



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

TRABAJO FIN DE GRADO

ACTUALIDAD DE LA MARCA ESPAÑA: COVID-19 Y EL RETO DE POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL

Presentado por Borja Tabanera Conde

Dirigido por Daniel Muñoz-Sastre

Segovia, junio de 2022

Resumen

Para poder construir el futuro de la Marca España es necesario hacer un análisis de su historia y actualidad, el presente trabajo trata de analizar la situación de la marca-país tras los momentos más críticos de la pandemia de la COVID-19 para poder identificar las acciones emprendidas, aciertos y fallos en la gestión comunicacional y hacer algún avance teórico sobre el futuro inmediato de la marca. A través de la revisión bibliográfica como principal metodología de estudio, se conforma un marco teórico actualizado que permite evidenciar las carencias y fortalezas de España como marca de prestigio internacional.

Nuestro país tiene potencial sin explotar, tiende a infrautilizar sus oportunidades estratégicas y plantea sus acciones globales de gestión de marca en un plazo demasiado corto, olvidando la importancia del largo plazo en la comunicación. Seguimos viviendo de las rentas del trabajo de finales del siglo pasado en el terreno del posicionamiento internacional, y aún somos uno de los grandes desconocidos para las potencias que dominarán el panorama internacional en los próximos años.

Palabras Clave

Marca-país, Marca España, reputación, gestión de marca, imagen internacional

Abstract

In order to build the future of Brand Spain, it is necessary to analyse its history and current situation. This paper attempts to analyse the situation of the country brand after the most critical moments of the COVID-19 pandemic in order to identify the actions undertaken, the successes and failures in communication management and to make some theoretical progress on the immediate future of the brand. By means of a bibliographical review as the main study methodology, an updated theoretical framework is formed that allows us to highlight Spain's shortcomings and strengths as a brand of international prestige.

Our country has untapped potential, tends to under-utilise its strategic opportunities and plans its global brand management actions in too short a timeframe, forgetting the

importance of long-term communication. We are still living on the rents of the work of the end of the last century in the field of international positioning, and we are still one of the great unknowns for the powers that will dominate the international scene in the coming years.

Key words

Country-brand, Spain Brand, reputation, brand management, international image

ÍNDICE GENERAL

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Introducción | 4 |
| 1.1 Justificación | 4 |
| 1.2 Contextualización | 5 |
| 1.3 Hipótesis | 5 |
| 1.4 Objetivos | 6 |
| 1.5 Metodología | 6 |
| 2. ¿Qué es una marca-país? | 8 |
| 2.1 Marca. <i>Algo más que un logo</i> | 8 |
| 2.2 Identidad de marca. <i>Lo que la marca es</i> | 9 |
| 2.3 Imagen de marca. <i>Lo que el público piensa de la marca</i> | 10 |
| 2.4 Valor de marca. <i>¿Cuánto cuesta la marca?</i> | 11 |
| 2.5 Capital de marca. <i>¿Cuánto vale la marca?</i> | 11 |
| 2.6 Reputación de marca. <i>Más allá de la imagen</i> | 12 |
| 2.7 Marca-país. <i>Un país como marca</i> | 13 |
| 2.8 Efecto made in/made by. <i>¿Esto de dónde viene, quién lo hace?</i> | 15 |
| 3. Recorrido de los estudios académicos | 17 |
| 3.1 Artículos en revistas especializadas | 18 |
| 3.2 Informes, documentos de trabajo y actas de congresos | 21 |
| 3.3 Trabajos de Fin de Máster y Tesis Doctorales | 22 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4 Trabajos de Fin de Grado | 23 |
| 4. Marca España e historia | 25 |
| 4.1 España, sedimentación en la imagen de marca-país | 25 |
| 4.2 El Ministerio de Información y Turismo franquista. El principio de todo .. | 28 |
| 4.3 Principales hitos en el camino de la articulación institucional | 29 |
| 4.4 Protagonistas principales de la gestión de Marca España | 32 |
| 4.5 Actual gestión de la Marca España. <i>¿Veni, vidi, mori?</i> | 33 |
| 5. Estudio de caso: España y otras marcas-país europeas en datos | 35 |
| 5.1 Países de la “liga norte”. Los fríos y duros | 35 |
| 5.2 Países de la “liga sur”. Los cálidos y blandos | 38 |
| 5.3 Marca España en datos | 40 |
| 6. Conclusiones | 46 |
| 7. Bibliografía | 50 |

ÍNDICE DE TABLAS, IMÁGENES Y GRÁFICOS

Tablas

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1.1: Fases de investigación | 7 |
| Tabla 2.1: Definiciones concepto imagen de marca | 10 |
| Tabla 4.2: Herencia de arquetipos históricos de la imagen exterior de España | 28 |
| Tabla 5.3: Posición de Inglaterra en los principales rankings de marca-país | 36 |
| Tabla 5.4: Posición de Francia en los principales rankings de marca-país | 36 |
| Tabla 5.5: Posición de Alemania en los principales rankings de marca-país | 37 |
| Tabla 5.6: Posición de Portugal en los principales rankings de marca-país | 38 |
| Tabla 5.7: Posición de Italia en los principales rankings de marca-país | 39 |
| Tabla 5.8: Posición de Grecia en los principales rankings de marca-país | 40 |

Imágenes

| | |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Imagen 2.1: Hexágono de Anholt para el análisis de marca-país | 15 |
| Imagen 3.2: Comparativa marcas-país Italia/España | 25 |
| Imagen 5.3: España y el “efecto COVID-19” | 45 |

Gráficos

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 5.1: Variación valoración anual del último cuatrienio de los principales países analizados | 42 |
| Gráfico 5.2: España en el mundo de la competitividad internacional | 44 |

1. Introducción

Marcamos los productos y servicios para diferenciarlos de la competencia, para atribuirles un compromiso de calidad, para volcar en ellos una serie de valores que comparte nuestro público objetivo. Las marcas son mucho más que una representación visual, son construcciones completas: identidad, imagen y comunicación; tres elementos que no son exclusivos de los productos o servicios y que también pueden vincularse a ciudades, regiones o países.

El presente trabajo de investigación se desarrolla en el campo de las marcas país, marcas cuya naturaleza las hace ser “un soporte estable de alta sensibilidad (...), un gran paraguas que ayuda a identificar (...) esa denominación geográfica en la mente de los consumidores” (Valls, 1992, p. xi) y constituye un elemento fundamental en las relaciones económicas en el mundo interconectado de la globalización.

1.1 Justificación

En los periodos críticos toda marca necesita un profundo trabajo de reflexión. La COVID-19 ha supuesto un cambio traumático a escala global y, ahora que se empieza a tener relativa perspectiva temporal, es momento de comenzar a realizar estudios sobre los cambios que hemos adoptado y los que implementaremos a futuro para sobreponernos a la circunstancia socio-sanitaria que todavía sufrimos.

Las marcas-país, del mismo modo que sus homólogas las marcas comerciales, han de adaptarse para sobrevivir a las exigencias del mercado internacional; las crisis y su gestión debilitan o fortalecen las marcas, y no todas ellas superan esas situaciones críticas del mismo modo.

Se justifica el estudio de la Marca España haciendo especial énfasis en la gestión de su reputación internacional y los problemas ocasionados por la crisis del coronavirus, pues las aportaciones en este campo aún son pocas, y toda reflexión ayudará a construir el análisis riguroso que es necesario para plantear el futuro a medio/largo plazo de esta marca-país.

1.2 Contextualización

El análisis del impacto de la COVID-19 en España está siendo abordado desde diferentes campos y perspectivas de investigación afines: comunicación política (Castillo-Esparcia et al., 2020), relaciones públicas y comunicación corporativa (Xifra, 2020), estrategias de digitalización empresarial (Oubiña Barbolla, 2020); y desde puntos de vista más vinculados con el mundo de la gestión de marca-país como puede ser la publicación de Carmen Máiz Bar en *Comunicación en la era postcovid, medios audiovisuales y análisis* (2021).

La pandemia ha afectado de forma directa a la sanidad, la movilidad y la producción, alterando con ello también la economía, las inversiones y el turismo. Siendo el sector turístico el de mayor peso en la economía española, con las restricciones sufridas durante las diferentes fases de la emergencia sanitaria, es momento de plantearse si queremos seguir centrando esfuerzos en este ámbito en detrimento de otros sectores estratégicos con potencialidad competitiva a nivel internacional.

La crisis ha pasado factura a la Marca España, pero para analizar el calado real de las consecuencias es necesario hacer un estudio del valor máspreciado que tiene un país: su reputación. Aparecen en este punto como fuentes de importancia los estudios realizados por Reputation Institute en su informe Country RepTrak, los continuos análisis de marca España realizados por el Real Instituto Elcano y los análisis de posicionamiento internacional realizados por la asesoría española Bloom Consulting, recogidos sistemáticamente en los diversos informes publicados, entre los que destaca el *Country Brand Ranking* (2022a y 2022b).

1.3 Hipótesis

La investigación que vertebra este trabajo parte de las siguientes preguntas iniciales: ¿qué ha supuesto la COVID-19 para la Marca España?, ¿qué cambios se han implementado para superar la crisis?, ¿se mantiene la apuesta casi única por el turismo como sector estratégico principal de la economía nacional?, ¿qué están haciendo otros países del entorno para adaptarse a las nuevas circunstancias?

Desde las posibles respuestas a esas preguntas se da forma a las hipótesis:

H1. La COVID-19 ha puesto de manifiesto un fallo estratégico de la Marca España al apostar históricamente, y casi en exclusiva, por el sector turístico como valor de referencia y posicionamiento internacional.

H2. Ante la crisis actual, la Marca España ha iniciado un proceso de reorganización de esfuerzos para potenciar sectores estratégicos con proyección internacional, que disminuyan la dependencia total que la economía española tiene del turismo.

H3. Los países del entorno cercano empiezan a suponer una amenaza para el posicionamiento de España como principal destino turístico europeo.

1.4 Objetivos

Diferenciamos en dos grupos los objetivos de este trabajo, por un lado, los objetivos generales encaminados a la estructuración del marco teórico, y por otro, los objetivos específicos que buscarán profundizar en la realidad de las marcas-país ante los cambios producidos por el COVID-19 en Europa.

Objetivos Generales:

1. Profundizar en el conocimiento de las marcas-país.
2. Conocer la influencia del COVID-19 en las marcas-país.

Objetivos Específicos:

1. Analizar la situación actual de la Marca España.
2. Comparar la influencia de la crisis en las diferentes marcas-país del entorno inmediato.

1.5 Metodología

Para conseguir cumplir los objetivos propuestos se recurrirá a la revisión bibliográfica de la documentación publicada en relación con el tema a tratar. Se analizará el material en dos bloques: revisión de bibliografía general de marca-país y revisión de bibliografía específica sobre la Marca España.

Tabla 1.1: Fases de investigación

| FASE | ÁMBITO | TAREAS |
|-------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Estado de la cuestión | Planteamiento de objetivos |
| | | Revisión bibliográfica general |
| 2 | Análisis de caso Marca España | Revisión bibliográfica específica |
| | | Comparación marcas país |
| 3 | Etapa conclusiva | Propuesta de conclusiones |

2. ¿Qué es una marca-país?

Para abordar el concepto de marca-país es necesario indagar en algunos de los términos básicos que aparecen de forma recurrente en la literatura específica. Para aproximarnos a la definición trataremos el concepto de marca, identidad de marca, imagen de marca, valor de marca, capital de marca y reputación de marca.

2.1 Marca. *Algo más que un logo*

Las marcas nos han acompañado desde nuestros orígenes como seres sociales, hemos utilizado marcas para diferenciar posesiones, para identificar pertenencia a grupos, para sellar compromisos, para representar un conglomerado de identificaciones, valores, ideas compartidas...

Las marcas han cambiado sus objetivos y atributos a lo largo del tiempo, pero no han perdido vigencia. Para reflejar esos cambios Joan Costa habla de la “metamorfosis de la marca” en los siguientes términos: “La marca empezó siendo una cosa: un signo (Antigüedad). Después fue un discurso (Edad Media). Luego un sistema memorístico (economía industrial). Hoy, la marca es un fenómeno complejo (economía de la información, cultura de servicio, sociedad del conocimiento)” (2004, p. 112).

El término marca ha sido ampliamente estudiado y definido por profesionales y académicos de la comunicación, la publicidad, la semiótica, el marketing y la economía, quedando definida como “un activo creado a través de la información y comunicación que los consumidores reciben sobre los productos o servicios de la empresa” (Cerviño, 2002, p. 170); “un signo sensible, al mismo tiempo signo verbal y signo visual. En una primera aproximación, una marca es, pues, (...) un doble signo” (Costa, 2004, p. 18); una representación de “la identidad, los valores y la personalidad de una empresa” (Monfort y Villagra, 2014, p. 91).

Nos resulta especialmente interesante la definición que propone Luis Bassat en *El libro rojo de las marcas* por su directa aplicación al concepto de marca-país que desarrollaremos más adelante: la marca “es algo inmaterial e invisible, que identifica,

califica y, sobre todo, da un valor añadido. Es lo que el usuario consumidor siente una vez ha satisfecho su necesidad con el producto” (2012, p. 28).

