasil

El 18 de febrero de 2005 el Gobierno brasileño lanzó la campaña “Marca Brasil” que identificará a los productos nacionales exportados y servirá como logotipo turístico para promover al país en el extranjero. La presentación de Marca Brasil fue realizada por los ministros de Turismo, Walfrido Mares Guía, y de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior, Luiz Fernando Furlán.

El posicionamiento que se pretende transmitir a través de la campaña es claro. Brasil es un país luminoso, brillante y colorido. Cuenta con un pueblo alegre, que siempre está de fiesta, que tiene la capacidad de permanecer alegre pese a las dificultades y este es un rasgo que asombra a los visitantes extranjeros. Es un país que sirve de encuentro de razas y culturas: en esencia, es un país místico. Al mismo tiempo, Brasil es un país moderno, por su gran capacidad de adaptación y constante mutación. A la vez que se afirma como un país alegre, hospitalario y exuberante, también tiene la intención de mostrarse serio y competitivo. Furlán aclaró que “no se trata de una marca limitada al turismo, ni será de un gobierno, sino que será una referencia nacional, tenemos la necesidad de mostrar en el exterior que Brasil ofrece muchas cosas más, además de samba, café y Pelé”.

El director de marketing de EMBRATUR, Edson Campos, destacó que el símbolo fue construido teniendo como referencia aspectos como la alegría, sinuosidad, luminosidad y modernidad a través de la multicoloridad expresada en los colores nacionales. El verde representa la selva; el amarillo se asocia con la playa, la luz y el calor; el azul evoca las aguas y el cielo; el blanco el fervor religioso (muy característico del estado de Bahía) y la paz; y los colores rojo y naranja las fiestas populares del país, como el emblemático carnaval carioca.

Al momento de su lanzamiento, estaba prevista la conformación de un grupo de trabajo que se encargaría de reglamentar su uso por parte de las empresas exportadoras que desearan usarlo como sello en sus productos. También se presentó un *briefing* con información sobre la estética de los *stands* y el *merchandising*, así como otras cuestiones relacionadas con la imagen de la Marca Brasil en eventos de gran proyección internacional. La oportunidad para el lanzamiento del nuevo *stand* fue el 11 de marzo de 2005 en el ITB de Berlín.

Existe un trasfondo de tipo filosófico detrás de la Marca Brasil, ya que nada representa de forma más fidedigna a Brasil que las curvas. La sinuosidad de las montañas, la oscilación del mar, la densidad de sus nubes, de las playas. La alegría de su pueblo está cargada de subjetividades, como subjetiva es una curva y objetiva es una recta.

Poco después del lanzamiento, se elaboró un detallado manual de identidad visual. En el mismo se estipula que para el segmento turístico la Marca Brasil está constituida por un logotipo y un eslogan (“*Sensacional!*”), que deberán ser aplicados conjuntamente. La Marca Brasil solamente deberá ser utilizada para campañas y/o ferias promocionales del país con vinculación o destinados al público extranjero (mercado internacional), y/o con acciones directamente relacionadas con la divulgación propia de la marca (mercado nacional).

En el mismo también se establece la familia tipográfica de los colores del logotipo y las combinaciones posibles para distintas aplicaciones. El color de fondo siempre deberá ser el blanco y se especifica el tamaño mínimo al que podrá ser reducido. También contempla el uso de las dos palabras que el logotipo integral contempla. Así, el nombre “Brasil” nunca podrá ser traducido a otras lenguas, mientras que el eslogan “*Sensacional!*” tiene sus correspondientes traducciones al francés (“*Sensationnel!*”), italiano (“*Sensazionale!*”), español (“¡*Sensacional!*”), alemán (“*Sensationell!*”) e inglés (“*Sensational!*”). En el caso de necesitar usar otro idioma no contemplado en esta descripción, el estudio de esta nueva aplicación deberá ser realizado por el diseñador Kiko Farkas.

Varig ha sido la primera empresa área del país en adoptar el uso de la Marca Brasil en sus aviones. El símbolo deberá estar fijado en el fuselaje de los aviones, tanto en los que realizan vuelos internos como en los que se dirigen a los 26 destinos internacionales de la compañía. El primer avión de la empresa que lleva este distintivo es el MD11 que realiza la ruta a Tokio vía Los Ángeles.

## **Colombia**

El principal problema de la imagen de Colombia es la asociación con la violencia en varias formas: narcotráfico, guerrillas, cuerpos paramilitares, etc. En el país hay conciencia de las repercusiones internacionales.

Tokatlián, en un artículo de *El Tiempo* de 2002, ya llamaba a reflexionar sobre la necesidad de proyectar una imagen en el exterior que corrigiese el estereotipo, aunque supeditaba la cuestión a otra de carácter interno: la identidad colombiana. Sólo “una buena identidad nacional hace posible una buena política exterior”. En el caso de Colombia, sólo un “nuevo modelo de negociación” permitiría superar la guerra permanente y proyectar una “identidad robusta” para poder mejorar la imagen y ganar respecto en el concierto de las naciones.

Para Eduardo Posada, la cuestión de la imagen de Colombia debe convertirse en una cuestión de Estado, y es aún más urgente que para Tokatlián en la medida en que la estrategia del Gobierno colombiano pasa por implicar a la comunidad internacional en la solución del conflicto. Por ello, es urgente una política de imagen que empiece por quebrar el aislamiento del país y posibilitar la cooperación de otras naciones. Como parte de esta terapia de choque también se deben cambiar las propias autopercepciones de los colombianos, acostumbrados a verse ya a sí mismos como un pueblo violento, ontologizando un rasgo coyuntural. “Cualquier política externa dirigida a mejorar la imagen colombiana tendría que comenzar por hacer una revisión sistemática de la serie de estereotipos que hoy nos identifican como nación. El que más nos pesa es el de ser una colectividad malvada, es ese lenguaje sin distinciones que tiende a equiparar la nacionalidad con la violencia, responsabilizando al conjunto social mientras libera a los verdaderos culpables. Es esta una imagen externa generalizada proyectada sin embargo por muy diversos líderes de opinión nacionales (incluidos representantes del Estado) que

han utilizado con frecuencia la primera persona en plural para referirse a los criminales”.<sup>43</sup>

Posada propone anclar las nuevas percepciones, propias y ajenas, en la historia republicana del país, en la que se encontrarían suficientes muestras de civismo democrático y constitucionalismo liberal para poner en cuestión el tópico de la violencia estructural.

### 1. Antecedentes

A comienzos de la década de los noventa, el entonces ministro de Desarrollo del presidente César Gaviria, Luis Alberto Moreno, contrató a la firma de consultoría Monitor –dirigida por Michael Porter<sup>44</sup>– para realizar un diagnóstico y sugerir propuestas sobre la competitividad de la economía colombiana. El estudio, titulado “Diez imperativos estratégicos de la competitividad colombiana”, recomendaba desarrollar una estrategia de Marca País. Desafortunadamente, no se avanzó en su implementación y tan sólo se publicaron algunos anuncios publicitarios en los principales diarios del mundo y se editaron algunos libros.

Años más tarde, tendría lugar una primera iniciativa a favor del desarrollo de la Marca Colombia. El entonces embajador de Colombia en Italia, Fabio Valencia Cossío, promocionó y presentó el programa “Identidad Colombiana”, basado en artesanías, cultura y moda en Milán. Este programa –patrocinado por la primera dama y por Artesanías de Colombia– causó gran impacto por el despliegue de creatividad.

Colombia ha estado asociada a conceptos negativos, tales como narcotráfico, violencia y guerrilla; pero también con conceptos como el café, las flores, las esmeraldas, la piel, el icono de Juan Valdez, las orquídeas, cantantes internacionales como Shakira y Juanes, etc. Evidentemente, Colombia tenía la necesidad de desterrar la mala imagen que presentaba ante el mundo dando a conocer la calidad de sus productos<sup>45</sup> y la creatividad de sus recursos humanos y así atraer turismo e inversiones extranjeras.

En los últimos años, la percepción de Colombia en el exterior ha comenzado a mejorar gracias a los avances en materia de seguridad, a la reactivación económica y a las posibilidades que se abren con el Tratado de Libre Comercio (TLC). A pesar de ello, persiste la mala imagen,<sup>46</sup> rezagada frente a la realidad, creando una amplia brecha entre la realidad del país y la percepción o imagen que de él se tiene en el exterior, lo que obstaculiza el desarrollo y repercute en la economía del país. Colombia tenía ante sí dos alternativas: seguir mejorando la realidad y con el tiempo lograr que la imagen evolucionase positivamente –en un proceso muy lento, según demuestran múltiples casos–, o mientras mejorara la realidad, actuar activamente a través de una campaña de Imagen País, orientada a promocionar favorablemente la imagen de Colombia en el exterior.

A finales de 2004 comienza a concebirse de forma profesional e integral el proyecto Marca Colombia. El objetivo que persigue Marca Colombia es exhibir las bondades de la nación, ser un distintivo que identifique a todos los productos y servicios de exportación colombianos y tratar de eliminar los tópicos que se le asocian, como son los relacionados con la violencia y las drogas.

<sup>43</sup> Eduardo Posada, “Identidad nacional, imagen exterior, democracia y paz”, 2000, [ideaspzarticulos/download/33identidad\\_nacional.pdf](#).

<sup>44</sup> Michael Porter es profesor en Harvard y conocido internacionalmente como el *gurú* de la competitividad.

<sup>45</sup> Las flores, textiles y calzado, así como otros productos colombianos, tienen una gran acogida en el mercado exterior pero no son identificados con el país de procedencia.

<sup>46</sup> Luis Guillermo Plata, presidente de Proexport, entiende que “a pesar de que el problema de imagen del país ya no es tan grande –pues en estos últimos tres años hemos mejorado bastante–, de todas maneras, en el exterior, siguen teniendo la percepción de droga, violencia, guerrilla, de un pobre desarrollo y de que nos falta clase, estilo y sofisticación. En otras palabras, tenemos una dura imagen, quizás, entre las peores del mundo”.

Marca Colombia es el resultado de un exhaustivo trabajo liderado por Proexport –la agencia estatal colombiana de promoción de exportaciones no tradicionales– y empresas del sector privado. Bajo la coordinación de Proexport, se realizó una serie de sesiones de grupo y de entrevistas en profundidad tanto en Colombia como en EEUU. Como conclusión, se determinaron características comunes a todos los colombianos tales como que son trabajadores, perseverantes y creativos. La condición que constituye el denominador único, común y esencial del colombiano es la pasión. El resultado fue la adopción del eslogan “Colombia es Pasión” y el corazón con la llama que lo acompaña, que transmiten una idea y una emoción que representan muy bien la esencia del espíritu nacional.

La campaña, que en su totalidad asciende a tres millones de dólares,<sup>47</sup> es financiada en un 95% por la empresa privada, y tiene más de 20 grandes socios.<sup>48</sup> La primera etapa, que requirió una inversión de 750 millones de dólares, está financiada en su totalidad, pues el proyecto encontró un amplio eco en los ámbitos empresarial, gubernamental y académico.

## 2. Marca Colombia

La presentación del proyecto, liderado por la esposa del presidente, Lina Moreno de Uribe, se realizó inicialmente para los medios de comunicación el 25 de agosto de 2005. Días más tarde, a través de una iniciativa original, fue lanzada al público en los cinco principales estadios de fútbol, lugares en los que se congregan semanalmente miles de colombianos. Antes de comenzar la contienda deportiva, se invitó a los simpatizantes de este popular deporte a realizar un minuto de pasión –en vez de guardar un minuto de silencio– y se construyó un logotipo humano en los campos de fútbol. Además, se distribuyeron calcomanías para ser exhibidas en los hogares y automóviles. Por la noche, se emitió un programa de televisión en todos los canales para explicarles a todos los ciudadanos en qué consistía esta iniciativa.