2.2 Identidad de marca. *Lo que la marca es*

Al igual que cualquier persona, empresa u organización, las marcas tienen identidad, ese sello único e indiscutible que amalgama todo lo que han vivido, todo lo que han hecho y todo lo que quieren hacer; todo lo que son. En este sentido, Capriotti hablando de la identidad corporativa, en términos perfectamente aplicables a la identidad de marca, la define como “la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás” (Capriotti, 2005, p. 29).

Por su parte, Cerviño dice que es:

el producto de una fusión entre la personalidad, el posicionamiento, la cultura y la imagen de la marca, que se transmiten al exterior a través del rendimiento y calidad del producto o servicio, envases y diseño, su nombre de marca, su logo y sistema gráfico, la comunicación y en todas aquellas facetas y prácticas en las que la marca tiene contacto con los clientes y el mercado (2002, p. 62).

Los elementos que conforman la identidad son de diversa naturaleza, algunos son fijos y otros muy variables, característica que llevó a Justo Villafañe (2004) a desarrollar una concepción dinámica de la identidad de las corporaciones, idea que, salvando las distancias y evidentes diferencias, podemos extrapolar a las marcas: constituyen identidad los productos de una marca, su representación gráfica y visual (identidad visual de la marca), sus colores corporativos, sus recursos humanos, su forma de mirar el mundo y de actuar ante cambios y problemas.

Aquí está el equilibrio de la vida de las marcas: han de ser lo suficientemente “líquidas” para adaptarse a los tiempos, y lo suficientemente fijas para no perder sus características de identidad; es un equilibrio difícil, y supone una de las diferencias primordiales entre el éxito y el fracaso de las marcas, sean del tipo que sean.

Pese a que identidad e imagen suelen emplearse en ocasiones como sinónimos, no lo son exactamente. Son elementos complementarios, “la identidad es una construcción

interna, la imagen es la percepción externa de esa identidad” (Sánchez Guitián, 2012, p. 20).

2.3 Imagen de marca. *Lo que el público piensa de la marca*

En las últimas décadas numerosos autores han propuesto definiciones para el concepto de imagen de marca, se sintetizan algunas de las aportaciones principales en la siguiente tabla:

Tabla 2.1: Definiciones concepto imagen de marca

| | |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Costa, 2004, p. 164) | “...es lo que persiste en la memoria sintética del público, ligada a la marca/ producto, marca/empresa, marca/servicio. (...) es lo que estimula las decisiones de compra y las actitudes de fidelidad de los consumidores/usuarios” |
| (Villafañe, 2004, p. 30) | “...es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos” |
| (Monfort y Villagra, 2014, p. 95) | ...es la imagen mental o percepción que los públicos construyen a partir de las experiencias que tienen con una empresa. (...) es el resultado de experiencias tan diversas como calidad del producto, noticias aparecidas en medios de comunicación, comentarios o valoraciones de otros públicos o prescriptores de opinión, comportamiento en bolsa, relación con los empleados... y por supuesto la comunicación emitida por la empresa. |
| (Cerviño, 2002, p. 65) | ...es la percepción de la marca por parte del consumidor y las asociaciones que éstos han desarrollado en relación con la marca. La imagen se centra en cómo el público objetivo imagina la marca, cómo percibe y descodifica los discursos emitidos por ésta a través de sus productos, servicios, comunicación, logotipos, etc. Es decir, la respuesta cognitiva y afectiva que el consumidor tiene sobre la marca, así como la percepción y grado de importancia de sus distintos atributos. |

Estos cinco autores solo son una pequeña muestra de la literatura específica que coincide al catalogar la imagen, tanto corporativa como de marca –muchas veces las corporaciones y sus marcas sufren un proceso de asimilación natural, lo que hace habitual que haya evidentes paralelismos en la literatura de ambas–, como un constructo mental del público/consumidor, elaborado a partir de todos los contactos directos o indirectos del individuo con la marca, empresa o producto.

Esta característica de elemento inmaterial externo a la organización y propiedad individual de cada persona, hace que, pese a la idea clásica de omnipotencia de la comunicación corporativa y los mensajes persuasivos, sea muy complicado cambiar la percepción de la marca, producto, servicio o país; algo que veremos también al hablar de la marca-país y las dificultades de su gestión.

2.4 Valor de marca. ¿Cuánto cuesta la marca?

Desde una perspectiva puramente economicista, Julio Cerviño habla del valor de marca en los siguientes términos:

por valor de marca se entiende el valor neto de la misma, tanto financiero como de mercado. Podemos definir el valor de marca como «el conjunto de activos y pasivos ligados a la marca, su nombre y símbolos, que añaden o sustraen del valor que un producto o servicio provee a la empresa y/o a los clientes de ésta». (...) El valor de la marca así definido puede dividirse entonces en dos partes: el valor contable y financiero (activo financiero) y el valor de diferenciación (identidad de marca o valor comercial). (2002, p. 60)

Tomando la división propuesta por Cerviño, vemos el paralelismo con los postulados comunes en el ámbito de la gestión de marca que definen por separado el valor de marca y el capital de marca; el primero es un elemento financiero basado en el uso económico de la marca, mientras que el segundo es un componente subjetivo relacionado directamente con la percepción de los consumidores.

El valor de marca es lo que, en términos populares, podríamos definir como lo que costaría la marca si quisiéramos comprarla. Ese precio es el resultado de la ventaja competitiva obtenida por la marca o empresa de las inversiones continuas realizadas en su gestión comunicacional global.

2.5 Capital de marca. ¿Cuánto vale la marca?

El capital de marca, como ya adelantamos, es un componente subjetivo vinculado a las expectativas que las personas tienen sobre una marca/empresa y sus productos. Estas expectativas son un valor añadido a las marcas, pero pueden acarrear connotaciones tanto positivas como negativas. Según Jorge González López el capital de marca es:

el valor (positivo o negativo) que una marca añade a los productos o servicios de una organización. Está formado por todas las asociaciones y expectativas que las personas tienen sobre una organización y sus productos y servicios, como consecuencia de sus percepciones y experiencias con la marca a lo largo del tiempo. Es un componente intangible que da a los consumidores una razón para preferir los productos y/o servicios de ciertas marcas a las alternativas ofrecidas por los productos y/o servicios de otras marcas que también conoce[n].

Cuando hablamos de capital de marca, nos estamos refiriendo al valor inherente que acompaña a una marca reconocida, a través de la percepción de superioridad que el consumidor tiene de la misma. (2012)

Volviendo a los términos populares a los que hacíamos alusión antes, el capital de marca es el valor subjetivo de la marca, el componente emocional, el popular “valor sentimental” de las cosas. Queda patente así la diferencia entre coste y valor, entre valor de marca y capital de marca.

2.6 Reputación de marca. *Más allá de la imagen*

Las personas prestigiosas tienen una “reputación que les precede”, cuentan con una imagen pública positiva y eso les hace afrontar las posibles crisis desde una perspectiva menos catastrofista, pues son menos vulnerables a estas que las personas con mala reputación. Lo mismo ocurre con las empresas y con sus marcas; su reputación:

...es el resultado de que la empresa sea capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de sus públicos de interés, cumpliendo con las promesas o compromisos que ha adquirido. Por tanto, la reputación es una percepción más estable en la mente de los públicos y más difícil de modificar que la imagen, por lo que en una situación de crisis, la reputación puede ayudar a una marca a recuperarse más fácilmente. (Monfort y Villagra, 2014, p. 96)

Este concepto será clave a la hora de abordar la gestión de las marcas, y especialmente en el caso de las marcas país: una marca comercial representa a un producto, a una empresa o a un conglomerado, si este quiebra –normalmente– la marca desaparece con él; una marca-país representa a millones de personas, un territorio, un estilo de vida,

unas características culturales, unos estereotipos sociales... Si el país quiebra o no hace caso de su marca, esta no desaparece, se carga de connotaciones negativas que afectarán directamente a su reputación, y con ello, a su economía y posición internacional.

2.7 Marca-país. *Un país como marca*

“Desde una perspectiva económica, la marca país es el conjunto de activos y pasivos vinculados a la imagen de un determinado país que incorporan o disminuyen valor a los productos y servicios ofrecidos por las empresas de ese país” (Cerviño, 2002, p. 141).

En el momento en el que nos damos cuenta de que los territorios pueden responder a los mismos patrones que las marcas comerciales, surgen marcas ciudad, marcas región, marcas país... marcas territorio para identificar un lugar geográfico, una calidad laboral y de vida, una calidad de producción, una referencia turística internacional o un paraíso con beneficios fiscales y económicos para las empresas.

La marca-país es un activo nacional que genera valor no solo para las empresas, sino también para todos los ciudadanos y las actividades que se realicen bajo su protección. Todos pueden beneficiarse de ir acompañados de una marca-país fuerte y bien posicionada que los respalda, pero para tener esa fuerte marca paraguas, hay mucho y continuo trabajo que hacer. La marca-país es un “asunto de estado”, y como tal debe ser gestionada, promovida y analizada con supervisión y dirección gubernamental.

En esta línea de marca-país como activo general, dice González Bengoechea que:

hace referencia al resultado de una labor coordinada entre estados, empresas y actores de la sociedad civil, que se prolonga en el tiempo y que tiene como objetivo identificar al país con una idea o atributo que sirva para diferenciarlo en el mercado global exterior y para aumentar el valor competitivo de sus propuestas turísticas, económicas, comerciales, culturales y/o sociales de cara a sus múltiples y variados stakeholders, tanto internos, como externos. (2021, p. 67)

Como marca, la marca-país está conformada por todos los elementos que anteriormente hemos presentado –elementos compartidos con las marcas comerciales–, sin embargo, la marca-país no tiene exactamente la misma naturaleza que las marcas comerciales.

Como ya adelantábamos, es un elemento que identifica a millones de personas, la actividad económica, la producción, el turismo, el talento de un país... Simon Anholt, padre del concepto, dice que:

La sola idea de que a un país (o ciudad, o región) se le pueda «poner marca», de la misma forma en que una empresa «le pone marca» a sus productos y servicios, es tan inútil como absurda. En los doce años transcurridos desde que acuñé el término «marca país» no he visto un ápice de evidencia, un solo estudio bien hecho, que demuestre que los programas de marketing comunicacional, los slogans o los logos hayan jamás alterado la percepción internacional de un determinado país. (2008, p. 193)

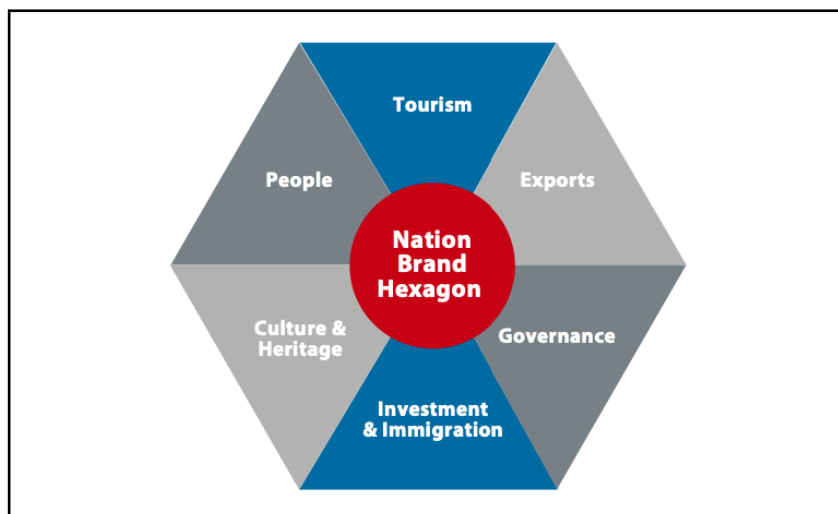
Desde una perspectiva meramente pragmática, la marca-país se resume en: reputación internacional y los beneficios que de esta se derivan. El posicionamiento positivo es clave.

Toman entonces especial importancia los términos de reputación e imagen de marca, pues son dos de los elementos con mayor calado a la hora de establecer los rankings internacionales, que no dejan de ser un reflejo del peso específico de un país en el ámbito global.

Siguiendo a González Bengoechea, un buen posicionamiento de la marca-país implica beneficios en todos los ámbitos, especialmente en lo económico, pero también en lo turístico y social; por ello, la inoperancia en la gestión de su marca no es una opción para un país que quiera ser competitivo a escala global.

Anholt en su *Nation Brands Index* analiza sistemáticamente las marcas país basándose en su “hexágono de la marca país”; según el autor, estas marcas son “the sum of people’s perceptions of a country across six areas of national competence” [la suma de las percepciones de los ciudadanos sobre un país en seis áreas de competencia nacional] (2005, p. 333).

Imagen 2.1: Hexágono de Anholt para el análisis de marca-país



Fuente: Anholt Ipsos Nation Brands Index

2.8 Efecto *made in/made by*. ¿Esto de dónde viene, quién lo hace?

Como vemos, la gestión reputacional es una parte fundamental de la marca-país, de ella depende toda actividad vinculada a la marca tanto directa como indirectamente. Un buen ejemplo de ello es el llamado “efecto *made in/made by*”, que afecta a toda la producción de un país, supone un valor añadido y es un importante recurso para las empresas de países bien posicionados internacionalmente. Es una forma fácil de identificar el producto de un lugar y asumir como consumidores que tiene los mismos valores que asociamos con ese país.