La estructura organizativa de Marca Colombia cuenta con una Presidencia del Consejo,<sup>49</sup> un Consejo Asesor –formado por 20 miembros que se reúnen bimestralmente y que provienen del sector privado, público, académico y gremial–, un Comité Ejecutivo<sup>50</sup> y una Dirección Ejecutiva –a cargo de Proexport, con el asesoramiento de David Lightle–. El especialista estadounidense,<sup>51</sup> coordinador del proyecto,<sup>52</sup> lideró el trabajo técnico para identificar un mensaje y una imagen que proyectase la verdadera personalidad del país en el contexto internacional.

En un documento elaborado por Proexport, se establecen las categorías de los grupos y las misiones que cada uno de ellos tiene en este Programa. Un primer grupo son los empresarios que se vinculan a través del pago de una regalía por el uso de la marca. Se dividen en grupos según el nivel de inversión: *Platinum*, *Gold*, *Silver* y *Pymes*.<sup>53</sup>

<sup>47</sup> El coste aproximado anual de la campaña es de 10.000 millones de pesos (moneda local).

<sup>48</sup> El programa está patrocinado por empresas como Protabaco, BBVA, Grupo Aval, Compañía Nacional de Chocolates, Éxito, Avianca, Federación de Cafeteros, Leonisa, Lafayette, Movistar, Corcel, Harinera del Valle, Telecom Bancolombia y Ecopetrol, entre otras.

<sup>49</sup> La Presidencia del Consejo es ejercida por Lina Moreno, esposa del presidente Álvaro Uribe.

<sup>50</sup> El Comité Ejecutivo está conformado por el alto consejero presidencial, Fabio Valencia Cossío, los presidentes de Proexport y de la empresa textil Yosha Colombia, José Pérez y Jaime Bermúdez, y por Alicia Mejía.

<sup>51</sup> Su experiencia en el desarrollo de proyectos similares en Australia, Tailandia –donde dirigió la campaña *Trust in Thailand* durante la crisis económica de 1997–, Nueva Zelanda y Taiwán –ideó la campaña *Made in Taiwan* diseñada para mejorar las exportaciones del país–, lo vinculó a Proexport desde diciembre de 2004.

<sup>52</sup> El proyecto involucra también a un grupo de expertos colombianos y extranjeros que asesoran en materias tales como publicidad, investigación de mercados e imagen.

<sup>53</sup> La misma podrá ser adquirida por todas las empresas bajo la modalidad de franquicia y tendrá un coste diferencial, de acuerdo con las posibilidades económicas de los distintos negocios.

El sector institucional –que incluye a Cámaras de Comercio, Gremios, Universidades, Colegios, Asociaciones, ONG, Fundaciones y Gobierno– son aliados estratégicos del Programa y su papel es fundamental no sólo para su desarrollo sino también por “ser parte de la solución”.

Los medios de comunicación juegan un papel crucial en la definición de la imagen del país.<sup>54</sup> Ellos también son aliados estratégicos del programa mediante dos tipos de acciones concretas: tarifa diferencial y de apoyo en medios.<sup>55</sup>

El cuarto grupo está formado por personalidades destacadas,<sup>56</sup> a través de la transmisión del mensaje y autorización formal de utilización de material fotográfico de los personajes como modelos de algunas piezas impresas que llevarán textos como: “Su pasión habla bien de Colombia”. Desde el lanzamiento de la iniciativa, Juanes<sup>57</sup> forma parte de la lista de colombianos apasionados que han apostado por este proyecto y junto a él figuran también importantes personalidades de la vida pública con gran eco internacional, como Gabriel García Márquez y Fernando Botero.

Un último grupo está formado por ciudadanos colombianos a título individual, que podrán a través de actividades de promoción de marca vincularse como ejecutores o donantes.

### 3. Fases

La campaña se llevará a cabo en dos etapas. La primera, fronteras adentro, busca comunicar el para qué y el porqué de la Marca Colombia, para generar una unidad alrededor de un único mensaje y una sola imagen. La segunda fase, hacia el exterior, se basa en una estrategia sensorial de mercadeo directo. El presidente de Proexport, Luis Guillermo Plata, lo explica de la siguiente manera: “No es una campaña publicitaria... sino la identificación e invitación sistemática a Colombia, de los generadores de opinión, los medios de comunicación y los líderes e inversionistas para que conozcan nuestro país y experimenten... la sorpresa de encontrar algo muy superior a lo pensado inicialmente”.

La primera etapa, denominada “Muestra tu pasión”, tiene como objetivo motivar a los colombianos para que actúen y se conviertan en parte de la solución al problema de la imagen del país. Desde Proexport se dio a conocer el proyecto Marca Colombia a un grupo de empresarios, dirigentes gremiales, periodistas y representantes del Gobierno. En su intervención, Plata sostuvo que “la idea es que la marca la lleve tanto el microempresario como el gran empresario. Cada empresa podrá utilizar esta marca y, conservando su identidad, podrá adecuarla a sus propios intereses”.

Otras iniciativas tuvieron como destinatarios a funcionarios del sector exterior y a los jóvenes colombianos. Así, aproximadamente 250 funcionarios del sector de comercio exterior de Colombia fueron convocados a asistir a una conferencia-taller para su capacitación. La conferencia incluyó un taller de capacitación encaminado a convertirlos en multiplicadores de esta iniciativa. En los últimos meses, más de 2.000 jóvenes están siendo capacitados mensualmente para convertirse en portavoces que retransmitan un mensaje positivo sobre su país. Esta capacitación es fruto de la alianza realizada entre Proexport y la Fundación “Yo creo en Colombia”, que además de la promoción de los mensajes entre la población joven del país, capacitará a multiplicadores y difundirá a través de su página *web* todas las piezas de divulgación de Marca País.

<sup>54</sup> Desde los responsables del Programa se aclara que no se trata de distorsionar la realidad –minimizar lo malo y exagerar lo bueno–, pero con frecuencia sucede que la tendencia natural de los medios es a destacar lo negativo.

<sup>55</sup> Como puede ser el apoyo editorial en la difusión del mensaje a través de noticias, secciones y *product placement*.

<sup>56</sup> Algunos países nombran a estas personalidades como “Embajadores de Marca”.

<sup>57</sup> Como muestra de ello, a fines de septiembre, ante cerca de 40.000 espectadores, el cantante colombiano reiteró su apoyo a la Marca Colombia y su compromiso de seguir hablando del país con pasión y, en la última entrega de la VI Edición de los *Grammy* Latinos, celebrada el 3 de noviembre en Los Ángeles, dedicó sus tres premios a su patria.

La segunda fase, “Colombia es Pasión”, está dirigida al público internacional y busca atraer inversión extranjera y turismo. Consiste en una estrategia sensorial de *marketing* directo en la que se pretende llegar a motivar a los generadores de opinión, medios especializados, inversores, personalidades y promotores de turismo a que conozcan el país. Está estructurada de tal manera que se contactará personalmente a líderes de opinión de EEUU y de otros países<sup>58</sup> y se promoverá que el mayor número de ellos visite el país para que experimente *in situ* la realidad nacional.<sup>59</sup>

#### 4. Iconos

Para desarrollar el concepto y la imagen de Marca Colombia se necesitaron más de 1.000 horas de entrevistas, decenas de *focus groups*, un sondeo exhaustivo a 400 colombianos y 150 extranjeros, varios análisis de mercados y la asesoría de David Lightle. Los resultados de las investigaciones permitieron no sólo identificar el núcleo del concepto sino también desarrollar la traducción en una imagen gráfica del mismo. A partir de la pregunta “¿cómo visualiza la pasión?”, las respuestas más recurrentes en su respectivo orden fueron: corazones, colores llamativos,<sup>60</sup> siluetas, fuego y flores.

Visual Marketing Associates (VMA),<sup>61</sup> utilizó estas cinco respuestas para desarrollar Marca Colombia y, finalmente, diseñó el logotipo-símbolo que representa a Marca Colombia, en asociación con el diseñador colombiano Carlos Lersundy. Diseñadores colombianos de gran prestigio apoyaron a la firma extranjera en el diseño e implementación de Marca Colombia.

Aunque el símbolo de esta iniciativa registra varias críticas –por el significado ambiguo de la palabra pasión, el color rojo vivo y el diseño asimétrico–, lo cierto es que se trata de un concepto que empezó a tomar forma a finales de 2004 y que tuvo más de 100 cambios antes de que viera la luz. Primero fue un signo de admiración gigante en la letra “I” de Colombia. Luego mutó a una pirámide de gimnastas, a una mariposa, a unas líneas de tejido entrelazadas, a un gran corazón relleno de color y, por último, terminó en uno asimétrico y palpitante con los colores rojo o negro, según la ocasión.

Actualmente, se preparan doce razones fundamentales por las cuales “Colombia es Pasión”, lema de la campaña Marca País que será adoptado a los diversos usos, a través de su inclusión en los productos de las empresas patrocinadoras y en sus mensajes publicitarios. El presidente de Proexport afirmó que “encontramos que somos trabajadores, recursivos, persistentes y creativos, entre otros, y que el motor de todo ello es la pasión. Por eso las aplicaciones son infinitas. Por ejemplo, hecho en Colombia con Pasión”.

## Chile

### 1. Iniciativas anteriores

En décadas pasadas y por cuestiones políticas,<sup>62</sup> quedó marcada en la percepción

<sup>58</sup> En febrero y marzo de 2006 delegaciones de periodistas italianos, de medios como *Marie Claire* y *Elle*, así como varias publicaciones de turismo y viajes, y de la RAI, fueron invitados por Proexport a visitar Cartagena, Santa Marta y Bogotá. Uno de los periodistas que conformaban la delegación afirmó que “nuestro objetivo es difundir la buena imagen que nos llevamos de Colombia y de su esfuerzo por cambiar un perfil con el que ha sido maltratada en el exterior”.

<sup>59</sup> Pueden ser empresarios que lleguen con el fin de participar en eventos de moda u otras actividades internacionales y que cuando regresen a sus países difundan una imagen positiva de su experiencia en el país y que se sientan motivados a volver.

<sup>60</sup> Los extranjeros que participaron en la fase de investigación identificaron también que existe una asociación directa entre los colores tropicales y Colombia, por lo que una de las versiones del logotipo es el blanco sobre un fondo multicolor.

<sup>61</sup> Esta firma estadounidense fue contratada para garantizar que el logotipo-símbolo cumpliera con los estándares internacionales requeridos. La validación del diseño y los colores se hizo en la Universidad de Dartmouth (EEUU).

<sup>62</sup> Chile es recordado por el 11 de septiembre de 1973, cuando el Gobierno de Salvador Allende fue derrocado por un golpe militar bajo el mando del General Augusto Pinochet, cuya dictadura se prolongó durante más de quince años.

internacional una imagen negativa del país, pasando casi inadvertidas las profundas transformaciones que, posteriormente, se realizaron. Chile fue pionero en abrir su economía al exterior en América Latina y, desde la recuperación de la democracia, es el país más estable y con mejores condiciones para invertir de la región, según diversos informes de organismos internacionales y entidades privadas. Sin embargo, muchos de estos estudios hacen mención a que dicha transformación, si bien ha sido percibida en el plano de las elites<sup>63</sup> de los países extranjeros, no ha calado en la de los pueblos.

Un hito a destacar fue el iceberg de la Exposición Universal de Sevilla, al que ya hemos hecho alusión. Francisco Javier Celedón<sup>64</sup> explicaba que “con el témpano, lo que buscábamos era diferenciarnos de la imagen típica de América del Sur, que está muy unida al calor y las palmeras, y vincular a Chile con el frío, que internacionalmente es más fácil de asociar con la idea de un país serio”.