Para definir este concepto Noya habla del “papel que tiene el país de origen del producto en la percepción de la calidad, la intención de compra, etc. después de controlar otros aspectos de la percepción del bien o servicio” (2013, p. 228).

El efecto va más allá de la mera etiqueta de lugar de producción, pues en muchas ocasiones, la simple asociación cromática o lingüística es suficiente para posicionar un producto como de mayor calidad, incluso proviniendo del mismo lugar y teniendo la misma manufactura que su competencia.

Tomemos como ejemplo el aceite de oliva italiano, un producto perfectamente posicionado en el ranking de aceites de máxima calidad, cuya materia prima procede en

su mayor parte de olivares españoles. En el mercado internacional, aceite español y aceite italiano, aún compartiendo el origen de la materia prima, no tienen el mismo precio; esa diferencia de precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto italiano está directamente relacionada con el efecto made in y con la imagen de marca-país.

Según defienden Cerviño Fernández et al el “efecto made in” se concreta en “cualquier influencia, prejuicio, sesgo o predilección sostenida por los compradores industriales e individuales, y provocada por la imagen del origen asociado con el producto o marca en cuestión” (2005, pp. 263 - 264).

A tal punto llega la asociación positiva/negativa que esto supone que muchas empresas españolas, ante el mejor posicionamiento italiano en el sector de la moda, decidieron apostar por *namings* de marca que se asociaran al país transalpino: Carlo di Roma, Massimo Dutti, Marco Aldany, Victorio & Luchino.

Por esto, las empresas de países con mala reputación general o sectorial evitan cualquier relación con su país de procedencia para no verse afectadas por su mala imagen.

En palabras de Sánchez Guitián “la imagen de un país influye en las percepciones de los consumidores acerca de la calidad de un producto y sus atributos, en sus actitudes hacia el producto, y en su valoración final” (2012, p. 82).

3. Recorrido de los estudios académicos

Si bien es cierto que desde finales del siglo pasado ya se encontraban análisis y reflexiones académicas sobre la Marca España y su repercusión internacional, es en las dos últimas décadas cuando los estudios sobre Marca España se han multiplicado exponencialmente. Podríamos relacionar este incremento continuo de la actividad investigadora en el área con una serie de momentos clave: inclusión de España en la Unión Europea y entrada en el mercado único (1986), Juegos Olímpicos de Barcelona (1992), Exposición Universal de Sevilla (1992), jornadas internas sobre Marca España y nacimiento del proyecto de marca (2002), crisis de las hipotecas *subprime* (2008), creación del Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España –ACME– (2012), relevo del ACME con el surgimiento de la Secretaría de Estado para la España Global (2018), Pandemia COVID-19 (2020), eliminación de la Secretaría de Estado para la España Global (2021).

Centrando el análisis en las publicaciones realizadas desde el inicio del milenio, destacan por su número los artículos de revistas científicas y especializadas, que cubren un amplio abanico de cuestiones relacionadas con la marca-país en general y la Marca España en particular. Además de los artículos, se han encontrado varias referencias bibliográficas interesantes de informes y documentos de trabajo del Real Instituto Elcano y varios libros y actas de congresos.

Son de especial importancia los trabajos de investigación académica, que también han respondido a la necesidad de estudio de la Marca España en todos sus ámbitos. Destaca por su profundidad de análisis la Tesis Doctoral de Aitor González Bengoechea *La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y YouTube* (2021) y el Trabajo de Fin de Máster *El audiovisual español como factor coadyuvante de la marca española* (2015) de Enrique Tribaldos Macía, que analiza el particular aporte del audiovisual español a la construcción, identificación y mejora de los atributos propios de la Marca España.

Merecen mención en este punto los Trabajos de Fin de Grado que en los últimos años han ido interesándose por este ámbito de estudio, probando así que es un tema de

patente actualidad e importancia que también llama la atención de los investigadores noveles como demuestran los títulos: *1992 y la Marca España: los Juegos Olímpicos de Barcelona* (Álvarez Guillén, 2018), *Imagen interna y externa de la Marca España* (Sánchez Martín, 2018), *Country branding: un análisis comparativo de la Marca España y de la Marca Italia* (Ruiz Marañña, 2021).

3.1 Artículos en revistas especializadas

La marca país como ventaja competitiva. El valor de la Marca España (2002) llega en el contexto de un proyecto de Marca España en ciernes; en estos primeros años del siglo la producción académica se centra en profundizar en la necesidad de una marca-país fuerte, sus principales beneficios y formas de implantar una gestión de la marca-país en España.

Se hace un breve histórico de la evolución de las marcas, se radiografían los elementos fundamentales de la marca-país, los beneficios que una buena imagen del país tiene sobre su economía en general, y se hace una panorámica del estado de la imagen de España en Europa, Latinoamérica y Estados Unidos. Ya en este momento se advertía el problema de la fuerte dependencia de España del sector turístico para tener una buena imagen internacional, primando los aspectos “emocionales” –sol, playa, fiesta y buena gente– frente a los “funcionales” –desarrollo económico, innovación y calidad tecnológica y de producción–.

El posicionamiento estratégico de la Marca España (Peralba Fortuny, 2009) y *Un plan de acción necesario para el futuro de la economía y las empresas españolas* (Cerviño Fernández et al., 2009), dos artículos del año 2009 que resultan premiados en el XII Premio del Círculo de Empresarios; se centran en la importancia de una buena imagen del país para conseguir una buena posición competitiva en el mundo de la globalización.

La imagen es un aliado perfecto para la mejora de la competitividad, pero puede ser el peor de los enemigos del país si no se trabaja en una gestión integral y a largo plazo, no ligada a intereses partidistas ni regionales. En el caso de España, son muchas las ocasiones en las que la imagen no se corresponde con la realidad; se tiende a generar una idea del país por debajo de los estándares de la realidad. En España nos falta trabajo estratégico a largo plazo que aúne esfuerzos públicos y privados para conseguir que

–como defienden los autores– nuestra imagen no sea “una barrera para la competitividad”.

En el artículo *Las marcas comerciales como embajadoras de la Marca País* (2013), José Luis Bonet, quien fue presidente del Foro de Marcas Renombradas Españolas, incide en la importancia de una colaboración público-privada para conseguir un posicionamiento competitivo de la marca-país que favorezca no solo a las empresas sino al conjunto de la sociedad española.

Hace especial hincapié en el papel de las empresas internacionales españolas, pues son las principales embajadoras y constructoras de la Marca España; por ello, la actividad empresarial de alto nivel debe ser fomentada desde las instituciones públicas para conseguir un corpus empresarial fuertemente arraigado en el exterior.

Si bien es cierto que la labor de las multinacionales españolas es clave en la construcción y fortalecimiento de la imagen del país, no lo es menos que muchas de estas empresas no ven un beneficio claro en su asociación directa con la Marca España, llegando incluso a considerarlo un potencial riesgo.

Alberto Priego –*La Corona en la diplomacia (pública) española* (2014)– realiza un completo análisis de la Corona como importante embajadora de la marca-país, dejando claro que es un elemento con alta capacidad de identificación y asociación de valores.

La Corona se ha posicionado como una herramienta de relaciones públicas internacionales de primer orden, operando dentro del ámbito de la diplomacia en sus dos principales variantes: *diplomacia tradicional* y *diplomacia no-tradicional*.

La “neutralidad política, continuidad e identificación con el Estado” (Priego, 2014) son las características de esta institución que le han granjeado muchos apoyos como potencial figura directora de la Marca España, sin menosprecio del papel fundamental del Gobierno en la coordinación público-privada, fomento de investigaciones y propuesta de directrices estratégicas.

La marca-país. Reflexiones sobre la obsesión por rentabilizar la cultura (Vélez García, 2018), supone el contrapunto crítico de las bases sobre las que se asienta este trabajo. Haciendo un pequeño esbozo del caso de India, lanza una advertencia de los peligros de

las marcas-país que sintetizan, estereotipan y –de alguna forma– “eliminan” parte de las identidades culturales que conforman la realidad del lugar.

La marca-país contribuye a la creación de estereotipos que fomentan “la idea de una nación homogénea y comprensible para el gran mercado global y sus clientes-consumidores” (Vélez García, 2018, p. 113).

Vélez argumenta que estas construcciones desnaturalizan la cultura, se apropian de elementos comunes para explotarlos como imagen internacional y los vacían. No obstante, en los últimos años estas estrategias están dejando paso a nuevas fórmulas que explotan la diversidad como valor añadido para el *ciudadano-consumidor*.

Es de especial interés el artículo *De Hispania a la crisis económica: pasado y presente de la imagen de España en el exterior* (Martínez Romera, 2019) por el detallado análisis histórico que realiza de la imagen de España a lo largo de la historia: desde la época romana –Hispania– hasta finales de la primera década del siglo XXI. Analiza la evolución de los arquetipos que identificaban al país en el terreno internacional, concluyendo que la imagen actual de España es una particular amalgama de los principales estereotipos con los que históricamente se nos ha relacionado: “un país tolerante, solidario, pacífico y urbano a la vez que tradicional y religioso” (Martínez Romera, 2019, p. 163).

Normalmente cuando se habla de marca-país, de posicionamiento internacional y de las herramientas para mejorarla y gestionarla, nos olvidamos de hablar de uno de los principales agentes de transmisión cultural y construcción de imagen: el idioma.

Todas las lenguas son importantes para los países que las tienen como oficiales, pues configuran gran parte de la percepción cultural que de ellos se tiene. En el caso del castellano, con 580 millones de hablantes (Instituto Cervantes, 2019), es indiscutible su poder de transmisión cultural.

El artículo *Análisis de la marca-país reflejada en los materiales del Aula Virtual del Español del Instituto Cervantes* (Peña Jiménez y Calvo Fernández, 2020) estudia los materiales didácticos empleados en la enseñanza del castellano en los programas del

Instituto Cervantes, y con ello, nos percatamos de que es una herramienta con grandísimo potencial para la Marca España, pero claramente infrautilizada.

Podría ser un escaparate perfecto para los logros de la técnica y la tecnología españolas, los avances en I+D+i, las grandes obras y proyectos logísticos internacionales de empresas españolas, los últimos logros de nuestros literatos y deportistas de élite..., pero se desaprovecha la ocasión creando ejercicios sobre personajes ficticios o reduciendo a lo anecdótico la presencia de las grandes figuras históricas de nuestras letras. Utilizar estos mecanismos de promoción propia no implica una devaluación de la calidad educativa, sino un enriquecimiento del aprendizaje.

Con la hipótesis de que el COVID-19 fue “un acontecimiento con la suficiente relevancia como para influir en la percepción exterior de las marcas territorio afectadas por la pandemia”, Máiz Bar *–El COVID-19 afecta también a la salud de las marcas territorio: España en 2020* (Máiz Bar, 2021)– desarrolla un estudio de campo a través de encuestas internacionales para evidenciar si se había producido un efectivo cambio de opinión respecto a España.

Combinando los datos obtenidos con los resultados de estudios internacionales relevantes en el campo de la imagen y reputación de marca-país, la autora comprueba que la imagen de España ha sufrido variaciones negativas, pero en un grado bastante menor al que se podía predecir al inicio de la crisis sanitaria. La forma de abordar la pandemia por los gobiernos ha supuesto un cambio en la valoración internacional de los países; en el caso de la Marca España, “dentro de todo este contexto internacional "descendente", (...) parece haber sobrevivido al 2020” (Máiz Bar, 2021, p. 15)

De todo ello, deduce la autora que “una vez termine esta situación excepcional, se mantendrán entre las piezas clave de los puzzles de la gestión de esas marcas y la medición de su fortaleza (...) elementos como seguridad, sistema sanitario y capacidad de respuesta ante las crisis” (Máiz Bar, 2021, p. 15).

3.2 Informes, documentos de trabajo y actas de congresos

Todo cambio profundo se inicia con una reflexión, condición *sine qua non* para que se ponga en marcha una gestión racional de la imagen de un país. En 2002, Javier Noya,

investigador principal del área de Imagen Exterior de España y Opinión Pública del Real Instituto Elcano, publica un riguroso examen de la imagen de Marca España en el exterior –*La imagen de España en el exterior. Estado de la cuestión* (Noya, 2002)–, que aportaría el valioso contexto al que se circunscribiría el nacimiento del proyecto Marca España que ya se fraguaba en aquel entonces.

Es este documento el antecedente directo del *Informe Proyecto Marca España* (Asociación de Directivos de Comunicación et al., 2003), que supone el inicio de la colaboración entre los diversos agentes relevantes para potenciar la marca-país y mejorar su proyección internacional –Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE), Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)...–.

El informe *El castellano como activo fundamental de la marca España* (Pelares Roncero, 2013), en línea con uno de los artículos ya referenciados, ve el idioma común como un elemento que nos posiciona como interlocutor válido e intermediario de peso con los países latinoamericanos. España podría ser un actor mucho más importante en el futuro de la actividad económica en Latinoamérica siendo aliado comercial de las potencias económicas que se postulan como nuevos poderes mundiales, que ya están llegando con mucha fuerza a los países de habla hispana del continente americano.

En nuestra proyección al exterior, es nuestro idioma el atributo que más nos favorece, un pasaporte compartido que nos abre camino en un mundo globalizado como miembros destacados de una comunidad de naciones. Parte esencial de nuestra identidad, nos reconocemos en él todos aquellos que hablamos, pensamos y creamos en español. Más allá de su valor económico, el capital del castellano radica en su riqueza y diversidad cultural. (Pelares Roncero, 2013, p. 33)

3.3 Trabajos de Fin de Máster y Tesis Doctorales

El audiovisual español como factor coadyuvante de la Marca España (Tribaldos Macía, 2015), es un trabajo de Fin de Máster interesante para nuestra investigación, pues supone un pormenorizado recorrido por las aportaciones del audiovisual a la imagen de los países que lo producen.

En el ámbito de elementos de persuasión e imperialismo cultural encaminado a la construcción de reputación internacional, el claro líder de grupo es Estados Unidos. Desde finales de la Guerra fría, EE. UU. ha potenciado mucho su imagen de país haciendo uso de los elementos que algunos teóricos han convenido atribuir a un “poder blando”, más sutil y efectivo que el tradicional, pero mucho más difícil de controlar.

La producción audiovisual es un agente exportador de cultura, formas de vida e intangibles constructores de imagen de primer orden. Es un altavoz internacional que hace uso de los festivales y galardones mundiales para colonizar la mente de los ciudadanos-consumidores, e intentar remodelar o reforzar la percepción que sobre el país se tiene. Una vez más, España infrutiliza este recurso de gran relevancia para la construcción de imagen de marca-país.

Ha resultado de especial interés la Tesis Doctoral *La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y Youtube* (2021), que más allá del estudio de la realidad y estrategia de redes sociales del ACME, aporta uno de los marcos teóricos más actualizados encontrados durante la realización de este trabajo.

Con el reciente cese de actividad de la Secretaría de Estado para la España Global, ha resultado muy enriquecedor el trabajo de campo realizado en esta Tesis con las entrevistas a antiguas personalidades de la Marca España y su gestión.

3.4 Trabajos de Fin de Grado

Ya hemos tratado la importancia de muchas herramientas de la comunicación para favorecer y apuntalar la imagen de marca-país, las relaciones públicas y la organización de eventos de repercusión internacional, sin duda, son otras de ellas.

1992 y la Marca España: los Juegos Olímpicos de Barcelona (Álvarez Guillén, 2018) analiza el evento que –posiblemente– más ha contribuido a la mejora de la imagen de la España democrática: los Juegos Olímpicos de 1992.

España, pese a los errores y duras críticas de muchos, se mostró al mundo como un pueblo con gran capacidad organizativa, talento creativo y saber hacer. Evidentemente la puesta en marcha del evento no fue barata, supuso un incremento en la deuda pública

que tardaría años en quedar relativamente amortiguado, pero también trajo consigo un incremento indiscutible de la buena posición de la marca en el terreno internacional, un empujón a una España democrática que ya era parte de uno de los clubs económicos, políticos y geoestratégicos del mundo –con gran influencia también en la mejora de su imagen exterior–: la Unión Europea.

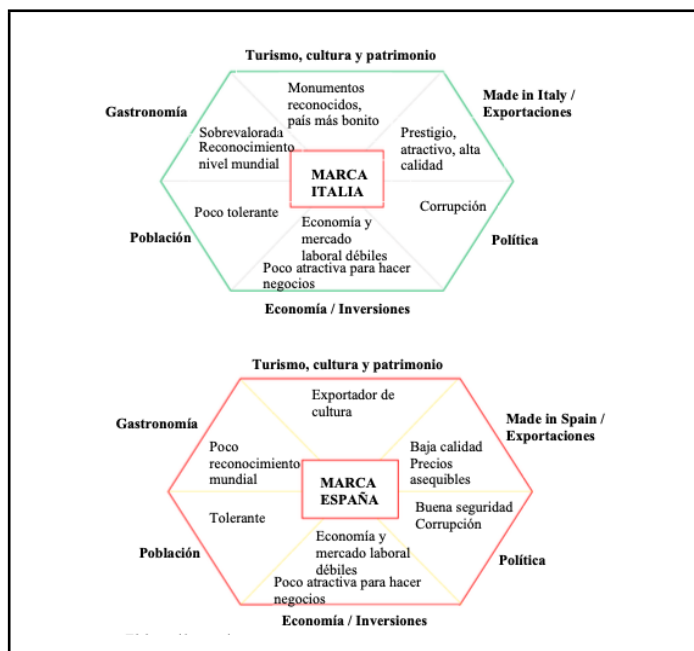
En *Imagen interna y externa de la Marca España*, Sánchez Martín (2018) analiza, desde una perspectiva un tanto sociológica, las diferencias interior/exterior que constituyen la actual Marca España con sus estereotipos históricos y las percepciones internacionales del país; un país que lucha por competir en la esfera de influencia de las grandes potencias mundiales.

Se muestran como esenciales, una vez más, las relaciones existentes entre las marcas de empresas internacionales y la imagen que de su país de origen tiene el público mundial. Las sinergias que se pueden dar entre ambas pueden ser muy positivas, pero en una marca-país como la española, la posibilidad de asociación negativa, todavía, pesa más que la oportunidad de ampliación de negocio gracias al apoyo de la imagen nacional.

La literatura académica ha dejado patente que uno de los elementos que afecta a las marcas-país en el mercado internacional es el denominado “efecto made in” o “made by”: al asociarse las mercancías con el país que las diseña o fabrica, les aporta un valor añadido que favorece –o perjudica– el posicionamiento del producto y su marca en la mente del consumidor internacional.

Desde esta perspectiva, *El efecto made in: análisis general y estudio de su aplicación en las marcas* (Menéndez Lada, 2021) aborda la Marca Italia y algunas de sus marcas/empresas más destacadas, comprobando que Italia sigue posicionando y vendiendo sus productos mucho mejor que España, pese a que la calidad de ambos es muy parecida.

Imagen 3.2: Comparativa marcas-país Italia/España.



Fuente: Menéndez Lada, 2021, p. 74

4. Marca España e historia

4.1 España, sedimentación en la imagen de marca-país

La imagen actual de España según Noya (2013) se asienta en la percepción exterior del país en seis períodos históricos principales: la Leyenda Negra, la ilustración, el romanticismo, la Guerra Civil, el franquismo y la Transición, la movida y el efecto 92.

La imagen de un pueblo se forma en contacto con los otros, en el caso de España, los contactos de calado a tener en cuenta comienzan con los pueblos comerciantes del mediterráneo y con los romanos, quienes veían a los habitantes de la península como bárbaros, crueles y de tradiciones arcaicas.

Siguiendo con los hitos en la construcción de la imagen de España, encontramos la primera aportación relevante con “La leyenda negra”, fraguada en un momento en el que España se convierte en una potencia internacional a temer, y por tanto, a dinamitar en el imaginario internacional. Los historiadores suelen fijar el inicio de La Leyenda Negra durante el reinado de Felipe II.

Las imágenes de unos imperios se forjan sobre las cenizas de los que los precedieron. Así la supremacía de España en el mundo occidental dejó paso al poder británico, encumbrado sobre el naufragio de la empresa de la “armada invencible”.

La imagen de España empieza a ver una polarización importante entre el ámbito geopolítico y económico donde el posicionamiento es muy negativo, y el ámbito cultural en el que es una referencia de alto nivel internacional.

La Leyenda Negra deja paso a la Ilustración y la visión de España como un lugar “exótico” digno de misiones pedagógicas. Mientras que para Francia somos catetos y maleantes, para los ingleses somos un gran pueblo con malos dirigentes.

“La visión romántica coincide con el debilitamiento de España como potencia política, económica y militar a partir de mediados del XVIII en favor, primero de Francia, y luego de Gran Bretaña” (Noya, 2013, p. 79).

La Guerra de la independencia contra los franceses trae consigo una nueva reconducción de la imagen de España, romantizada, esta vez, en torno a lo exótico, el crisol de culturas que es el sur de España y la especial resistencia contra el invasor que se vivió en la geografía andaluza. En este momento Andalucía y lo andaluz se convierten en el significante diferencial de lo español en el exterior.

Siguiendo las líneas de Noya, en este momento el estereotipo del inquisidor cambia por el del bandolero y el torero, imágenes –especialmente la del torero– que se asociarán de forma recurrente a la imagen española desde entonces.

La Guerra Civil supuso un importante cambio en la construcción de la imagen española, pues la información que se tenía en el exterior sobre el país era muchísimo mayor que la de épocas anteriores. La mirada a España desde el extranjero cambió notablemente: “fue menos paternalista que la ilustrada o romántica: se vino a aprender, y no a enseñar” (Noya, 2013, p. 68).

El devenir del conflicto hizo que renaciesen

viejos estereotipos (...) usados como arma arrojadiza. (...) los republicanos se presentan como el «pueblo en armas» y acusan a los nacionales de inquisidores,

éstos se presentan como «cruzados» en lucha con el nuevo infiel comunista y acusan a aquellos de «antioccidentales» y bárbaros. (...) [el] legado de la Guerra Civil, sin duda el evento histórico de mayor importancia mundial en la conformación de la imagen de España desde el siglo XVI, es (...) una fuerte estereotipación que, de uno u otro modo, nos asegura una fuerte singularidad: «Spain is different». (Noya, 2013, pp. 69 - 70)

Cuando la dictadura de Franco comienza su progresivo aperturismo al exterior, centra muchos esfuerzos en potenciar el turismo, pues es una gran oportunidad de captar recursos económicos, y una herramienta de diplomacia pública de primer orden que permite reposicionar la imagen del régimen internacionalmente.

La importancia del sector turístico en la economía española comienza en este período franquista. Nunca se dará la importancia suficiente al turismo en el cambio de la imagen de España del país oscuro de la Leyenda Negra al país soleado y de turismo de la actualidad. (Noya, 2013, p. 71)

Con la Transición llegan aires de cambio para España, y con ellos una nueva variante en la imagen del país. Ahora España es sinónimo de libertad, progreso político, vanguardia cultural y capacidad de superación. La renovación política vino de la mano con una mejora económica y una revolución cultural con La Movida, lo que generó una imagen nueva de España como país libre, joven y en efervescencia.

Los Juegos Olímpicos, la Exposición Universal de Sevilla o la capitalidad mundial de la cultura Europea recayendo en Madrid son “mega-eventos” internacionales que ponen a España de lleno en el mundo contemporáneo, al lado de sus nuevos socios europeos. España dió un gran cambio con la democracia, y los eventos del 92 fueron “la presentación al mundo de estos cambios”.

En palabras de Noya: “En estos años, España tuvo éxito. Quizás demasiado, dado que fue precisamente este hito el que posteriormente ha llevado a España a descuidar su diplomacia pública. Es lo que podemos llamar «morir de éxito»” (2013, p. 74).

Sentencia el autor que “después de 1992 los tópicos perviven, pero también conviven con una nueva imagen de España, transmitida por unas multinacionales que empiezan a

expandirse por todo el mundo. También contribuyen las agencias de diplomacia pública y marca-país que van surgiendo como el Instituto Cervantes. No hay vuelta atrás. (...) En términos agregados, España tiene una buena imagen, sólo deteriorada recientemente por la crisis económica” (Noya, 2013, p. 76).

Después de una mejora acelerada de imagen llega el momento de la estabilización, y es entonces cuando se corre el riesgo de juzgar como innecesarias las inversiones en imagen de marca, porque los avances específicos son limitados. Cada pequeño logro es motivo para continuar luchando por una mejor imagen. Podemos cerrar los ojos, pero el mundo seguirá girando, y no nos podemos permitir dejarlo pasar sin nosotros.

Pese a todo, siguen existiendo reminiscencias de los arquetipos históricos en la imagen actual de España, siendo los más presentes el de la Ilustración y el romántico.

Tabla 4.2: Herencia de arquetipos históricos de la imagen exterior de España

| <i>Arquetipo ilustrado (siglo XVIII)</i> | <i>Arquetipo romántico (siglo XIX)</i> |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| País en decadencia | País no desarrollado |
| Occidental, europeo | Oriental, exótico |
| Integrista, fundamentalista | Anarquista, individualista |
| Intolerante | Hipertolerante |
| Indolente | Hiperactivo |
| Calculador, astuto, frío | Caliente, apasionado |
| Avaro | Generoso |
| Toledo, Escorial | Sevilla, Granada |
| Conquistador | Guerrillero |
| Católico | Pagano |
| Masculino | Femenino |
| Visión negativa, pero somos civilizados | Visión positiva, pero somos no civilizados |

Fuente: Noya, 2013, p. 79

4.2 El Ministerio de Información y Turismo franquista. El principio de todo

En el inicio fue el MIT. Para poder paliar los efectos económicos que sufría España por su periodo de aislamiento y autarquía, el Ministerio de Información y Turismo Franquista pone en marcha una estrategia de comunicación exterior sin precedentes. La opinión académica general coincide en considerar estas acciones del MIT como el antecedente directo de las políticas de estado que configurarían la Marca España desde finales del siglo XX hasta nuestros días.