Una década más tarde, en mayo de 2003, la ministra de Relaciones Exteriores, María Soledad Alvear, con motivo del lanzamiento del “Plan Europa”,<sup>65</sup> destacaba la importancia del proceso de modernización de la política comercial y entre los elementos centrales de la campaña mencionaba la necesidad de fortalecer la imagen del país. Ese año, la Dirección de Promoción de Exportaciones<sup>66</sup> (ProChile) estuvo presente en casi una veintena de ferias europeas en las que participaron aproximadamente 220 empresas chilenas. Asimismo, tuvieron lugar dos campañas complementarias: “Sabores de Chile”,<sup>67</sup> un programa específico de *marketing* para posicionar el sector agroalimentario, y “Chile, naturaleza que conmueve”,<sup>68</sup> cuyo énfasis estaba destinado a destacar la imagen del país como destino turístico con una oferta diversa y particularmente seguro.

## 2. El diagnóstico de ProChile

Para el bienio 2004-2006, ProChile estableció unas líneas estratégicas que daban cuenta de la inminente necesidad de contar con una Marca País. El diseño estratégico de la misma debía ser consistente y coherente con los esfuerzos comunicacionales emprendidos por las diversas campañas sectoriales que se estaban llevando a cabo en el exterior. Además, el desarrollo conceptual y visual de Marca Chile –entendida como una imagen paraguas– debía ser capaz de reforzar las campañas sectoriales que, sin abandonar sus objetivos particulares, pudieran ser integradas en los conceptos desarrollados por ésta.

El documento insistía en la necesidad de la coherencia ya que, durante mucho tiempo, diferentes asociaciones<sup>69</sup> y entidades públicas, privadas y gremiales<sup>70</sup> vinculadas a la

<sup>63</sup> En una entrevista publicada en *El Sur* en diciembre de 2003, el profesor de *marketing* internacional y negocios del George Washington University, Fernando Robles Gutiérrez, daba constancia que en los círculos bancarios y financieros de EEUU se reconocía que Chile mantenía una economía estable pero advertía la falta de una Marca País.

<sup>64</sup> Especialista chileno en imagen y comunicación, participó activamente en el desarrollo de estrategias de proyección internacional de algunos sectores claves de la economía chilena: vinos, salmón y frutas frescas.

<sup>65</sup> Iniciativa que buscaba maximizar los beneficios del acuerdo comercial suscrito con la Unión Europea.

<sup>66</sup> Dependiente de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.

<sup>67</sup> ASOEX (Asociación de Exportadores), juntamente con ProChile, creó el concepto “Sabores de Chile” como un esquema de promoción de los alimentos de Chile en diversos mercados.

<sup>68</sup> El eslogan en inglés era “A Natural Inspiration” y en alemán “Beeindruckende Natur”.

<sup>69</sup> Una experiencia que ilustra la situación es la de uno de los sectores estratégicos exportadores, como es el caso del vino chileno. La Asociación Gremial Viñas de Chile, que agrupa el 90% de la industria chilena, encargó a la empresa Interbrand un estudio sobre la imagen que poseía Chile en el exterior como país productor y exportador de vino. El estudio –realizado con grupos de discusión en EEUU, el Reino Unido, Alemania y Japón, en los que participaron hombres y mujeres entre 25 y 50 años que consumían o compraban vinos al menos una vez al mes– se comenzó a realizar en el año 2000 con el objetivo de explorar el conocimiento, percepción y valoración de los vinos chilenos en varios mercados a nivel mundial, identificando los atributos que caracterizaban su imagen. “Uno de los resultados más reveladores de la investigación fue que la imagen de Chile en el exterior es nula. Es la de un país que les resulta desconocido, del que saben poco y, por lo tanto, les es poco familiar. Los conceptos que aparecen provienen en gran parte de la percepción que tienen de América del Sur, tanto en aspectos positivos como negativos”, explicaba el director ejecutivo de Interbrand Chile, Luis Hernán Bustos.

promoción en el exterior, habían desarrollado acciones de comunicación y *marketing* referentes a Chile. Si bien cada uno de estos esfuerzos había contribuido a crear imagen, las distintas campañas no se habían realizado con unidad de criterios, pues cada una de ellas estaba dirigida a audiencias específicas y con identidades visuales muy distintas,<sup>71</sup> por lo que en los principales mercados externos seguía existiendo un alto grado de desconocimiento de Chile. De esa forma, la percepción sobre el país era limitada, fragmentada y carente de imágenes que la identificaran. Por ello, y a la luz de las nuevas realidades y desafíos globales, se hacía imperativo evolucionar hacia algo único, distintivo y diferenciador que agregara valor a los esfuerzos para fomentar las exportaciones, el turismo y las inversiones.

En febrero de 2004 se decidió lanzar una campaña para posicionar la Imagen País en el exterior y facilitar las exportaciones en mercados de difícil acceso, comenzando por EEUU.<sup>72</sup> Si bien el país transandino tenía una posición consolidada entre los importadores de vino, frutas y salmón, en otros rubros agropecuarios era un virtual desconocido. “Especialmente en EEUU, Chile no tiene ni buena ni mala imagen.”<sup>73</sup> El consumidor normal no sabe nada de nuestro país, salvo que produce buen vino y fruta”, afirmaba Agustín Hunneus, propietario de Viña Quintessa.

La adjudicación del desarrollo de Marca País sería la primera fase para concretar el trabajo que se venía realizando desde que ProChile convocó a representantes del sector público y privado con la finalidad de analizar y discutir sobre las diferentes iniciativas que influían en la imagen del país. Hugo Lavados, director de ProChile, conformó un Comité Técnico<sup>74</sup> con los representantes de las principales empresas privadas del sector exportador, con organizaciones y asociaciones y funcionarios del Gobierno.

Según el diagnóstico elaborado, la imagen de Chile, a pesar de sus éxitos económicos, era débil y el país era poco conocido en el extranjero ya que los esfuerzos realizados previamente para posicionar una Marca País habían carecido de un hilo conductor. Ante este panorama, el Comité concluyó que resultaba imperioso emprender un esfuerzo sistemático y profesional para fortalecer la Imagen País ante la nueva realidad imperante. Así, era necesario aprovechar las oportunidades que surgían de los últimos acuerdos de libre comercio firmados, y los que estaban en proceso de negociación con países y bloques regionales; se reconocía la importancia para el desarrollo económico que implicaba el incremento de las exportaciones, la inversión extranjera y el turismo; se advertía sobre la gran cantidad de recursos que destinaban en su promoción países que competían con su oferta exportadora y se respondía a la demanda expresada por diversos sectores económicos de contar con un respaldo que potenciara lo invertido en la construcción de la imagen de sus productos, procesos y servicios en el exterior, así como

---

<sup>70</sup> Entre las que se encuentran ProChile, CORFO (Corporación de Fomento de la Producción –organismo encargado de promover el desarrollo productivo nacional–), CIE (Comité de Inversiones Extranjeras), CPT (Corporación de Promoción Turística), ASOEX y *Wines of Chile*.

<sup>71</sup> Muchas de ellas habían puesto el énfasis en aspectos, productos y atributos específicos, sin abordar aspectos emocionales y/o intangibles. A modo de ejemplo, se citan algunos de los programas de distintas campañas sectoriales: CPT “Chile, naturaleza que conmueve”; CIE/CORFO “Programa TodoChile”, “Chile País Plataforma” e “Invest@Chile”; y en el sector de productos chilenos para la exportación “*Wines of Chile*” y “Chilealimentos”, entre otros.

<sup>72</sup> Se consideraba oportuno comenzar la primera etapa en EEUU a raíz de los acuerdos celebrados con dicho país y por la facilidad de entablar una estrategia en un único idioma, a diferencia de la UE. A pesar de que el volumen comercial exportador de Chile a EEUU sólo represente para éste último un 0,22% de sus compras totales, hay sectores de la economía chilena que ocupan un lugar más destacado; así, Chile es el segundo proveedor de frutas de EEUU –después de México y por delante de Costa Rica, Guatemala y Ecuador–.

<sup>73</sup> Una muestra de ello fueron los resultados arrojados por una encuesta realizada por una conocida agencia de comunicaciones norteamericana a 350 personas consideradas “líderes de opinión” en EEUU. El 19% de los encuestados aseguró que Chile era un importante exportador de café y un 50% percibía a Chile como un país caribeño. Más allá del desconocimiento y/o ignorancia en cuestiones tan objetivas como la localización geográfica, el estudio puso en evidencia la necesidad de realizar un trabajo importante para desterrar errores y sumar atributos positivos en la mente de potenciales aliados estratégicos en su proyección exterior.

<sup>74</sup> Del sector privado participaron ASOEX, ChileAlimentos, CPT y *Wines of Chile* y por parte del sector público CIE, CORFO y ProChile.

los esfuerzos en la captación de inversiones.

Un mes antes de la licitación pública, el director de ProChile brindó una conferencia titulada “Creando Imagen País”. En la misma, afirmaba que Chile tenía una imagen fragmentada y heterogénea y que la estrategia que ProChile desarrollaría tenía como objetivo la creación de una campaña paraguas que albergase las distintas imágenes que sectores como el vitivinícola, frutero y manufacturero estaban desarrollando; y advertía que “si bien es cierto, el Banco Mundial señala a Chile como el mejor lugar para hacer negocios en América Latina, esto se ve entorpecido por la pobre Imagen País que proyecta”. Advertía que el desconocimiento internacional tenía un coste mucho mayor para el país que el orgullo herido, pues resultaba un obstáculo para el crecimiento del volumen de las exportaciones.

### 3. Los primeros pasos

ProChile decidió, a través de una licitación pública, llevar a cabo la elección de la consultora que desarrollaría la estrategia e implementación de Marca Chile. En agosto de 2004 se convocó a todas aquellas empresas que, con una fuerte inclinación estratégica en el área de la investigación y construcción de marca y experiencia nacional e internacional acreditable, pudieran llevar a cabo el desarrollo de la Imagen País.

Se recibieron nueve propuestas –tanto de empresas nacionales como internacionales–, muchas de las cuales habían optado previamente por asociarse entre sí para cumplir con los requisitos exigidos en los pliegos de la licitación pública convocada. Las empresas presentaron sus proyectos al Comité Técnico, organismo que tuvo a su cargo la elección de las mejores propuestas, que pasaron a una segunda y última evaluación a realizarse por el Comité Ampliado de Imagen País.<sup>75</sup>

En noviembre se le adjudicó a Interbrand<sup>76</sup> el diseño de la estrategia Marca Chile por un valor de 150.000 dólares,<sup>77</sup> de los cuales más de la mitad sería aportado por el Estado y el resto por organismos privados y gremios de distintos sectores.<sup>78</sup> La propuesta de Interbrand, en la que trabajaron de forma conjunta las oficinas de Chile, Nueva York, Argentina, España, Brasil y México, fue un proceso desarrollado en dos etapas consecutivas y cuya finalización estaba prevista para noviembre de 2005.

Luis Hernán Bustos, director ejecutivo de la firma en Chile, consideraba que “el desafío de Interbrand consiste en encontrar los aspectos de la identidad de Chile que resulten más atractivos y relevantes para nuestras audiencias” y afirmaba que “la Marca País no es un logo, una campaña publicitaria o folletos y videos turísticos. Es el conjunto de percepciones, asociaciones positivas y vínculos emocionales que las audiencias externas e internas desarrollan sobre el país a través de una cadena de experiencias en el tiempo. Todo país tiene una imagen, pero lo importante es evolucionar hacia algo más poderoso, que agregue valor a los esfuerzos públicos, institucionales y comerciales y, en general, a

<sup>75</sup> Compuesto por representantes del sector público, como CIE, CORFO, SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo) y ProChile, y del sector privado, como ASOEX, Asociación de Productores Avícolas, ASEXMA (Asociación de Exportadores de Manufacturas), Cámara de Comercio de Santiago, Cámara Nacional de Comercio, ChileAlimentos, CPT, Fedefruta, SalmonChile, Sonapesca, SOFOFA y *Wines of Chile*.