Se vendió el país a través del turismo, lo que reportó unos beneficios económicos y un reposicionamiento del país como un estado más libre y abierto al mundo.

En estos años de promoción turística dirigida por el MIT, se proyectó la visión tradicional de España: la de los toros, las sevillanas, el sol, la playa y la siesta. Un *Spain is different* que todavía sigue siendo el principal estereotipo de lo español en muchos lugares del mundo, construido con comunicaciones turísticas durante veinte años (años 60 hasta finales del franquismo en 1975).

Pese a todo el mal posterior, en el momento del lanzamiento de esas campañas con valores tradicionales y folclóricos, se cumplió el objetivo principal, que no era otro que atraer turistas, empresas internacionales y dinero.

4.3 Principales hitos en el camino de la articulación institucional

Una vez superado el ocaso del franquismo, en 1983 “el Instituto de Turismo de España (Turespaña), (...) prepara su Plan de Marketing Turístico Internacional, que contaba con un diseño de Joan Miró [–el famoso sol de Miró–] (...) y cuyo lema era “Todo bajo el sol” (González Bengoechea, 2021, p. 113).

Según defiende González Bengoechea siguiendo a Chías (2010), esta iniciativa convierte a España en el primer país que lleva a cabo un proceso formal de gestión de su marca nacional. Tratándose así de un proyecto pionero en cuyo espejo se han mirado otros muchos estados a la hora de abordar la construcción y gestión de sus marcas-país.

Al trabajo de promoción del turismo español que realiza Turespaña se suma, desde 1985, la labor de formación y promoción exterior del diseño español desarrollada por el Centro de Diseño de Moda, y posteriormente la creación del Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) en 1999 con el propósito de:

Fomentar a todos los niveles la importancia estratégica de la marca, la innovación y el diseño e impulsar la internacionalización de la empresa como palanca clave para la mejora de la competitividad de la economía española, contribuyendo así a potenciar la imagen de España y del conjunto de sus empresas a través de la unión de esfuerzos entre las marcas líderes españolas y

las administraciones públicas competentes. (Foro de Marcas Renombradas Españolas, n.d.-b)

La creación del FMRE supone la colocación de la primera piedra de lo que sería el Proyecto Marca España, que en colaboración con entidades como el ICEX, el Real Instituto Elcano o DIRCOM –Asociación de Directivos de Comunicación–, crean en 2003 la hoja de ruta que marcaría el devenir de la Marca España durante la primera década del nuevo siglo. Pese a los esfuerzos y planificaciones iniciales basadas en el largo plazo, habrá que esperar hasta 2012 para ver nuevos avances en la materia.

El 29 de junio de 2012 se publica en el BOE el Real Decreto 998/2012, de 28 de junio, por el que se crea el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España (ACME). Un organismo con rango de secretaría de estado, que “depende funcionalmente del Presidente del Gobierno, a través del Consejo de Política Exterior, y orgánicamente del Ministro de Asuntos Exteriores y de Cooperación.” (Real Decreto 998/2012, de 28 de junio, artículo 3, p. 3).

Con la creación del ACME se empieza a tomar un poco más en serio la gestión de la marca-país bajo la dirección del Gobierno. Al inicio, el cargo de Alto Comisionado desarrollado por Carlos Espinosa de los Monteros no era retribuido, y el ACME no tenía un presupuesto propio para financiar el ejercicio de sus funciones. Funciones que podrían resumirse en:

la planificación, el impulso y la gestión coordinada de las actuaciones de las Administraciones Públicas, de los organismos públicos de ellas dependientes y de cuantas entidades públicas y privadas protagonizan y están implicadas en la promoción de la imagen exterior de España en los ámbitos económico, cultural, social, científico y tecnológico. (Cortes de Aragón, 2014)

Las acciones de promoción de la imagen de un país son muchas, muy vinculadas a la comunicación, y muy pocas exentas de un coste económico. Sin presupuesto fijo para su ejecución, empiezan los malabares para lograr cumplir objetivos. Así lo expresaba Carlos Espinosa de los Monteros en una entrevista con Aitor González Bengoechea:

hacíamos un plan de acción cada año, que sometíamos al Consejo de Ministros, a una reunión específica que había para el tema de Marca España donde estaban los diez o doce ministros que tenían algo que ver con el tema, donde nos daban palmaditas y nos decían que muy bien, que estaba muy bien todo eso, pero donde el señor Montoro, como protagonista principal de la propiedad de la caja, pues no ablandaba. (González Bengoechea, 2021, pp. 596 - 597)

Cuando los guardianes del dinero no otorgan presupuestos a estos organismos el resultado es evidente: acciones dispersas, reactivas y no proactivas; acciones más tácticas que estratégicas, y para que algo funcione a largo plazo, hay que jugar en el campo de la estrategia.

En 2018, con la toma de posesión del equipo del nuevo Presidente del Gobierno –Pedro Sánchez Pérez-Castejón–, se efectúa una reorganización ministerial que afecta al ACME. El Alto Comisionado es disuelto y en su lugar se crea la Secretaría de Estado de la España Global, que asume la totalidad de sus funciones a partir del día 9 de octubre de 2018.

La nueva Secretaría de Estado tiene una vida corta y ajetreada, contando con dos Secretarios de Estado en sus menos de tres años de existencia. Desde 2018 el cargo de dirección de la España Global, al ser de Secretario de Estado, si está retribuido; pero las mejoras no se hacen muy patentes en cuanto a dotación presupuestaria, llegando en 2021 a 13.193.280 €. Por grande que pueda resultar la cifra, no hay que perder de vista que se trata de un presupuesto orientado a acciones de proyección exterior; en ese ámbito las inversiones normales son notablemente mayores. Sirvan como ejemplo los cerca de 3.100 millones de dólares que, según datos de Statista (Julio 2021), Nike destinó ese mismo año a su publicidad global.

Pese a que el sentir general de los expertos en la materia es que la Secretaría de Estado de la España Global era necesaria, máxime ante la nueva crisis sanitaria causada por la COVID-19 y sus más que posibles repercusiones económicas a futuro, el Gobierno decretó su eliminación en julio de 2021, tras lo cual, otros departamentos –como es el caso de la Dirección General para Iberoamérica y el Caribe– asumen algunas de sus funciones, sin llegar a nombrar responsables directos de la proyección, toma de

decisiones y planteamiento estratégico de la gestión de la imagen de España en el exterior. Marca España ya no tiene a nadie al volante.

Este cese de actividad en la dirección de la marca no implica una extinción de esta, y mucho menos una desaparición de la imagen del país, que ahora está en manos de un corpus multifónico de emisores que influyen en ella con sus acciones individuales sin planes de acción comunes.

Quizá nunca hayamos salido de allí, pero ahora con más fuerza que en los últimos años, volvemos a la realidad de “gestión” de marca-país en la que cada actor implicado hace lo suyo y “va a su aire”.

4.4 Protagonistas principales de la gestión de Marca España

De entre todos los públicos de interés que están implicados realmente en la gestión de la Marca España, destacan el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE), el Real Instituto Elcano (RIE), Turespaña, el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), el Instituto Cervantes (IC), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Fundación Carolina y el Instituto Mesias - Inteligencia de Marca España; además de todos los organismos dependientes del gobierno y los diferentes ministerios que también se ven condicionados y afectan a la Marca España.

Todos los agentes mencionados tienen relación directa con la proyección de imagen de nuestro país en el exterior, son entidades que operan en nuestro nombre en otros países o que son interlocutores válidos para ciertas cuestiones de interés internacional.

Para una correcta gestión de una marca-país hay muchas piezas que encajar, pero se pueden resumir las labores en dos: investigación sistemática para evaluar el posicionamiento actual, proponer acciones y hacer análisis de resultados de las actuaciones; y construir y mejorar la imagen a través de la comunicación.

En este sentido, la Marca España se sirve de las aportaciones del FMRE para “defender la importancia de la marca y de la internacionalización para las empresas y para la economía española” (Foro de Marcas Renombradas Españolas, 2014); del RIE para “la elaboración de respuestas innovadoras, sólidas, inclusivas e informadas sobre los retos globales y su gobernanza, y sobre el papel de España en el mundo” (Real Instituto

Elcano, n.d.); de Turespaña para “la promoción de España como destino turístico en el mundo.” (Turespaña, 2019); del ICEX para “promover la internacionalización de las empresas españolas y la promoción de la inversión extranjera.” (ICEX España Exportación e Inversiones, 2022); del IC para “promover universalmente la enseñanza, el estudio y el uso del español y contribuir a la difusión de las culturas hispánicas en el exterior” (Instituto Cervantes, 2022); de la AECID para contribuir “a la lucha contra la pobreza y al desarrollo humano sostenible” (AECID, 2019); de la Fundación Carolina para “fomentar las relaciones culturales y la cooperación en materia educativa y científica entre España y los países de la Comunidad Iberoamericana de Naciones y con otros con especiales vínculos históricos, culturales y geográficos” (Fundación Carolina, 2020).

Por su parte, la labor del Instituto Mesias - Inteligencia de Marca España, un *think tank* independiente que monitoriza la marca-país y hace propuestas estratégicas para “mejorar su posicionamiento competitivo” (MESIAS, 2022), supone un complemento de gran valor para el trabajo de investigación realizado por el RIE, aportando ambos la rigurosidad necesaria en el sistemático análisis de nuestra proyección internacional como país.

Todas estas labores de refuerzo de la imagen de España a través de la cultura, el fomento de las exportaciones e inversiones extranjeras, la cooperación internacional, etc, en combinación con los trabajos de otros actores como las ONGs, departamentos ministeriales o la propia ciudadanía, hacen de la Marca España una marca con mucho potencial; un potencial que, como vemos desde el inicio, está notablemente infrutilizado.

4.5 Actual gestión de la Marca España. ¿*Veni, vidi, mori?*

La pandemia de la COVID-19 ha supuesto un duro golpe para la imagen de las marcas-país a nivel internacional. En el caso de España, tal y como defendía en comunicado público el último Secretario de Estado de la España Global, “la imagen de nuestro país resiste, sigue siendo muy positiva y estable” (Muñiz, 2021, minuto 0:19). El optimismo del Secretario de Estado iba más allá, llegando a defender que “La marca y la reputación de nuestro país es altamente resiliente, y no se ve afectada por este tipo

de fenómenos coyunturales (...) que han afectado a la totalidad de países del mundo” (Muñiz, 2021, minuto 1:52).

Lo cierto es que uno de los mayores fallos de estrategia de gestión de la Marca España durante la pandemia podría ser precisamente la eliminación del organismo rector de la marca-país, en medio de una de las peores crisis sanitarias del siglo XXI.

La Marca España durante el COVID-19 ha venido, ha visto y analizado la situación, y... ¿ha muerto? El tiempo y los futuros cambios políticos, a los que no debería estar supeditada la marca de un país, dirán si la gestión integral de imagen es tan necesaria como parece en estos momentos, cuando los países de nuestro entorno inmediato más la están reforzando.

Es posible que la situación siga respondiendo a la sentencia que hacía Noya en 2013:

nuestro país no ha desarrollado nunca una política de Estado para blindar nuestra imagen. Al contrario que otros países, no tenemos una estrategia de marca-país, ni un aparato de diplomacia pública que pueda librar la batalla de las percepciones e imágenes, que claramente estamos perdiendo en los medios, las instituciones y los mercados. (p. 414)

5. Estudio de caso: España y otras marcas-país europeas en datos

Para poder evaluar el impacto inicial de la COVID-19 en las marcas-país, desarrollamos a continuación una revisión de los datos de las principales marcas-país europeas reflejados en estudios de prestigio como el informe Nation Brands de Brand Finance, el Country RepTrak, el informe Doing Business de World Bank Group, el Global Competitiveness Report, etc.

Hay una clara diferenciación entre los atributos asociados a los países mediterráneos y los que se asocian a los países del norte de Europa, los primeros suelen verse reforzados por sus “elementos blandos” mientras que los segundos ven su punto fuerte en los “elementos duros”; así surge la principal diferencia entre los países turístico-culturales y los científico-tecnológicos, origen también de las divergencias entre ambos que se pueden apreciar en el panorama geopolítico internacional.

5.1 Países de la “liga norte”. Los fríos y duros

Si empezamos el análisis por los principales países del entorno europeo que podrían entrar dentro de la denominación de “liga norte”, encontramos a Inglaterra, Francia y Alemania.

Los tres países se suelen encontrar dentro del TOP 20¹ en los principales estudios y rankings que analizan las marcas-país, dando muestra de su buen trabajo en la gestión de los sectores estratégicos que construyen y refuerzan sus marcas, apoyándose en sus empresas internacionales para ello.

¹ Se basa la denominación en el dato de la peor posición obtenida por cualquiera de los países del grupo en cualquiera de los estudios analizados para tener una referencia global del conjunto.

Tabla 5.3: Posición de Inglaterra en los principales rankings de marca-país

| | Informe | Ámbito de Estudio | Año | Posición |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------|----------|
| Inglaterra | Bloom Consulting Edición Turismo | Turístico (TOP 25) | 2022 - 2023 | 5ª |
| | Bloom Consulting Edición Comercio (Inversión Extranjera Directa) | Mercado Internacional (TOP 25) | 2022 - 2023 | 1ª |
| | Informe Doing Business World Bank Group | Facilidad para hacer negocios | 2020 | 8ª |
| | | | 2019 | 9ª |
| | | | 2018 | 7ª |
| | Nation Brand Index | Ranking Marcas País | 2021 | 5ª |
| | | | 2020 | 2ª |
| | | | 2019 | 4ª |
| | | | 2018 | 3ª |
| | Nation Brand Anholt-GfK | Ranking Marcas País | 2017 | 3ª |
| | | | 2016 | 3ª |
| | Nation Brands de Brand Finance | Valor de Marcas País | 2021 | 5ª |
| | | | 2020 | 5ª |
| 2019 | | | 5ª | |
| IMD World Competitiveness Yearbook | Ranking de competitividad internacional | 2021 | 18ª | |
| The Good Country Index | Aportación al desarrollo global en función del PIB | 2022 | 14ª | |

Fuente: elaboración propia a partir de informes de Bloom Consulting, WBG, Anholt NBI, Brand Finance, el Competitiveness Yearbook y The Good Country Index.

En el caso de Inglaterra, se coloca en la posición número dieciocho en el ranking de competitividad consultado, que evalúa la capacidad del país para ser capaz de luchar comercialmente en “igualdad de oportunidades” con el resto de actores del mercado internacional; en todos los demás informes –valor de marca, ranking de marca-país, facilidad de negocio, etc.–, Inglaterra ostenta posiciones notablemente superiores a esta.

Tabla 5.4: Posición de Francia en los principales rankings de marca-país

| | Informe | Ámbito de Estudio | Año | Posición |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------|----------|
| Francia | Bloom Consulting Edición Turismo | Turístico (TOP 25) | 2022 - 2023 | 9ª |
| | Bloom Consulting Edición Comercio (Inversión Extranjera Directa) | Mercado Internacional (TOP 25) | 2022 - 2023 | 4ª |
| | Informe Doing Business World Bank Group | Facilidad para hacer negocios | 2020 | 32ª |
| | | | 2019 | 32ª |
| | | | 2018 | 31ª |
| | Nation Brand Index | Ranking Marcas País | 2021 | 6ª |
| | | | 2020 | 5ª |
| | | | 2019 | 2ª |
| | | | 2018 | 4ª |
| | Nation Brand Anholt-GfK | Ranking Marcas País | 2017 | 2ª |
| | | | 2016 | 5ª |
| | Nation Brands de Brand Finance | Ranking de valor de Marcas País | 2021 | 6ª |
| | | | 2020 | 6ª |
| 2019 | | | 6ª | |
| IMD World Competitiveness Yearbook | Ranking de competitividad internacional | 2021 | 29ª | |
| The Good Country Index | Aportación al desarrollo global en función del PIB | 2022 | 9ª | |

Fuente: elaboración propia a partir de informes de Bloom Consulting, WBG, Anholt NBI, Brand Finance, el Competitiveness Yearbook y The Good Country Index.

En términos generales, podríamos decir que Francia va por detrás de Inglaterra y de Alemania, pero hay que hacer énfasis en las diferencias percibidas entre los diferentes estudios analizados, pues si la edición comercio del Informe Bloom Consulting da una cuarta posición al país galo en inversión extranjera directa, las cifras son algo peores en el análisis doing business que realiza el World Bank Group donde cae hasta la posición treinta y dos según la versión más actualizada del documento.

Pese a ello, ostenta desde 2019 el sexto puesto –justo por detrás de Inglaterra– en el ranking de marcas con mayor valor según datos de Brand Finance, y su peor calificación viene en materia de facilidad de negocios, donde el resto de países europeos también suelen caer en el ranking, quizá debido a la legislación europea que regula el comercio exterior y las principales actividades económicas de los miembros.

Tabla 5.5: Posición de Alemania en los principales rankings de marca-país

| | Informe | Ámbito de Estudio | Año | Posición |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------|----------|
| Alemania | Bloom Consulting Edición Turismo | Turístico (TOP 25) | 2022 - 2023 | 4ª |
| | Bloom Consulting Edición Comercio (Inversión Extranjera Directa) | Mercado Internacional (TOP 25) | 2022 - 2023 | 5ª |
| | Informe Doing Business World Bank Group | Facilidad para hacer negocios | 2020 | 22ª |
| | | | 2019 | 24ª |
| | | | 2018 | 20ª |
| | Nation Brand Index | Ranking Marcas País | 2021 | 1ª |
| | | | 2020 | 1ª |
| | | | 2019 | 1ª |
| | | | 2018 | 1ª |
| | | | 2017 | 1ª |
| | Nation Brand Anholt-GfK | Ranking Marcas País | 2016 | 2ª |
| | | | 2021 | 4ª |
| | Nation Brands de Brand Finance | Ranking de valor de Marcas País | 2020 | 4ª |
| 2019 | | | 3ª | |
| 2021 | | | 15ª | |
| IMD World Competitiveness Yearbook | Ranking de competitividad internacional | 2021 | 15ª | |
| The Good Country Index | Aportación al desarrollo global en función del PIB | 2022 | 3ª | |

Fuente: elaboración propia a partir de informes de Bloom Consulting, WBG, Anholt NBI, Brand Finance, el Competitiveness Yearbook y The Good Country Index.

Por quinto año consecutivo, Alemania es la primera marca-país según Nation Brand Index, el trabajo que históricamente han realizado para reforzar la imagen de su país y su producción nacional supone una clara ventaja competitiva que les ayuda a superar las dificultades de las crisis desde una mejor posición de partida; así se vió por ejemplo con el escándalo del 2015 –Dieselgate–, tras lo cual y pese al revuelo inicial, el país mantuvo su liderazgo de influencia internacional. Un ejemplo más reciente puede ser el efecto de la pandemia, que tampoco se ha dejado notar en esta primera posición de

Alemania, pareciendo no tener repercusión directa en ninguno de los estudios analizados.

5.2 Países de la “liga sur”. Los cálidos y blandos

El segundo grupo de países a analizar podrían clasificarse dentro de la denominación de países de la “liga sur” –Portugal, Italia, Grecia y España–, con mayor fuerza en los elementos blandos y normalmente vistos por la opinión internacional como países de disfrute y excesos, poco aptos para relaciones comerciales de alto nivel. Estos países se han llegado a denominar por algunos medios ingleses como los “PIGS”, con todas las connotaciones negativas que ello conlleva para sus imágenes de marca-país a nivel internacional.

Estos países suelen tener en general peores valoraciones en los rankings internacionales, salvándose de salir del TOP 80 por su posicionamiento en el sector turístico, uno de sus principales motores económicos.

Tabla 5.6: Posición de Portugal en los principales rankings de marca-país

| | Informe | Ámbito de Estudio | Año | Posición |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|----------|
| Portugal | Bloom Consulting Edición Turismo | Turístico (TOP 25) | 2022 - 2023 | 15ª |
| | Bloom Consulting Edición Comercio (Inversión Extranjera Directa) | Mercado Internacional (TOP 25) | 2022 - 2023 | 23ª |
| | Informe Doing Business World Bank Group | Facilidad para hacer negocios | 2020 | 39ª |
| | | | 2019 | 34ª |
| | | | 2018 | 29ª |
| | Nation Brand Index | Ranking Marcas País | No se contempla el país en el estudio | |
| | Nation Brands de Brand Finance | Ranking de valor de Marcas País | 2021 | 39ª |
| | | | 2020 | 43ª |
| | | | 2019 | 48ª |
| IMD World Competitiveness Yearbook | Ranking de competitividad internacional | 2021 | 36ª | |
| The Good Country Index | Aportación al desarrollo global en función del PIB | 2022 | 29ª | |

Fuente: elaboración propia a partir de informes de Bloom Consulting, WBG, Anholt NBI, Brand Finance, el Competitiveness Yearbook y The Good Country Index.

La posición general de Portugal no es excesivamente buena, y en el caso concreto de los países de la “liga sur”, quedaría también en los puestos de cola junto con Grecia. La Marca Portugal parece ser una gran desconocida a nivel internacional, pues ni siquiera tiene presencia en algunos de los estudios de marcas-país de mayor renombre, como es el caso del NBI. No llega a entrar en el TOP 10 en ninguno de los estudios sectoriales

analizados, siendo su mejor dato la decimoquinta posición de su marca vinculada al ámbito turístico.

Tabla 5.7: Posición de Italia en los principales rankings de marca-país

| | Informe | Ámbito de Estudio | Año | Posición |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------|----------|
| Italia | Bloom Consulting Edición Turismo | Turístico (TOP 25) | 2022 - 2023 | 2* |
| | Bloom Consulting Edición Comercio (inversión Extranjera Directa) | Mercado Internacional (TOP 25) | 2022 - 2023 | 14* |
| | Informe Doing Business World Bank Group | Facilidad para hacer negocios | 2020 | 58* |
| | | | 2019 | 51* |
| | | | 2018 | 46* |
| | Nation Brand Index | Ranking Marcas País | 2021 | 4* |
| | | | 2020 | 6* |
| | | | 2019 | 7* |
| | | | 2018 | 6* |
| | | | 2017 | 7* |
| | Nation Brand Anholt-GfK | | 2016 | 6* |
| | Nation Brands de Brand Finance | Ranking de valor de Marcas País | 2021 | 9* |
| | | | 2020 | 9* |
| 2019 | | | 10* | |
| IMD World Competitiveness Yearbook | Ranking de competitividad internacional | 2021 | 41* | |
| The Good Country Index | Aportación al desarrollo global en función del PIB | 2022 | 24* | |

Fuente: elaboración propia a partir de informes de Bloom Consulting, WBG, Anholt NBI, Brand Finance, el Competitiveness Yearbook y The Good Country Index.

Italia entra dentro del TOP 60 en todos los estudios analizados. Queda especialmente patente el buen posicionamiento turístico de la marca-país, en segunda posición, justo por detrás de España. Por su posicionamiento turístico y sus resultados en sectores como mercado internacional y valor general de marca-país, se erige como uno de los principales competidores de España –junto a Francia– en el terreno competitivo global.

Al igual que sus compañeros de grupo, registra resultados por debajo de la media en competitividad internacional, pero no deja de ser la novena marca-país mejor valorada según Brand Finance, llegando a la cuarta posición en el ranking global de marcas-país NBI 2021.

Tabla 5.8: Posición de Grecia en los principales rankings de marca-país

| | Informe | Ámbito de Estudio | Año | Posición |
|------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------|----------|
| Grecia | Bloom Consulting | Turístico (TOP 25) | 2019 - 2020 | 19ª |
| | Informe Doing Business World Bank Group | Facilidad para hacer negocios | 2020 | 79ª |
| | | | 2019 | 72ª |
| | Nation Brand Index | Ranking Marcas País | 2018 | 67ª |
| | | | 2021 | 21ª |
| | Nation Brands de Brand Finance | Ranking de valor de Marcas País | 2020 | 20ª |
| | | | 2021 | 57ª |
| | | | 2020 | 54ª |
| | IMD World Competitiveness Yearbook | Ranking de competitividad internacional | 2019 | 57ª |
| | | | 2021 | 46ª |
| The Good Country Index | Aportación al desarrollo global en función del PIB | 2022 | 36ª | |

Fuente: elaboración propia a partir de informes de Bloom Consulting, WBG, Anholt NBI, Brand Finance, el Competitiveness Yearbook y The Good Country Index.

Al igual que le ocurre a Portugal, Grecia no aparece en algunos de los informes consultados, lo que posiblemente sea debido más a la mala imagen del país que al desconocimiento de su imagen de marca.

En sintonía con su grupo de referencia, Grecia tiene malas referencias en cuanto a facilidad de negocios y competitividad internacional –posiciones 79 y 46 respectivamente–, pero despunta por encima de la media en turismo y posicionamiento general de su marca-país, donde podría incluirse en el club del TOP 20 pese a estar muy lejos de estas posiciones en el resto de ítems analizados.

Algunos de los analistas e investigadores estudiados coinciden en que Grecia y su imagen son un freno a la imagen internacional de España, por asociarse normalmente al mismo grupo de países mediterráneos vistos como inferiores –normalmente por los medios ingleses–. En los últimos años, parece que España se va desmarcando de su compañero helénico pese a seguir compitiendo en la misma liga.

El último de los países a analizar de la “liga sur” es España, que por la naturaleza del trabajo se trata en un epígrafe específico.