<sup>76</sup> Fundada en 1974, Interbrand es una de las consultoras más importantes del mundo en la creación, desarrollo y gestión de marcas a nivel internacional. Perteneció a *Omnicom Group*, cuenta con más de 40 oficinas en 25 países y más de 160 clientes en todo el mundo. Fue dos veces galardonada por la revista *Global Finance* como la mejor consultora global de *marketing* y *branding*, por poseer una red de especialistas en estrategia, imagen, *marketing* y diseño que cuentan como aval la experiencia de haber trabajado en el desarrollo de la imagen de países tan dispares como Estonia y Guatemala y de ciudades como Londres y Johannesburgo, entre otras. Interbrand está presente en Chile desde 1998.

<sup>77</sup> Para el director ejecutivo de Interbrand Chile lo más importante no era cuánto se gastaría sino cómo, “... el foco de nuestra estrategia no apunta a la publicidad masiva. Esto no es prender la tele en el extranjero y ver que aparece un logo que dice Chile. Estamos hablando de algo mucho más desarrollado, una ‘imagen-paragua’ que otorgue una plataforma común a los esfuerzos particulares de promoción que realizan los distintos sectores”.

<sup>78</sup> Financiado en un 60% por el sector público (en forma tripartita por ProChile, CIE y CORFO) y el 40% restante por el sector privado.

todas las actividades políticas, económicas y culturales donde se involucra la identidad de Chile”. Una apuesta importante del proyecto era que se dirigiría no sólo a importadores, bancos de inversión y analistas financieros, sino que se buscaría crear una imagen de Chile en el consumidor final y en potenciales turistas.

La primera etapa estaba destinada a la investigación y diagnóstico de Marca Chile. Durante la misma se indagó en profundidad sobre todos los antecedentes existentes respecto de cómo era visto Chile en el exterior y cómo se veían los chilenos a sí mismos. Además, se estudiaron y evaluaron las diversas campañas sectoriales desarrolladas y, a partir de ellas, se logró detectar las brechas de comunicación existentes para de esa forma identificar las oportunidades para el diseño de la estrategia de Marca País. Paralelamente, se estudiaron casos de países competidores y las mejores prácticas de *branding* de países y regiones.

La segunda etapa consistió en el desarrollo del concepto estratégico y visual de Marca Chile. En la misma se elaboró el conjunto de mensajes que reflejarían de forma atractiva los elementos de la identidad chilena de mayor interés para los públicos objetivo – importadores, inversores y turistas–. Asimismo, se realizaron las aplicaciones gráficas y los lineamientos para su implementación y se elaboraron los criterios de medición de su impacto.

#### 4. Una política de Estado

Para Celedón, asesor de imagen y comunicación de ProChile, la clave del éxito chileno en el desarrollo de la imagen de su país ha sido su consideración como una política de Estado, en la que participaron comprometidamente todos los sectores, desde el Gobierno y la oposición, pasando por la clase empresarial y los trabajadores. El especialista considera que la campaña deberá mantenerse a través del tiempo, con un horizonte de 10 ó 15 años. Sin embargo, Andrés Ibáñez, director del MBA de la Universidad Católica de Chile, advierte que “a pesar del crecimiento de las exportaciones y de la dependencia del resto de la economía respecto a éstas, el presupuesto de ProChile no es creciente, sino que se expande o achica dependiendo de los requisitos de Hacienda”, obstáculo que es común a los países en vías de desarrollo que toman medidas coyunturales ante los vaivenes de la economía.

Si bien el fuerte interés de los sectores privados nacionales y los tratados de libre comercio firmados por Chile han permitido conquistar los mercados internacionales, algunos especialistas consideran que sólo se ha ganado en los segmentos de menores precios. Mientras Interbrand trabajaba en la estrategia de Marca Chile, entre los exportadores había un consenso implícito acerca de que se debía apuntar a una campaña innovadora. Al respecto, Bustos advertía que “tengo claro que lo que vamos a hacer nosotros es sólo el 10% de lo que se requiere para tener una buena política de Imagen País. El resto es responsabilidad de quienes ejecuten el proyecto”.

El 28 de noviembre de 2005 tuvo lugar la presentación de Marca Chile y su nueva identidad visual, acompañada del eslogan “Chile Sorprende, Siempre” –en inglés, “*Chile, All Ways Surprising*”–. Lavados explicó que “esta capacidad de sorprender tiene que ver con sensaciones, emociones y percepciones que, según revelaron los estudios que realizamos, generan los atributos del país entre turistas, compradores y consumidores de productos chilenos”.

Las investigaciones a las que se hace referencia evidenciaron que una vez que se establece alguna relación entre Chile y los extranjeros, existe un factor sorpresa importante. Lo que más les sorprende se relaciona con: un país más desarrollado de lo esperado; una naturaleza impactante, conmovedora; un país donde las cosas funcionaban, con instituciones creíbles y con gente trabajadora y emprendedora. Hubo un

consenso generalizado en que lo que mejor representa a Chile es su capacidad de sorprender al extranjero, de sobrepasar cualquier expectativa, de muchas maneras, siempre. Aunque muchos países son capaces de sorprender, en Chile esta capacidad alcanza dimensiones únicas; siendo la seriedad, seguridad del país y su naturaleza lo que marca la diferencia frente a sus vecinos.

Con estos datos, Interbrand elaboró una matriz de tres mensajes claves:

- una geografía sobrecogedora, variada y transparente;<sup>79</sup>
- gente cálida, eficiente y emprendedora;<sup>80</sup>
- un país estable, abierto al mundo, con instituciones sólidas y con seguridad jurídica.<sup>81</sup>

Cada uno de estos mensajes clave tiene, a su vez, lecturas específicas para los sectores que utilizarán la nueva marca: turismo, exportación e inversión.

El eslogan y la gráfica en tonos púrpuras, violáceos y ocre serán utilizados en todas las actividades de promoción de exportaciones, turismo e inversiones que se realicen en los mercados internacionales.<sup>82</sup> El director de ProChile sostuvo que “la idea es que cada institución pública y privada que participó en este proyecto utilice la nueva marca en sus actividades promocionales a nivel internacional, ya sea como imagen única o complementando sus marcas institucionales ya existentes”, ya que la iniciativa tiene como objetivo “crear una imagen realista del país, en completa sinergia con las campañas sectoriales de promoción de exportaciones, y no para sustituirlas”.

Hay que tener en cuenta que mientras se presentaba la Marca Chile, el país se encontraba en pleno proceso electoral. Ante la duda de si existía el compromiso de mantenerla a pesar de que se pudiera producir un cambio de gobierno, se respondía que como se trata de una imagen de identidad país, validada por sectores tanto públicos como privados, se anhelaba que la misma tuviera continuidad en el tiempo para obtener los resultados que se esperan de ella, es decir, que se consolide como un activo estratégico para Chile.

En lo relativo a la identidad visual, la gama de colores púrpura, violáceos y ocre de Marca Chile nacen de la observación de la geografía chilena y su quehacer como nación. Son un reflejo tanto del paisaje como de sus frutos, sus gentes y sus valores, con una cromática única y atractiva que expresa su diversidad con una mirada diferente y sorprendente. Durante la presentación a la prensa se explicó que no se usaron los colores patrios –rojo, azul y blanco– porque son los mismos que utilizan otros muchos países, lo que no favorecería la diferenciación de la identidad del país. El único color distintivo de Chile que no se incluyó en la gráfica fue el verde, ya que en las entrevistas que se hicieron, a nivel internacional estaba muy asociado con México.

---

<sup>79</sup> Una naturaleza exuberante y variada que abarca el desierto más seco del mundo y los glaciares australes, pasando por verdes valles y lagos con bosques milenarios; y, a lo ancho, conjuga la majestuosidad de la cordillera de los Andes con las playas abruptas del Pacífico.

<sup>80</sup> Gente amable, acogedora, amistosa y cálida que a la vez es eficiente, responsable, trabajadora y emprendedora; buenos profesionales, técnicos calificados y trabajadores capacitados que valoran a su familia y aspiran a una buena calidad de vida; tradición y modernidad, calidez y eficiencia.

<sup>81</sup> Un sistema democrático consolidado, una economía sólida y dinámica, un sistema financiero sofisticado y competitivo, reglas del juego claras y una larga tradición de respeto a la legalidad, lo convierten en un país confiable y seguro, en que las instituciones funcionan. Un país pequeño, moderno, cercano, integrado al mundo, con comunicaciones, tecnología e infraestructura de punta.

<sup>82</sup> El objetivo que se perseguía en su presentación era que la nueva imagen fuera incluida en las múltiples actividades que estuvieran programadas por las distintas entidades participantes a partir de 2006, como por ejemplo: ferias internacionales, misiones comerciales, eventos gastronómicos, folletos, *merchandising*, publicaciones especializadas, avisos publicitarios y páginas web.

Sobre el icono de Marca Chile –una estela de estrellas con cuatro aristas–, la vicepresidenta ejecutiva del CIE, Karen Poniachik, indicó que es “muy potente” y su concepto “es coherente con las nuevas realidades de Chile”. La imagen, afirmó, “es reflejo de un país moderno y emprendedor que está en constante movimiento, de un país que está inserto en el mundo y que innova sin romper con sus tradiciones, un país que origina nuevos colores y nuevas oportunidades”.

En una primera etapa, la gráfica se promocionará en español e inglés, y luego en coreano, chino y japonés, así como en otros idiomas. Hay que puntualizar que el eslogan en su versión en inglés ha generado controversias ya que gramaticalmente es incorrecto decir “*Chile, All Ways Surprising*”. Sería correcto decir “*Chile, in all ways surprising*” –que equivaldría en castellano a “Chile sorprende en todas sus formas”– o haber optado por la traducción “*Chile, Always Surprising*”. Prueba de ello es que en diversos medios de comunicación nacionales hubo expresiones en contra de esta elección ya que el supuesto error ortográfico en el que habría incurrido el eslogan de Marca Chile iría en desmedro de un país culto y educado como es la imagen que desea proyectar internacionalmente. Sin embargo, los creativos de la campaña y los actores institucionales que participaron en la misma aseguraron que en ningún caso se debió a un error y que el objetivo era mezclar ambos conceptos, generando sorpresa. Explicaron que el mensaje fue originado en Interbrand Londres y que allí es donde se ideó esta sutileza<sup>83</sup> comprensible para los angloparlantes.

## Ecuador

### 1. Antecedentes

La primera Marca País Ecuador fue creada por iniciativa de la ex ministra de Turismo, Rocío Vásquez, en el año 2001. Este proyecto recibió el respaldo de la Presidencia de la República, del Ministerio de Relaciones Exteriores, del Ministerio de Integración, Comercio Exterior, Pesca y Competitividad y de la Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI).