5.3 Marca España en datos

Iniciamos el análisis de los datos obtenidos de la Marca España con tres citas extraídas de una entrevista a José María Cubillo –Director General del Instituto MESIAS– de Radio Exterior de España sobre el *Barómetro Mesias COVID-19*, que estudia los efectos

de la gestión de la pandemia en la percepción de los puntos fuertes y débiles del país en el ámbito interno:

“La imagen y la reputación internacional de España están enfrentando su enésima crisis en la última década, y con seguridad la más intensa y perjudicial desde el desplome de la economía en la pasada recesión” (Radio Exterior de España, 2020, minuto -26:31)

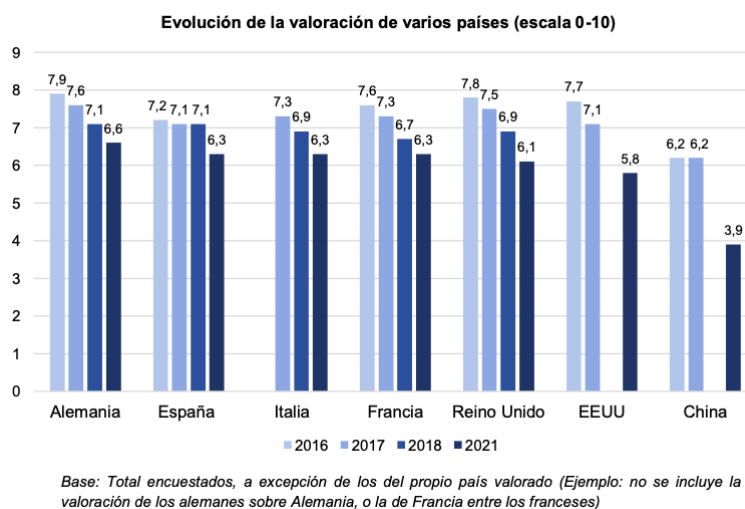
“en tiempos de bonanza (...), la gente no suele preocuparse por la marca-país o por la imagen y reputación internacional del país, en cambio, cuando las cosas van mal todo cambia” (Radio Exterior de España, 2020, minuto -23:30).

“Esta crisis ha aumentado la desafección hacia la clase política en general, y ha aumentado la brecha que ya existía entre los ciudadanos y sus representantes en el congreso.” (Radio Exterior de España, 2020, minuto -15:23).

Estas afirmaciones son fruto del sentir general de los españoles en el ámbito de la gestión interna del COVID-19, pero ¿qué ocurre con el resto de indicadores que a nivel internacional influyen en el posicionamiento de nuestra marca-país?

Según se deduce del último *Barómetro de Imagen de España* (BIE) del Real Instituto Elcano (2021), y como ya recordaban otras autoridades en la materia, España ha afianzado su posición en el TOP 20 de los países con mayor influencia y mejor percepción internacional. Como el resto de países nos hemos visto afectados por la pandemia, pero continuamos en la media de los principales países analizados (ver Gráfico 5.1) en los estudios internacionales, al final del “pelotón de cabeza”, pero sin salir de las primeras 20 posiciones; según el NBI la Marca España es la undécima mejor posicionada.

Gráfico 5.1: Variación valoración anual del último cuatrienio de los principales países analizados



Fuente: Barómetro Imagen de España Real Instituto Elcano 2021, p. 5

En el entorno Europeo, según datos del BIE 2021, España está en la cuarta posición en cuanto a valoración general del país, justo tras Alemania, y por encima de otras potencias como Francia o Reino Unido. Como ha defendido Noya en muchas de sus publicaciones de la última década, nuestro país se ha estabilizado dentro del TOP 20 de potencias internacionales; quizá no estemos los líderes de grupo, pero estamos jugando con los pesos pesados, que ya nos empiezan a ver como iguales.

Los datos muestran que tenemos potencial, pero también grandes diferencias entre realidad y percepción. Para detectar y rastrear la evolución de estas disonancias entre realidad y percepción exterior, el Real Instituto Elcano se sirve de la herramienta SIDIR (Sistema de Indicadores de la Distancia entre Imagen y Realidad), que en su última edición del año 2021 refleja que los elementos de la realidad del país que son sobreestimados internacionalmente han disminuido, pero siguen siendo más que los que causan subestimación de la realidad.

Tomando las desviaciones generales en los estudios de 2019 a 2021 encontramos que las desviaciones positivas (imagen mejor que realidad) tienen medias de 5,75 puntos (2019), 7,15 puntos (2020), 6,16 puntos (2021). Si hacemos el mismo ejercicio con las variaciones en negativo (imagen peor que realidad), vemos que sufren las mismas dinámicas pero en espejo. En 2019 se registra una media de 4,81 puntos, en 2020 cae a

los 4 puntos y en 2021 asciende hasta los 5,66 puntos. Estos datos evidencian que nuestro país, en muchos ámbitos, tiene una mejor imagen que la que su realidad puede soportar.

Si analizamos los datos que aporta el RIE en su barómetro del año 2021, vemos que los españoles tendemos a vernos peor que como nos ven desde fuera en la mayoría de los elementos evaluados. Pese a ello, entre los ítems analizados hay tres en los que la autoimagen es mejor que la percepción internacional: nos vemos más modernos, más urbanitas y más laicos de lo que el resto cree que somos.

¿Dónde están las posibles mejoras a trabajar en la autoimagen?, en la confianza inspirada, la calidad democrática, la honestidad, la dicotomía trabajadores/ociosos, nuestra percepción de lo tolerantes que somos... En todos estos elementos las valoraciones exteriores superan a las interiores.

Según diversos informes ya presentados, nuestro país es la primera potencia turística (Bloom Consulting Edición Turismo 2022-2023), está cerca del TOP 10 de marcas-país –11ª posición– (Nation Brand Index 2021), es la 12ª marca-país más valorada (Nation Brands de Brand Finance 2021), es la 13ª potencia en cuestiones de contribución al desarrollo global en función de su PIB (*The Good Country Index*, datos actualizados a fecha 10/05/2022).

Pero ¿qué ocurre en el terreno económico, los negocios y la competitividad?, aquí se evidencian nuestras asignaturas pendientes: refuerzo del sector científico e investigador, fomento de la marca-país vinculada a productos tecnológicos punteros, desarrollo continuo en materia de I+D+i, etc.

En estos campos nuestras posiciones caen sustancialmente: país número 17 en el Bloom Consulting Edición Comercio 2022-2023 (inversión extranjera directa), país número 30 en el informe Doing Business del World Bank Group del año 2020 (facilidad para hacer negocios), y trigesimonovena posición en el ranking de competitividad internacional que figura en el IMD World Competitiveness Yearbook del año 2021.

Ya sabemos dónde está España en los rankings internacionales de marca-país, cómo nos vemos y cómo nos ven, hemos visto las áreas de imagen con potencial para mejorar, y

solo resta ver la posición de España en el ámbito de la competitividad internacional –Gráfico 5.2– en relación con las principales potencias mundiales, que como apuntábamos al inicio, si bien es cierto que todas se han visto afectadas por el COVID-19, no todas lo han gestionado de la misma forma ni les ha dañado por igual –Imagen 5.3–.

Gráfico 5.2: España en el mundo de la competitividad internacional

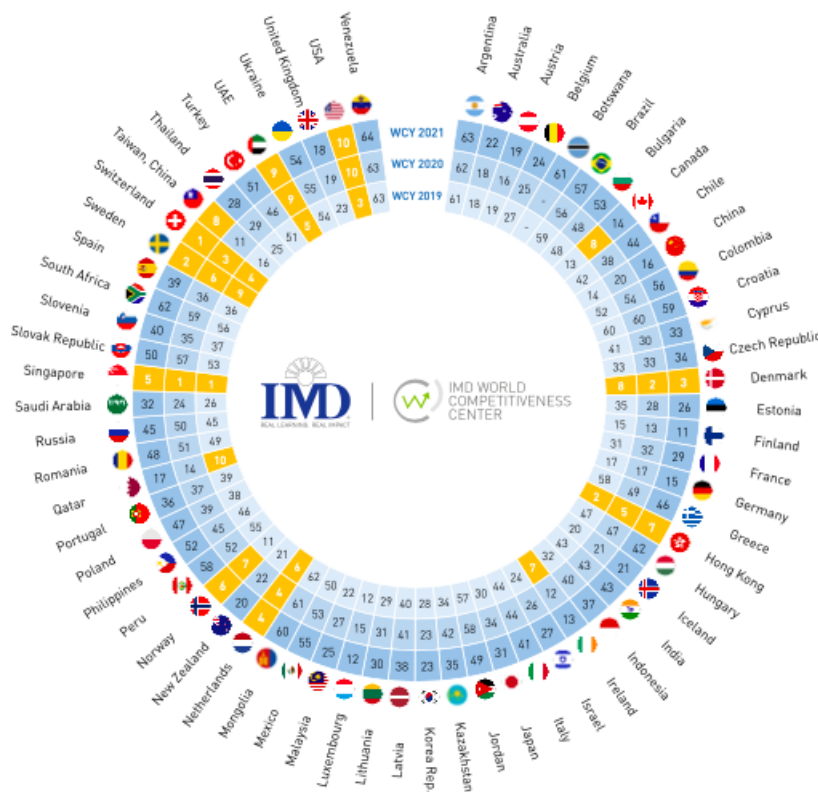
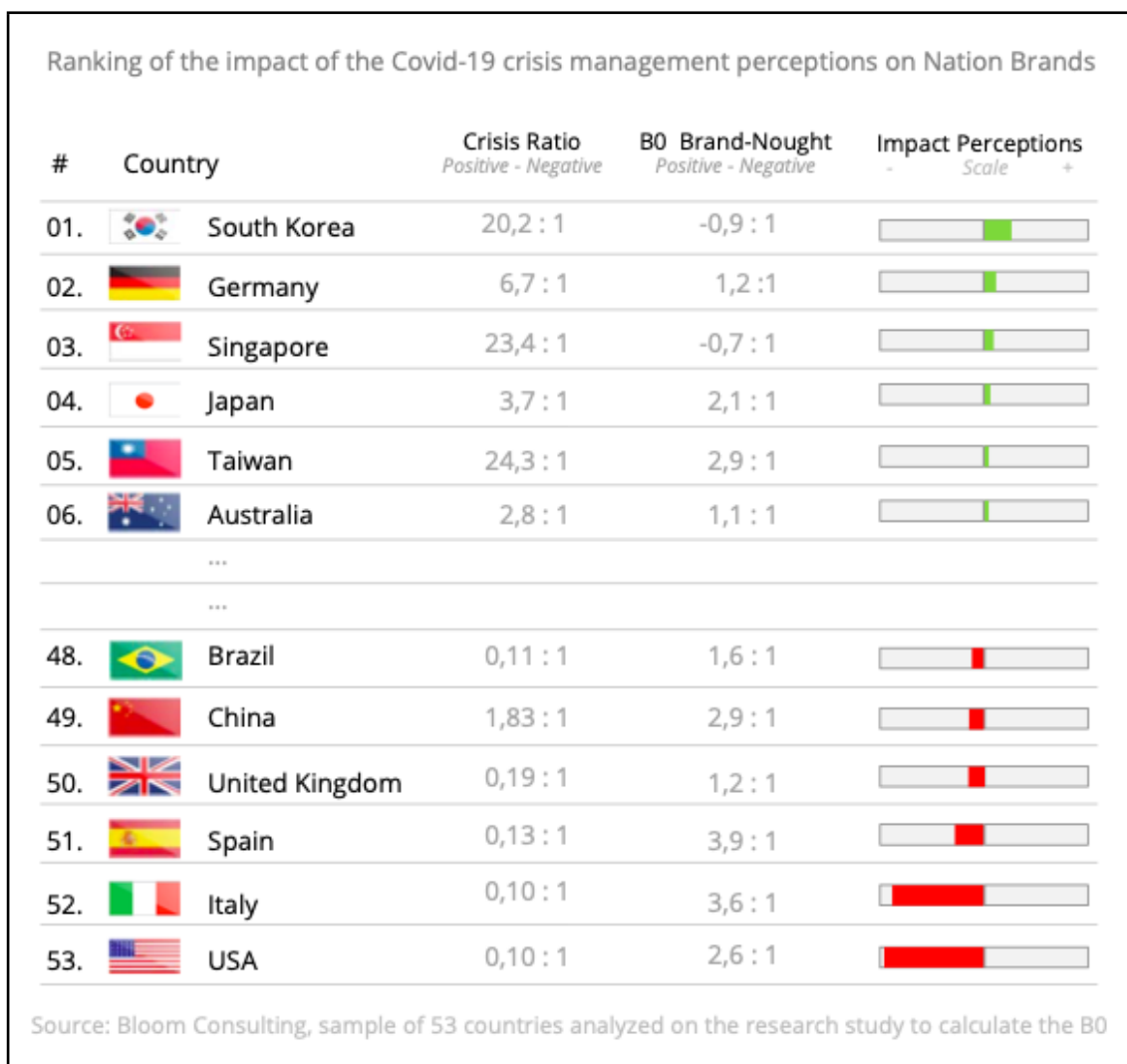


Imagen 5.3: España y el “efecto COVID-19”



Fuente: Informe COVID-19 The Impact on Nation Brands de Bloom Consulting

No somos los que mejor hemos gestionado la crisis y sus efectos se pueden alargar en el tiempo si no se efectúa una correcta gestión y se refuerza la marca-país, pero la posición de partida nos sitúa cerca de países de nuestro entorno como Reino Unido y por encima de otros competidores directos como Italia.

6. Conclusiones

Según los datos de la Organización Mundial del Turismo, en 2021, España se sitúa en segunda posición en llegada de turistas (31,2 millones), por detrás de México (31,9 millones) y poco por delante de Turquía (29,9 millones); completan el TOP 5 Italia (26,3 millones) y Estados Unidos (22,1 millones).