De acuerdo con un informe<sup>84</sup> del Ministerio de Turismo, existía la necesidad de crear una imagen que facilitase la comunicación en la promoción, interna y externa, del país en sus distintos aspectos. La creación de un símbolo visual que distinguiera a Ecuador en los mercados nacionales e internacionales tenía por objetivo: identificar, mediante un solo logotipo, a todas las actividades productivas del país; promocionar y posicionar a Ecuador como un país megadiverso, pluricultural, único, ubicado en la mitad del mundo, con una identidad clara, definida y unificada y proyectarlo internacionalmente como país productivo y exportador. Una de las herramientas propuestas para promocionar el turismo a nivel internacional era la creación de una Marca País que posibilitase proyectar una imagen gráfica que caracterizara al país y a sus *cluster* turísticos. Es así como, tras múltiples esfuerzos, se crea la Marca Ecuador y la imagen corporativa del Ministerio de Turismo.

Las entidades que participaron en esta iniciativa convocaron a empresas de comunicación a un concurso para crear una Marca Ecuador cuyo logotipo sería utilizado como sello en todos los rubros económicos de exportación, desde flores hasta banano y turismo. La marca se registró en el Instituto de Propiedad Intelectual en el año 2001 y tendría un período de vigencia de diez años, lo que permitiría su consolidación en el mercado nacional e internacional.

<sup>83</sup> Argumentaron que en un eslogan siempre existen permisos o “licencias” para la creatividad.

<sup>84</sup> “Racional creativo de la Marca País” es el informe al que se hace referencia.

El símbolo estaba constituido por un logotipo y un isotipo. El logotipo estaba conformado, a su vez, por dos elementos gráficos: isotipo (sol) y las logoletras<sup>85</sup> (Ecuador). El isotipo estaba constituido por cuatro áreas de colores simbólicos que rodeaban a la estrella, en cuyo centro se enmarcaba la letra E, inicial del nombre del país. Las letras atravesadas de izquierda a derecha por una línea de color blanco evocaban la línea equinoccial, distintivo geográfico del país. La estrella se dirigía desde el centro con las puntas hacia fuera, y demarcaba las cuatro regiones del país y los cuatro puntos cardinales, reflejando un país que exporta las riquezas que produce y posee. Los cuatro colores elegidos<sup>86</sup> comunicaban e identificaban las regiones: amarillo (sierra); azul (costa); rojo (Galápagos) –colores presentes en la bandera nacional– y verde<sup>87</sup> (la Amazonía).

Los elementos lograban así una forma estilizada bajo los esquemas del diseño contemporáneo, resaltando la forma del sol –andino, multicolor, omnipresente, símbolo relevante del pasado precolombino y del presente– y la posición geográfica ecuatorial del país ubicado en el centro del mundo, que se expande sobre sus fronteras para mostrar las variadas gamas de su fertilidad y riqueza.

## 2. “Ecuador: vida en estado puro”

Un par de años más tarde, el por entonces presidente de Ecuador, Lucio Gutiérrez, firmó el decreto por el que se instituía un nuevo logotipo, junto con el lema “Ecuador: vida en estado puro”, como la nueva Marca País. Dicho documento establecía que la promoción del turismo era una “prioridad nacional” y que el logotipo debería estar presente en toda la correspondencia oficial, sin perjuicio de la imagen corporativa con la que contase cada institución pública.

Con motivo del lanzamiento, en mayo de 2004, Gutiérrez afirmó: “queremos decir al mundo quiénes somos, dónde estamos y qué ofrecemos, porque el turismo es el sector que, en un mundo globalizado será para nosotros el eje de nuestra economía... Nuestros argumentos son contundentes, porque tenemos un prodigioso conjunto de bellezas naturales, treinta grupos étnicos de gran variedad cultural, un patrimonio histórico monumental y la mayor biodiversidad del planeta en flora y fauna”.

Gutiérrez explicó que la fecha elegida para lanzar esta campaña era óptima porque Ecuador iba a ser anfitrión en los primeros días de junio de dos acontecimientos de gran repercusión internacional: el certamen “Miss Universo 2004”<sup>88</sup> y la reunión de la Organización de Estados Americanos (OEA).

Por su parte, la ministra de Turismo sostuvo que “es un símbolo de identidad del país, el nuevo estandarte de la promoción turística en todo el mundo y la leyenda que sintetiza todas las potencialidades que tienen todos los ámbitos ecuatorianos”.

Se anunció que la estrategia de difusión<sup>89</sup> de la Marca País se realizaría a través de proyectos y actos internacionales permanentes –en una primera etapa en EEUU, Europa y América Latina– pero sin descuidar su difusión hacia adentro. “Debemos comenzar por el conocimiento y la comprensión de los ecuatorianos para que colaboren a hablar y

<sup>85</sup> La insignia Ecuador estaba concebida en una tipografía moderna, simple, de fácil legibilidad, con carácter diferenciador y reconocible.

<sup>86</sup> Para crear la Marca Ecuador se realizó una encuesta al sector turístico nacional y a los turistas sobre los colores que identificaban a Ecuador. La respuesta fue: azul; todos los verdes; amarillo; y, con menor fuerza, el rojo. Estos colores identificaban claramente las fortalezas, en referencia a la diversidad natural, étnica y cultural del país.

<sup>87</sup> Poniendo en evidencia la riqueza natural y la biodiversidad de Ecuador.

<sup>88</sup> El 1 de junio de 2004, durante la gala final para la elección de Miss Universo, la cadena estadounidense de televisión NBC emitió un vídeo de doce minutos de duración con imágenes de las principales ciudades y de plantaciones de plátano, café y flores –las exportaciones más significativas de la economía ecuatoriana– para promocionar la nueva Marca País Ecuador. Se calcula que dicha emisión fue seguida por unos 600 millones de personas.

<sup>89</sup> La campaña implicaría un coste de varios millones de dólares, aunque no ha sido posible obtener más detalles de la inversión prevista.

difundir los principales atractivos que tenemos, por lo que el primer trabajo es interno”, aseguraba Martha Yungán, funcionaria del Ministerio de Turismo.

### 3. Iconos

Una banda ondulada de fondo azul y con dibujos de estilo *naif* de plantas y animales que representan a las cuatro regiones diferenciadas del país es la imagen ecuatoriana para atraer turismo internacional. Esta imagen, va acompañada por el eslogan: “Ecuador: vida en estado puro”. Desde las instituciones participantes se entiende que este símbolo recoge y resume las características del país –uno de los más biodiversos del planeta y con una gran riqueza cultural– en una sola imagen, ya que Ecuador quiere mostrar al mundo que es mucho más que Galápagos.

La identidad de la nueva Marca País y la conceptualización del eslogan han sido fruto de un exhaustivo trabajo de investigación.<sup>90</sup> Para su utilización se realizó un sondeo con operadores de España, Argentina, Francia, Alemania, el Reino Unido y EEUU, así como operadores ecuatorianos que trabajan en dichos mercados.

### 4. Posicionamiento

Muchas personas en el mundo han escuchado hablar de la belleza de las Galápagos, pero muy pocos de ellos saben que pertenece a Ecuador. La mayoría de los europeos y latinoamericanos muy raramente piensan en Ecuador y, generalmente, las noticias que reciben están relacionadas con bandas de drogas, corrupción e inestabilidad política, lo que les lleva a construir una percepción negativa e incorrecta. Sin desconocer que parte de la imagen que proyecta Ecuador está salpicada, negativamente, por problemas políticos, se desconocen los avances recientes en la lucha contra la corrupción.

En junio de 2004, CORPEI, el Ministerio de Relaciones Exteriores de Ecuador y el instituto holandés CBI organizaron un seminario de tres días sobre “Desarrollo y gestión de una Marca para Ecuador” en Rotterdam, Holanda. Al mismo asistieron 18 funcionarios de alto nivel del Gobierno ecuatoriano,<sup>91</sup> representantes del sector empresarial y una docena de embajadores asignados en distintos países de la Unión Europea. Fueron asesorados por los expertos Simon Anholt, Niclas Ljungberg, Malcom Allen y Sicco van Gelder de la firma consultora Placebrands,<sup>92</sup> que han trabajado para países como Croacia, el Reino Unido, la República Checa y Eslovenia y para organizaciones internacionales como las Naciones Unidas y el Banco Mundial.

“Un país capaz de transmitir una fuerte imagen positiva, verá crecer sus exportaciones y atraerá turismo e inversiones”, afirmaba el experto en estrategia y gestión de Marca País Simon Anholt. En la misma línea de argumentación, el embajador de Ecuador para la UE, Mentor Villagómez, se lamentaba de que la mala imagen de su país afectaba a su trabajo y se constituía en un obstáculo para sus negociaciones y tareas diplomáticas con la UE. Tras la finalización del conflicto limítrofe con Perú hace cuatro años, el país había comenzado a desarrollar un nuevo modelo de diplomacia, más cercano al concepto de diplomacia pública que actualmente se implementa en los países más avanzados. La transición entre una forma clásica de concebir la diplomacia y una visión más moderna y con mayor énfasis en la promoción, es el ámbito idóneo para el desarrollo de una Marca País.

<sup>90</sup> La vigente Marca Ecuador es el resultado del Plan Integral de Marketing Turístico que cuyo objetivo era incrementar el número de turistas que visitan el país. En este plan se definió el “Decálogo Turístico del Ecuador”, sustentado en el Patrimonio Natural y el Patrimonio Cultural.

<sup>91</sup> Entre ellos, la ministra de Turismo, el secretario general de la Producción, el presidente ejecutivo de CORPEI y otros funcionarios de la institución y la directora de Promoción Económica del Ministerio de Relaciones Exteriores.

<sup>92</sup> Placebrands Ltd es una consultora con sede en el Reino Unido que se dedica a estrategias para agregar valor económico, social y cultural a ciudades, regiones y países.

Durante una jornada del seminario, se les encomendó a los participantes realizar un listado de las cosas positivas que Ecuador puede aspirar a que se conozcan en Europa. El listado incluyó Galápagos, las características geográficas y climáticas del país, la riqueza de su biodiversidad, el ambiente de paz que se disfruta en el país, la baja inflación y algunos aspectos históricos y culturales. Consultados sobre un eslogan que resumiera las bondades del país, algunos embajadores sugirieron: “¡Ecuador, el centro de la vida!”, “¡Ecuador, el centro del mundo!” y “¡Ecuador, como si estuviera en el paraíso!”.

El objetivo principal de esta experiencia fue la preparación de un primer bosquejo para definir el Plan de Acción para desarrollar la Marca Ecuador del que participarían representantes de los sectores públicos y privados. Un seminario de tres días es un período muy breve para desarrollar una visión sobre las necesidades de un país para construir una Marca País sólida. Sin embargo, los objetivos principales básicos que se habían propuesto Allen y el CBI fueron cumplidos: brindar a los participantes un entendimiento del proceso de desarrollo de una Marca País, empezar la construcción de un mapa de ruta a través de acuerdos y visiones para la construcción de una Marca Ecuador y ubicar los papeles específicos y las responsabilidades que les incumben en la construcción de dicho proyecto. Así, los participantes tomaron conciencia de que este proyecto requeriría una estrecha cooperación entre los sectores públicos y privados y las organizaciones ecuatorianas y que una gestión eficaz de la Marca País es fuente de riqueza porque ayudaría a competir de manera estratégica en el escenario internacional.

Basado en los conocimientos adquiridos y la experiencia de los miembros de CORPEI y de los ministerios de Turismo y de Relaciones Exteriores se pudo establecer un perfil de los miembros del equipo que trabajarían en el proyecto y los lineamientos a seguir, bajo el asesoramiento de Placebrands.

### 5. Desarrollo

En septiembre de 2004, la Presidencia de la República conformó dicho equipo gubernamental de alto nivel,<sup>93</sup> liderado por CORPEI, cuya misión es interactuar con el sector privado y realizar reuniones constantes con las instancias involucradas en el tema.

Se contrató a Marketing Systems de Barcelona para encargarse de establecer los lineamientos de la campaña de promoción turística de Ecuador en el mundo. La campaña está presente, actualmente, en medios especializados y para público masivo de Brasil, Canadá, Colombia, Perú, el Reino Unido, Italia, Luxemburgo, España, Argentina, Austria, Chile y Suiza y en *banners* en los portales de *Google* y *Yahoo*.

El Ministerio de Turismo y el Fondo Mixto de Promoción están llevando a cabo la misión de presentar a Ecuador como un destino diverso en un pequeño territorio, en EEUU y Canadá. El objetivo es transmitir tanto a los operadores turísticos como a los empresarios “Ecuador, vida en estado puro”. El 14 de octubre de 2005 tuvo lugar un lanzamiento en la ciudad de Los Ángeles, una semana más tarde en Nueva York y en diciembre en Toronto.

## Guatemala

### 1. Antecedentes

El presidente Óscar Berger decidió reforzar la estrategia turística para aumentar los ingresos del país a través de un “proyecto serio que considerase a la marca la base de la relación entre el país y sus clientes”.

---

<sup>93</sup> El equipo gubernamental está compuesto por representantes de los Ministerios de Relaciones Exteriores, de Comercio Exterior, de Economía y Finanzas, de Turismo, Agricultura y Ganadería, de la Secretaría de la Producción y del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.

La consultora internacional Interbrand fue designada para el desarrollo de la estrategia e imagen de la Marca País. A su cargo estaba mantener el atractivo actual que este país tiene para el turismo mochilero internacional pero a su vez desarrollar una imagen creíble y atractiva que cubriera las necesidades del turista cultural de mayor nivel.

El proyecto de Marca País era especialmente relevante para conseguir borrar el estereotipo que algunas naciones tienen de este país centroamericano debido al grave conflicto interno que vivió en el pasado. Una de las preocupaciones centrales que arrojaron las encuestas que se realizaron en el extranjero fue la inseguridad potencial que se vive en el país. Como consecuencia de ello, poco tiempo después de la primera presentación, el Gobierno decidió crear una fuerza policíaca turística, para responder a la demanda de un ámbito de mayor seguridad para los turistas.

## 2. Las percepciones

Con el fin de precisar lo que Guatemala inspira y fijar la “Marca Guatemala” –capaz de atraer turismo y definir al país–, Interbrand<sup>94</sup> llevó a cabo una encuesta de carácter internacional para explorar las percepciones tanto informadas como espontáneas del país en aspectos clave. La consultora diseñó un plan estratégico que tras superar todas las pruebas de aceptación del gremio turístico tanto para el país americano como de los doce países<sup>95</sup> considerados los principales mercados de Guatemala, se puso en funcionamiento. La validación cualitativa del concepto se realizó a través de más de 70 talleres con tres grupos representativos de los sectores turístico, cultural, empresarial y maya.

Las investigaciones arrojaron que misticismo, diversidad, autenticidad y evolución eran las características que mejor lo reflejaban. La sinergia de culturas, etnias e idiomas hacen de Guatemala un país con explosiones de energías que se traducen en la evolución de un pueblo que mantiene su misticismo y autenticidad a lo largo de los años, y que encuentran en estos elementos el equilibrio perfecto para demostrar que en Guatemala se encuentra el alma de la tierra. El objetivo que se perseguía era construir un logotipo que representase la sinergia entre los valores y los orígenes del país. Para Gonzalo Brujó, consejero delegado de la consultora en España, con la nueva identidad visual y el lema “Alma de la Tierra”, se logró definir “una esencia de marca distintiva y creíble, enfocada en el ambiente natural y espiritual de Guatemala”.

Claudia Mejía –subdirectora general de Interbrand México, que lideró el proyecto en sus diversas fases: investigación, desarrollo de estrategia e implementación– expresó que los “países de la región que compiten con nosotros están haciendo esfuerzos importantes y exitosos. Buscamos ser un atractivo para turistas e inversión extranjera. En la misma línea argumental, Sandra Muralles, presidenta de CAMTUR –la Cámara de Turismo de Guatemala–, entendía que esta es una gran oportunidad para el *marketing* y la comercialización no sólo de productos turísticos, sino de cualquier otro bien que los guatemaltecos exporten.

## 3. La Marca Guatemala

En enero de 2005 tuvo lugar el lanzamiento de Marca Guatemala, contando con la presencia del presidente de Guatemala, del representante de Interbrand, Carlos Argüello, el director del INGUAT, Daniel Monnet, y el comisionado presidencial para el Turismo, Willy Kaltschmitt.

<sup>94</sup> Los servicios prestados por Interbrand abarcaron la amplia gama de investigación, estrategia de marca, diseño corporativo, *namings* e identidad verbal y folletos.

<sup>95</sup> Los estudios internacionales para descubrir los atributos de Guatemala se llevaron a cabo en 12 países: EEUU, México, Brasil, Argentina, Chile, España, Alemania, Holanda, el Reino Unido, Francia, China, Corea del Sur, Japón, Sudáfrica y Australia.

En la presentación, el presidente Berger expresó que “somos una Guatemala con alma y dispuesta a decirle al mundo lo que tenemos”, a lo que Kaltschmitt agregó: “Guatemala, alma de la tierra es una poderosa herramienta para posicionar al país en todo el mundo y aplicable a todas las actividades” y que “a través de ella, esperamos ser reconocidos mundialmente e invitar a todo el mundo a visitar e invertir en Guatemala”.

Tanto el Gobierno como los principales líderes políticos consideraron que la nueva identidad logra capturar el progreso social del país, así como evidenciar los recientes progresos en la pacificación y democracia, dos de las tradicionales preocupaciones de Guatemala.

#### 4. Iconos

A partir de los valores de misticismo, cercanía, diversidad, evolución y autenticidad, Interbrand definió una esencia de marca distintiva y creíble: “Alma de la Tierra”, enfocándose en el ambiente natural y espiritual del país. La imagen visual de Marca Guatemala indica el centro, la variedad, el movimiento continuo, constante y perdurable, mientras que los colores representan los valores del país y el colorido de sus textiles y paisajes. La identidad visual expresa esta espiritualidad a través de un símbolo abstracto: los colores de la tierra representan los textiles guatemaltecos, así como la tierra y el alma (morado); vista en su conjunto, la identidad representa la poderosa unión entre lo visible y lo invisible.

La identidad visual se validó internacionalmente con 200 personas de los países encuestados, arrojando que el 99% indicaron que la marca era simple, limpia, positiva y progresista. Asimismo, la consultora internacional creó un sistema de comunicaciones distintivo y un estilo fotográfico para apoyar esa identidad.

#### 5. Futuro

Guatemala lanzó su nueva marca en Europa, llevando a cabo una serie de actividades promocionales en las principales ferias de turismo europeas. La nueva marca y el eslogan fueron utilizados por primera vez en la Feria de Turismo Internacional –FITUR– en su 25ª edición, que se desarrolló en enero de 2005 en España.

La nueva imagen de Guatemala se encuentra en pleno proceso de implementación y promoción, a través de una campaña de difusión –que se está llevando a cabo en países clave para el sector turístico tales como España, EEUU, México, Japón, Alemania y el Reino Unido– y la incorporación de la misma en la promoción de las exportaciones, así como en la atracción de inversiones por parte del sector empresarial.

## México

### 1. Antecedentes

La Secretaría de Turismo de México (SECTUR) contó con un logotipo que estuvo presente en todos los esfuerzos de promoción y en las tareas de *marketing* y comunicación desde su creación en 1999. Con más de cinco años de vigencia, el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM)<sup>96</sup> descubrió que la identidad gráfica vigente de la Marca País no expresaba el posicionamiento deseado ya que no reflejaba la diversidad y riqueza del México actual, orgulloso de sus raíces pero también de sus aspiraciones de modernidad. Hacía referencia a estereotipos folklóricos y a elementos

---

<sup>96</sup> El CPTM es una empresa de participación estatal mayoritaria, cuyo objetivo es el diseño y ejecución de las estrategias de promoción turística a nivel nacional e internacional, con la participación de los diversos actores de la actividad turística. Sus actividades están orientadas a otorgar servicios integrales a la industria turística nacional y socios comerciales en el extranjero. Los programas están divididos por áreas estratégicas: campañas de publicidad, presencia en ferias y eventos, plan de *marketing* y campañas de relaciones públicas en el ámbito nacional e internacional.

como el sol y la arqueología.

Como consecuencia de este diagnóstico, se decidió realizar una “evolución de marca” – con un coste por reconversión de 100.000 dólares–, resultado de la combinación del análisis de mercado, tanto nacional como en los principales países emisores de turismo a México. El proceso, que llevó aproximadamente dos años, consistió en una intensa ronda de consultas y grupos de discusión con actores políticos, económicos y sociales en el país e incluyó una investigación realizada entre extranjeros que viven en México para detectar los atributos que más les llaman la atención.

Los resultados de los estudios concluyeron que la gran fortaleza de México se encuentra en la diversidad cultural, la simpatía de su gente, la capacidad de supervivencia y la cultura milenaria, pero que estaba pendiente la identificación de rasgos de modernidad. El equipo de trabajo detectó que el atributo de la modernidad radicaba en la adaptabilidad y flexibilidad del mexicano. El arte y la arquitectura también se sumaron a la parte innovadora que diferencia a México como una cualidad de marca.

Así, estos conceptos quedaron plasmados en la nueva identidad visual y el eslogan: “México es único, diverso y hospitalario”. México es único por su ubicación geográfica, su cultura, sus costumbres y tradiciones, su riqueza arquitectónica y el mestizaje. Es diverso por el clima, los paisajes, los atractivos turísticos, sus etnias, la modernidad, la música y la cantidad de alternativas que ofrece para todas las necesidades. Por último, es un país hospitalario porque su gente es cordial, afectuosa y afable, con un fuerte espíritu servicial y porque cuenta con infraestructura y calidad en los servicios de transporte que ofrece.

El propósito de esta “evolución” de la Marca País es contribuir a mantener la competitividad de los trabajos de promoción en el exterior. La misma es utilizada para identificar los productos de exportación, productos agropecuarios de calidad suprema, productos turísticos y eventos oficiales. A pesar de que el proyecto arrancó con una perspectiva turística, la marca deberá aglutinar otros elementos como los intercambios comerciales, la posición geográfica y la atracción de la inversión extranjera.

El nuevo formato de la palabra “México” se presentó en abril de 2005 –con motivo del 30 aniversario del Tianguis Turístico– y, a partir de dicha fecha, es la imagen de Marca País que identifica a todas las campañas de promoción turística del país.

El CPTM se ha propuesto que la nueva identidad gráfica tenga vigencia por ocho años para garantizar su posicionamiento y penetración en todos los mercados, como respuesta a las necesidades y retos de un mercado competitivo y dinámico. Paralelamente, se adoptarán nuevas acciones para vincular entre sí las estrategias de promoción, *marketing* y relaciones públicas.

## 2. Los embajadores de la marca

Aunque la nueva Marca País ya había sido presentada a la comunidad turística durante el Tianguis Turístico celebrado en Acapulco, era importante difundirla y lograr el compromiso de representantes de la sociedad civil. El 5 de septiembre de 2005 se realizó la ceremonia de presentación de la estrategia Marca México a cargo del secretario de Turismo, Rodolfo Elizondo, el director general del CPTM, Francisco Ortiz, y el director general de la Fundación México Puente de Encuentros<sup>97</sup>, Guido Lara, y contó con la presencia de empresarios, académicos, científicos, políticos y diplomáticos.

---

<sup>97</sup> Fundación creada en 2002 como parte integrante de una estrategia gubernamental para difundir una imagen más favorable de México en el extranjero.

Elizondo afirmó que tanto el Gobierno federal como el empresariado mexicano han expresado su apoyo a este proyecto, ya que “proyectar exitosamente una Marca País requiere de sinergia y trabajo en equipo, lo cual es un compromiso para todos los que trabajamos por México, e invitamos a hacerlo a todas las fuerzas productivas y organizadas de la sociedad mexicana”.

Por su parte, Ortiz explicó que “todos debemos tener muy claro que una marca es mucho más que un logotipo, una marca antes que nada es una esencia, un espíritu que impregna todo lo que lleva su sello”, por ello agregó que “decidimos crear una nueva imagen gráfica que incluye diversos elementos que narran visualmente lo que es México y que reflejan la evolución que ha tenido México en los últimos tiempos” para así lograr que la nueva identidad exprese el posicionamiento estratégico deseado: único, diverso y más allá de la hospitalidad.

El director general de CPTM señaló que hay que “multiplicar la apropiación de nuestra Marca País en todo el sector turismo, e invitar a otros sectores afines a adoptarla” y expresó que desde la institución que dirige, “extendemos los brazos y abrimos las puertas a otras organizaciones públicas y privadas como a las iniciativas de otros mexicanos que, quizá sin proponérselo con claridad, con su talento y energía realizan la más auténtica y poderosa promoción de nuestro país en el extranjero”. Previamente ya estaba funcionando para el sector turístico y a partir de la presentación es fundamental que sea adoptada como una herramienta promocional en los sectores diplomático, exportador, captador de inversión y relacionado con la cultura. La nueva marca ha sido diseñada para dar cobertura a los principales intercambios con el exterior a través del turismo, las exportaciones, la inversión extranjera, la radicación de empresas, intercambios internacionales e influencia internacional, entre otros. Ortiz agregó que buscará que las artesanías, así como productos de consumo masivo mexicano, que se exportan al extranjero, utilicen la Marca México a fin de lograr sinergias para el posicionamiento como sucede en países como Francia, Canadá y el Reino Unido, donde su Marca País está perfectamente integrada a todos los sectores de la economía.

Elizondo afirmó que “la Marca México nos dará una identidad de reconocimiento inmediato, generando asociaciones positivas con nuestro país. Esta marca será un símbolo del México moderno, que se distingue tanto por su gran patrimonio histórico y cultural, como por su gente creativa y de mentalidad triunfadora, que ha trascendido fronteras”. Asimismo, expresó que “somos algo más que diversión, sol y playa; que también tenemos grandes talentos en los ámbitos como la literatura, la pintura, la arquitectura, y la música, por mencionar algunos”.

Como reconocimiento a ellos, se creó la figura de embajadores de marca,<sup>98</sup> cuya elección recayó en mexicanos que, por su trabajo, empeño y proyección internacional, han honrado a México en el mundo y cuya misión es promover una imagen favorable del país a través de su trabajo y con ello contribuir a la difusión de México. Además del reconocimiento a su esfuerzo, la participación de los embajadores de México en el extranjero debe ser honrosa y de responsabilidad por seguir promoviendo la imagen positiva del país a través de su trabajo, contribuyendo así a la divulgación de la Marca México. Ortiz puntualizó que el Consejo no buscará comprometer sus presupuestos<sup>99</sup> con los embajadores de marca, aunque en el caso de los deportistas como Guevara y Ochoa buscará seguir estando presente como copatrocinador en sus uniformes.

<sup>98</sup> Se designaron embajadores de Marca México a: Emilio Azcárraga Jean (empresario, presidente del Grupo Televisa), Ana Guevara (velocista), Juan Soriano (pintor), Patricia Quintana (*chef*), Roberto González Barrera (empresario), Alejandro González Iñárritu (cineasta), Guillermina Aguilar Alcántara (indígena y única artesana que fue distinguida como embajadora de marca), Mario Molina (Premio Nobel de Química en 1995), Lorena Ochoa (jugadora de golf) y Enrique Norten (arquitecto).

<sup>99</sup> La asignación presupuestaria por programas es: 74% para campañas publicitarias, 10% para promoción de venta, 9% para relaciones públicas, 4% para mercadeo interno y el 3% restante para investigación.

### 3. Iconos

La conceptualización de Marca México se desarrolló en base a los hallazgos de las investigaciones realizadas<sup>100</sup> y con el apoyo de especialistas en comunicación y marcas, que llevaron a cabo su tarea cumpliendo las siguientes etapas en la evolución de su creación: diagnóstico, auditoría de la competencia, plataforma conceptual, estudio exploratorio de elementos visuales de lo mexicano, creación de alternativas audiovisuales,<sup>101</sup> prueba de opciones semifinalistas, desarrollo de logotipo elegido, validación, refinamiento y manual de identidad.

La exploración y el diseño gráfico de la nueva Marca País –a cargo de un equipo creativo dirigido por Eduardo Calderón de la agencia Design Associates/Emblem– sintetiza la esencia de México: la inmensa riqueza natural y cultural del país. En la amplia gama de colores utilizados, la nueva Marca País expresa la diversidad, riqueza, calidez y alegría de México. “Brinda una imagen que narra con claridad la historia milenaria, que arranca en el pasado prehispánico, recorre la etapa virreinal y llega al México contemporáneo”, explicó Francisco Ortiz.

La tipografía utilizada crea también una entidad fuerte, orgullosa de su gusto por la vida y segura de sí misma, con un gesto de modernidad y personalidad al utilizar la “e” minúscula y acentuada. En la concepción de la nueva marca, cada letra tiene un significado distinto:

- M** - Civilización milenaria, con raíces fuertes y orgullo por su origen.
- É** - Nación que nace del encuentro de dos mundos. Virreinato en que se forma su carácter distintivo.
- X** - Símbolo de encuentro, fusión, cruce de caminos, mestizaje en donde convive la dualidad del día y la noche.
- I** - Verticalidad, aspiraciones modernas, trazos plásticos y arquitectónicos que sofistican las raíces y ven hacia delante.
- C** - Vitalidad, recursos naturales, megadiversidad.
- O** - Mares y cielos, belleza natural, pensamientos fluidos y elevados sueños por conquistar.

Las empresas mexicanas exportadoras podrán solicitar el sello de la Marca México para aplicarlo en sus productos y servicios y darles así un valor añadido y a la vez promocionar al país bajo un mismo concepto. Por ello no deberán pagar un canon pero sí será necesario solicitar el permiso correspondiente al CPTM y cumplir las directrices del manual de uso.

### ¿Una diplomacia pública latinoamericana?

La comparación de los distintos posicionamientos y estrategias de los gobiernos latinoamericanos arroja un perfil muy semejante. Las características económicas, esto es, los niveles comparativamente bajos de desarrollo, hacen que la dimensión turística sea la prevalente. Con el tamaño y la riqueza, aumentan las ambiciones, de manera que Chile o Argentina aspiran a jugar en más ligas y también pretenden fomentar las inversiones y la exportación. En estos casos, encontramos diferencias entre la especificidad de Colombia o México y la ambición de Argentina.

<sup>100</sup> El aspecto conceptual fue un trabajo conjunto de la dirección del CPTM –con el apoyo técnico de su Comité de Mercadotecnia y Junta de Gobierno– y la Fundación México Puente de Encuentros, asociación civil que a petición del Gobierno federal co-lidera el proyecto junto con el CPTM.

<sup>101</sup> El exhaustivo trabajo de auditorías visuales y alternativas se realizó con más de 200 versiones hasta encontrar el nuevo logotipo de la Marca México.

En cualquier caso, el tamaño parece la variable clave que posibilita el paso de la simple promoción turística a un proyecto integral de Marca País. Y en este sentido tendría razón Ohlins, cuando predice que son las potencias medias las que suelen liderar este tipo de iniciativas. En realidad, si no hay tejido productivo y capacidad de exportación no tiene sentido el salto, pues “no hay nada que vender”: por muy fuerte que sea la marca, siempre debe haber un producto que lo respalde. Pero esto también implica que la atracción de inversiones que fortalezcan el sector productivo va a ser siempre un paso intermedio y necesario, al menos cuando internamente no hay capacidad para generar capital si, por ejemplo, no hay materias primas exportables.

**Tabla 1. Promoción turística y Marca País**

| Promoción turística  | Marca País                   |
|----------------------|------------------------------|
| Guatemala<br>Ecuador | Argentina<br>Brasil<br>Chile |

La debilidad del tejido empresarial y de la sociedad civil, como consecuencia de las altas cotas de desconfianza interpersonal, hacen que en general estemos hablando de proyectos de Marca País con un componente fundamentalmente público. Son contadas las excepciones en las que la iniciativa privada ha tomado la iniciativa o ha asumido un mayor protagonismo, como en los casos de Chile o Colombia.

**Tabla 2. Iniciativas de Marca País**

| País      | Dimensión                               | Sector          | Objetivo                      | Mensajes                                      |
|-----------|---|-----------------|-------------------------------|---|
| Argentina | Exportaciones<br>Inversiones<br>Turismo | Público/privado | Europa/América<br>Latina/EEUU | Calidad<br>Tecnología                         |
| Brasil    | Exportación<br>Inversiones<br>Turismo   | Público/privado | No específico                 | Calidad<br>Fiabilidad<br>Cultura              |
| Colombia  | Exportación                             | Privado         | EEUU                          | Pasión  |
| Chile     | Exportaciones<br>Inversiones<br>Turismo | Público/privado | EEUU                          |   |
| Ecuador   | Turismo                                 | Público         | Europa<br>EEUU                | Diversidad                                    |
| Guatemala | Turismo                                 | Público         | Europa                        | Misticismo<br>Diversidad<br>Autenticidad      |
| México    | Turismo<br>Lengua                       | Público         | EEUU                          | Excepcionalidad<br>Diversidad<br>Hospitalidad |
| Uruguay   | Turismo<br>Comercio                     | Público         | –                             | Naturaleza                                    |

Como ha puesto de manifiesto el trabajo, los países latinoamericanos empiezan a articular políticas de imagen en diversos frentes, hasta situarse a la vanguardia mundial de las iniciativas de Marca País. Pero precisamente por ello cabe preguntarse si no es el momento para la acción común, para la creación de una “Marca Región”, una “Marca América Latina”.

Sin embargo, en el campo de la comunicación externa las pocas iniciativas que ha habido no han llegado a buen puerto. Sin éxito y enfrentando una generalizada desconfianza, algunos gobiernos intentaron convencer a sus socios del MERCOSUR acerca de la conveniencia de fijar políticas y mecanismos conjuntos de promoción comercial, entre los cuales la “Marca MERCOSUR” fue una de las propuestas. Asimismo, Rodolfo Milesi sostuvo recientemente que una marca registrada en América Latina quizá sería más aceptada en Europa. Estas propuestas no han prosperado precisamente porque los países de la región han optado por posicionarse en el contexto internacional a través de

sus propias marcas. ¿Por qué? No sólo por la coyuntura de las relaciones diplomáticas y las estrategias de los gobiernos.

Estamos hablando de países en los que los sentimientos nacionalistas de la población, de identificación con el país, son mucho más altos que en Europa. Los resultados de la última oleada disponible de la Encuesta Mundial de Valores, correspondientes a los años 1999-2002, indican que *todos* los países latinoamericanos incluidos en el sondeo se sitúan en el grupo de los más “orgullosos de su nacionalidad”, por encima de la media mundial del 56%: Puerto Rico 95%, Venezuela 92%, El Salvador 86%, Colombia 85%, México 80%, Perú 77%, República Dominicana 76%, Uruguay 75%, Chile 72%, Argentina 68% y Brasil 65%. Por el contrario, la práctica totalidad de los países de la UE, con las excepciones de Irlanda y Portugal, se sitúan por debajo de dicha media.

También es característica de la región una profunda desconfianza mutua entre los países que la integran. El análisis de las preguntas de confianza en otros países que contiene el Latinobarómetro 1995 indicaba que Brasil era el país que despertaba más confianza, y Perú el que suscitaba más recelos. Todo ello en una “comunidad” que destaca por la enorme desconfianza internacional, pues sólo un país, Brasil, sobrepasa el umbral del 50% de confianza recibida, y sólo uno, Chile, lo sobrepasa cuando valoramos la confianza depositada en otros.

Si profundizamos en las imágenes mutuas, encontramos además importantes asimetrías. Así, por ejemplo, se confía más en los brasileños de lo que los brasileños confían en otros ciudadanos latinoamericanos. Por el contrario, los chilenos dan mucha más confianza de la que reciben de otros. México sería uno de los grandes con el presupuesto de capital social más equilibrado, con una mejor correspondencia entre lo que da y lo que recibe. Analizando los desequilibrios, es patente la falta de reciprocidad entre Chile y Brasil.

**Tabla 3. Confianza recíproca entre los ciudadanos latinoamericanos**

|           | Argentina | Brasil | Chile | México | Paraguay | Perú | Uruguay | Venezuela | Media |
|-----------|-----------|--------|-------|--------|----------|------|---------|-----------|-------|
| Argentina | –         | 33     | 38    | 44     | 40       | 34   | 51      | 30        | 38    |
| Brasil    | 49        | –      | 63    | 45     | 61       | 50   | 66      | 34        | 52    |
| Chile     | 34        | 21     | –     | 45     | 51       | 19   | 47      | 29        | 35    |
| México    | 47        | 25     | 59    | –      | 49       | 57   | 30      | 41        | 44    |
| Paraguay  | 40        | 25     | 49    | 38     | –        | 37   | 35      | 23        | 35    |
| Perú      | 42        | 20     | 34    | 43     | 33       | –    | 27      | 28        | 32    |
| Uruguay   | 54        | 28     | 51    | 41     | 52       | 41   | –       | 25        | 41    |
| Venezuela | 44        | 19     | 58    | 46     | 40       | 49   | 30      | –         | 40    |
| Media     | 44        | 24     | 50    | 43     | 46       | 41   | 40      | 30        | –     |

% de entrevistados que confían en los ciudadanos de (país).  
 En columnas, los países evaluadores; en filas, los evaluados.  
 Fuente: Latinobarómetro 1995 y elaboración propia.

En definitiva, estas imágenes negativas y recíprocas en la región son las que frustran muchos proyectos de cooperación en la actualidad. Contra ellas debe luchar cualquier iniciativa que pretenda mejorar la imagen fuera de la región y construir una marca común para los países latinoamericanos, máxime cuando tienen problemas de imagen que son comunes.

Tomemos como ejemplo las percepciones de América Latina en España. Según el estudio del Centro de Investigaciones Sociológicas (Estudio 2.617, Cooperación y América Latina) de septiembre de 2005, sólo uno de cada dos españoles, el 49%, declara tener una imagen buena o muy buena de los países latinoamericanos. Pero el porcentaje desciende aún más al preguntar por la que tendrían los otros españoles, ya que la valoración positiva es del 38%.

A la pregunta “de entre los siguientes, ¿cuál es el principal problema de los países de

América Latina?, ¿Y en segundo lugar?”, las opciones de respuesta fueron:

- La falta de democracia.
- La situación económica.
- La corrupción de los gobernantes.
- Las desigualdades sociales.
- La influencia de los EEUU.

El problema más mencionado, tanto en primera como en segunda opción, fue la corrupción:

- 34% en primera opción, por delante de la situación económica (26%).
- 24% en segunda opción, por delante de las desigualdades sociales (22%).

Por lo tanto, agregando las dos respuestas, uno de cada dos españoles asocia América Latina a corrupción.

Otra encuesta del CIS, de noviembre de 2003, introducía una pregunta que nos permite diferenciar los problemas comunes de la región y los específicos de cada país. A la pregunta “Le voy a mencionar una serie de problemas que pueden afectar de manera diferente a los países iberoamericanos, y me gustaría que me dijera en qué país considera Vd. que este problema es más importante”, se ofrecían las siguientes opciones de respuesta:

- Narcotráfico
- Terrorismo-violencia
- Pobreza
- Inestabilidad política
- Inseguridad ciudadana
- Corrupción
- Desempleo
- Analfabetismo
- Falta de libertades

En todas estas cuestiones la opción “ninguno” no llega en ningún caso al 1%. Esto significa que se menciona siempre algún país o a la totalidad de ellos.

El 41% considera que el desempleo afecta a todos los países, aunque el más mencionado es Argentina (12%). Pero la corrupción y el analfabetismo también estarían bastante generalizados: el 35% piensa que afecta a todos, aunque Colombia es el más mencionado como corrupto (16%), seguido de Argentina (9%). Perú es el más mencionado por analfabetismo (6%).

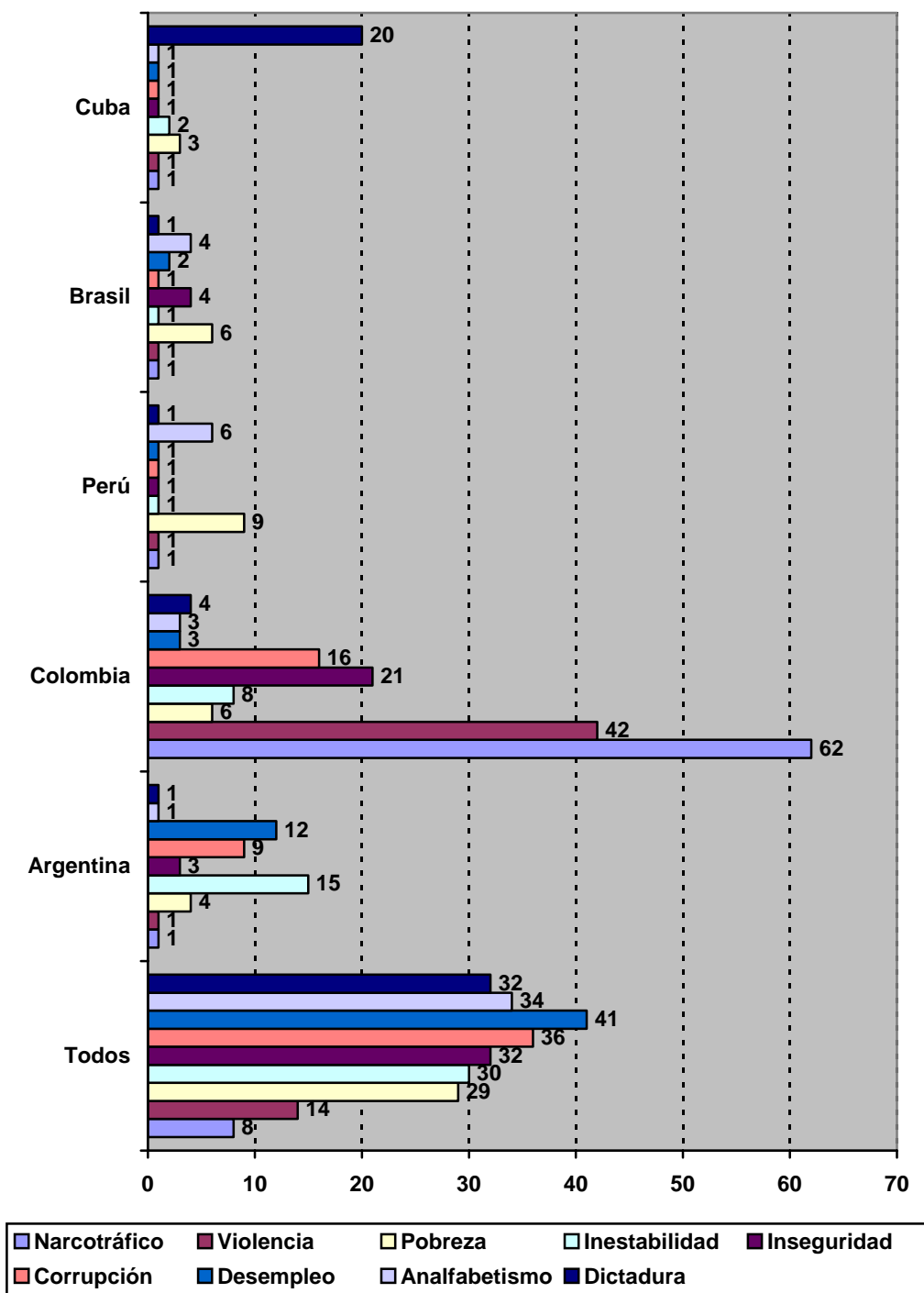
Otros problemas comunes, aunque más localizados, son la pobreza, la inestabilidad política, la inseguridad ciudadana y la falta de libertades. Un 30% de los españoles considera que son comunes a toda la región, aunque algunos países están a la cabeza:

- Argentina es el más mencionado por su inestabilidad política (15%), seguido de Colombia (8%) y Venezuela (6%).
- Perú (9%) es el más pobre, aunque seguido de cerca por Bolivia, Brasil y Colombia (6%).
- Cuba es el más mencionado (20%) por la falta de libertades.
- Colombia es el más mencionado (21%) por la inseguridad ciudadana.

En el extremo contrario a los anteriores problemas comunes a la región están los más localizados del narcotráfico y el terrorismo. Sólo un 8% de los españoles considera que el narcotráfico afecta a todas las naciones latinoamericanas. Es un problema asociado claramente a Colombia: lo menciona el 62%. Otro tanto sucede con el terrorismo y la violencia. Sólo un 14% lo ve como un problema general, frente al 42% que lo asocia también a Colombia.

En resumen, la imagen es la de una región marcada por el desempleo y el analfabetismo, como problemas económicos y sociales, y por la corrupción, en el plano político.

**Gráfico 1. La imagen de diferentes países de América Latina**



En definitiva, los países latinoamericanos tienen un problema común de imagen que no

es sólo económico, sino fundamentalmente político, de desconfianza generada por la corrupción y la inseguridad de las instituciones. Un problema que por lo tanto no se puede paliar sólo con políticas de Marca País, sino que va a requerir una iniciativa de diplomacia pública y una comunicación política centrada en valores, normas e instituciones. Con lo cual cada país puede y debe seguir desarrollando sus propias marcas, en el sector turístico o comercial, como es lógico, pero al final deberá cooperar con los otros para poner fin a ese problema común del que no puede escapar su imagen individual, porque es un “mal colectivo”, atribuido al conjunto de la región.

Esta diplomacia pública, de carácter más político que las acciones de Marca País, podría ser una de las líneas de acción de la SEGIB. Dado que el problema que hay que combatir es de desconfianza, no deberá recurrir a grandes campañas de imagen, sino a la creación de redes internacionales en las que políticos, empresarios y ONG, y también estudiantes, artistas y deportistas de América Latina, se puedan implicar con sus equivalentes europeos, asiáticos y norteamericanos en objetivos y tareas comunes a través de foros, fundaciones o competiciones siempre transparentes. Sólo así, en el día a día, se vence el problema de imagen de América Latina.

Por lo tanto, es necesaria una diplomacia pública común de los países latinoamericanos que combata el déficit de capital social –la desconfianza generalizada– que tiñe la imagen del conjunto de países de la región. En el trabajo hemos abordado las oportunidades que ofrece la puesta en marcha de numerosos proyectos de Marca País aunque, como acabamos de ver, otro problema de desconfianza generalizada, ahora *entre* los países de la región, sin duda va a ser el principal escollo.

*Marisa Ramos Meneghetti. especialista en Comunicación Política e Institucional*

*Javier Noya, Investigador Principal de Imagen de España, Real Instituto Elcano*