La posición no es mala, pero no es motivo de despreocupación, otros países del TOP 10 como Croacia (10,6 millones de turistas) están ganando puntos rápidamente en el ranking internacional, y nuestro liderazgo turístico comienza a tener serios competidores. Sin una estrategia clara de gestión integral de la Marca España, corremos el riesgo de perder la piedra angular de nuestra reputación internacional, y esta caída afectaría directa o indirectamente al resto de sectores de nuestra actividad exterior.

A lo largo del desarrollo de este trabajo hemos podido comprobar que nuestro país tiene un gran potencial sin explotar en muchos ámbitos, España existe más allá del sol, la playa y la fiesta, pero no hay políticas claras que marquen una línea estratégica a largo plazo para la construcción y refuerzo de una imagen de país sólida, que no dependa casi en exclusiva del turismo.

Del mismo modo, hemos visto que desde esferas institucionales, gubernamentales y empresariales se entiende la importancia de la marca-país en el ámbito económico, geopolítico y social, pero una vez más, nos topamos con la incongruencia manifiesta: la diferencia entre lo que se dice y lo que se hace. Durante la elaboración de esta investigación se ha eliminado la Secretaría de estado de la España Global, algunas de cuyas funciones –teóricamente– se han incluido en otros órganos e instituciones; hemos asistido al vapuleo constante de la marca-país en la arena internacional en episodios críticos como el cambio drástico de política exterior en relación al Sahara Occidental o el más reciente “caso Pegasus”, en el que se pone en duda la seguridad y protección de la intimidad de nuestros líderes políticos a las puertas de una cumbre de la OTAN en Madrid.

En España entendemos que un referente de peso que nos acompañe en nuestras andanzas internacionales es una buena carta de presentación y apoyo, pero nuestras empresas líderes internacionales no ven en la Marca España una asociación de éxito.

Mientras se desmorona el entramado organizativo de la gestión de la marca, nadie “da su brazo a torcer”. Así están empresas, gobierno y sociedad civil, sin una clara hoja de ruta, viendo –como decía Manrique– “cómo se pasa la vida, cómo se viene la muerte tan callando”.

España aniquila su gestión gubernamental eficaz de la marca-país durante una de las peores crisis globales desde la Segunda Guerra Mundial; desistimos en la unidad y cooperación con los diferentes grupos de interés, justo cuando otras marcas-país refuerzan sus órganos de gestión y sus métodos de cooperación entre agentes de valor internacional. España Global desaparece al mismo tiempo que Business France renueva y refuerza su compromiso con la promoción de la Marca Francia en el mundo, con un excelente trabajo de diplomacia pública a través de sus oficinas en las embajadas francesas de las principales capitales del orbe. Las potencias europeas deciden acelerar para afrontar la pandemia, nosotros decidimos frenar.

Mientras esto sucede en el foro de las potencias económicas tradicionales, las nuevas macroeconomías que están llamadas a configurar el futuro cercano del escenario global, siguen sin saber nada nuevo sobre nuestro país. Somos uno de los grandes desconocidos en Asia, y los países denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China) siguen viéndonos desde los arquetipos y estereotipos añejos de la España histórica del folklore y la pandereta.

Las dos principales potencias asiáticas (China y Japón), siguen sin construirse una imagen fiel a la realidad de nuestro país; tal y como apuntaba el Embajador de Japón en España, nuestro país ya empieza a ser reconocido como una potencia internacional, aunque en muchos aspectos aún no se conoce en Japón (UVa_Online, 2021). Si el turismo japonés está concentrado en Madrid, Barcelona y ocasionalmente en Andalucía, es imposible que la imagen que de nosotros tienen los japoneses sea fiel a la realidad. En palabras del embajador “la imagen que los japoneses tienen de España, y por tanto

buscan, es el flamenco, los toros y el fútbol...” Esto deja en el olvido el rico entorno natural español, el crisol cultural ibérico, el valor de la gastronomía...

Si Japón y las potencias asiáticas en general siguen viendo a EEUU como mejor interlocutor en Latinoamérica por delante de España, algo estamos haciendo mal. Parece que la imagen mutua es positiva, pero incompleta en detrimento de España.

¿Será necesario –para que despertemos del letargo internacional– que venga Kenji Hiramatsu para recordarnos que tenemos potencial que no explotamos? Ni por esas abrimos los ojos de verdad. Posición geoestratégica privilegiada, excelente red de infraestructuras, segundo país del mundo con más kilómetros de alta velocidad ferroviaria construidos, empresas líderes internacionales en sectores como el textil y las renovables, importante puerta de entrada a mercados latinoamericanos...

Pese a todo, en muchos casos, seguimos siendo aquel al que no llaman para la fiesta, con el que no cuentan para tomar las decisiones realmente importantes; somos un país con notable peso internacional, pero que sigue pasando desapercibido en la esfera mundial. El futuro mapa político y mercantil tras el COVID-19 es una incógnita que se empieza a revelar como una oportunidad y necesidad de cambio del papel y la imagen de España en el mundo, ¿nos lo tomaremos en serio?

Para cerrar estas conclusiones cabe destacar que se han confirmado casi la totalidad de las hipótesis iniciales: se ha evidenciado un fallo estratégico en la sobreestimación del turismo como sector estratégico de la marca-país (H1); países como Italia, Alemania, Francia o Inglaterra dentro del TOP 10 de países turísticos, son una amenaza notable junto a los síntomas que muestran un debilitamiento de nuestra política de gestión de Marca España (H3); nuestra marca-país ha sufrido cambios con el COVID-19, pero quizá no los cambios esperados al analizar la situación de nuestro entorno. No se ha podido confirmar la segunda hipótesis presentada por falta de datos lo suficientemente actualizados y fiables, pero todo apunta a que el grueso de los esfuerzos siguen dedicándose al turismo.

El grado de consecución de los objetivos se estima adecuado; se han cumplido los objetivos generales y la práctica totalidad de los secundarios, únicamente dejando en el tintero un análisis de mayor profundidad sobre la actualidad real de la Marca España de

mano de sus responsables, que no ha resultado posible debido a la desarticulación de la Secretaría de Estado; el paso del tiempo seguirá aportando datos clave para el análisis del impacto de la eliminación de esta Secretaría de Estado y los efectos de la pandemia.

Posibles líneas de investigación futuras en este ámbito podrían ser: el estudio del impacto a largo plazo de la crisis sanitaria o el grado de acierto del cambio estratégico en la dirección de la marca-país.

7. Bibliografía

- AECID. (2019). *La AECID*. Aecid.es. <https://acortar.link/BXxL2B>
- Álvarez Guillén, C. (2018). *1992 y la “Marca España”: Los Juegos Olímpicos de Barcelona* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. <https://acortar.link/LivkDK>
- Anholt, S. (2005). Editorial. *Place Branding*, 1(4), 333–346. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990032>
- Anholt, S. (2008). Las marcas país. *Estudios Internacionales*, 41(161), 193–197. <https://doi.org/10.5354/rei.v41i161.14290>
- Asociación de Directivos de Comunicación, Foro de Marcas Renombradas Españolas, Instituto Español de Comercio Exterior, y Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos (Eds.). (2003). *Informe Proyecto Marca España*.
- Bassat, L. (2012). *El libro rojo de las marcas. (Cómo construir marcas de éxito)*. Debolsillo.
- Bloom Consulting. (2022a). *Country Brand Ranking Edición Comercio*. <https://acortar.link/JZp5Jr>
- Bloom Consulting. (2022b). *Country Brand Ranking Edición Turismo*. <https://acortar.link/axo9fu>
- Real Decreto 998/2012, de 28 de junio, por el que se crea el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España y se modifica el Real Decreto 1412/2000, de 21 de julio, de creación del Consejo de Política Exterior., (2012). <https://acortar.link/EqXmOI>
- Bonet, J. L. (2013). Las marcas comerciales como embajadoras de la marca país. *Economistas*, 31(134), 27–37. <https://acortar.link/gfmybI>

- Brand Finance. (2019). *Nation Brands 2019*. <https://acortar.link/yDCfjK>
- Brand Finance. (2020). *Nation Brands 2020*. <https://acortar.link/vdOiO7>
- Brand Finance. (2021). *Nation Brands 2021*. <https://acortar.link/zYc8V1>
- Capriotti, P. (2005). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.
- Casilda Béjar, R., y González Silvestre, E. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España. *ICE, Revista de Economía*, 799(799). <https://acortar.link/VIju7z>
- Castillo-Esparcia, A., Fernández-Souto, A.-B., y Puentes-Rivera, I. (2020). Comunicación política y Covid-19. Estrategias del Gobierno de España. *El Profesional de La Información*, 29(4). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.19>
- Cerviño Fernández, J., Marcos Del Blanco, R. J., Rivera-Camino, J., y Casilimas Quintero, J. (2009). *Un plan de acción necesario para el futuro de la economía y las empresas españolas*. XII Premio Círculo de Empresarios. <https://acortar.link/sIC8Nd>
- Cerviño Fernández, J., Sánchez Herrera, J., y Cubillo Pinilla, J. M. (2005). Influencia del posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto made in Spain y éxito empresarial. *ICE, Revista de Economía*, 1(827), 261–278. <https://acortar.link/T3y7vC>
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales: cómo crearlas y gestionarlas*. Pirámide.
- Cortes de Aragón. (2014). *Marca España | ¿Qué es Marca España? política de estado e imagen de país*. Cortesaragon.es. <https://acortar.link/elpTOx>
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Paidós.
- Foro de Marcas Renombradas Españolas. (n.d.-a). *Foro de Marcas Renombradas Españolas. ¿Qué es?* <https://acortar.link/eUGLEU>

- Foro de Marcas Renombradas Españolas. (2014). *Presentación y Objetivos*.
Marcasrenombradas.com. <https://acortar.link/96FIC3>
- Fundación Carolina. (15 de diciembre de 2020). *Historia - Fundación Carolina*.
Fundacioncarolina.es. <https://acortar.link/ZIbEaY>
- González Bengoechea, A. (2021). *La construcción de la Marca España a través de las redes sociales: el caso del Alto Comisionado para la Marca España en Facebook, Twitter y YouTube*. [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid] Eprints.ucm.es. <https://acortar.link/al7MeN>
- González López, J. (12 de julio de 2012). *Las 7 dimensiones del branding: VI. El capital de marca*. THINK&SELL. <https://acortar.link/57acum>
- ICEX España Exportación e Inversiones. (2022). *Quiénes Somos*. Icx.es.
<https://acortar.link/XntJA1>
- IMD. (2021). *IMD World Competitiveness Yearbook 2021*. <https://acortar.link/cccUHj>
- Instituto Cervantes. (2022). *Quiénes somos*. Cervantes.es. <https://acortar.link/OdSAmY>
- Instituto Cervantes. (15 de octubre de 2019). *El español, una lengua que hablan 580 millones de personas, 483 millones de ellos nativos*. Www.cervantes.es.
<https://acortar.link/wva9eJ>
- IPSOS. (2021). *Anholt-Ipsos Nation Brands Index 2021*. <https://acortar.link/s3AT9w>
- Máiz Bar, C. (2021). El COVID-19 afecta también a la salud de las marcas territorio: España en 2020. En J. Díaz Campo y L. Martínez Martínez (Eds.), *Comunicación en la era postcovid, medios audiovisuales y análisis* (pp. 7–17). Dykinson.
- Martínez Romera, J. P. (2019). De Hispania a la crisis económica: pasado y presente de la imagen de España en el exterior. *Comillas Journal of International Relations*, 16, 154–165. <https://doi.org/10.14422/cir.i16.y2019.011>

- Menéndez Lada, J. (2021). *El efecto “Made in”: análisis general y estudio de su aplicación en las marcas* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia de Comillas]. <https://acortar.link/OvAJox>
- MESIAS. (2022). *Qué es MESIAS*. MESIAS - Inteligencia de Marca España. <https://acortar.link/UwoQ7f>
- Monfort de Bedoya, A., y Villagra García, N. (2014). *Claves para entender la marca corporativa*. Fe D'erratas.
- Muñiz, M. (2021). España Global - Manuel Muñiz valora los últimos estudios sobre la imagen de España. | Facebook. En www.facebook.com. <https://acortar.link/ikpxji>
- Noya, J. (2002). *La imagen de España en el Exterior. Estado de la Cuestión*. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos. <https://acortar.link/niMBA0>
- Noya, J. (2013). Capítulo 5: La imagen de España en la historia. En *La imagen de España en el mundo. Visiones del exterior*. Tecnos.
- Oubiña Barbolla, J. (2020). Transformación digital, redes sociales y comercio electrónico en la estrategia empresarial frente a la covid-19. *Economistas*, 170, 140–155.
- Pelares Roncero, N. (2013). Actas del Congreso Iberoamericano de las Lenguas en la Educación. Las lenguas en la educación: cine, literatura, redes sociales y nuevas tecnologías. *El Castellano Como Activo Fundamental de La Marca España*, 27–33. <https://acortar.link/hbzTav>
- Peña Jiménez, P., y Calvo Fernández, V. (2020). Análisis de la marca-país reflejada en los materiales del “Aula Virtual del Español” del Instituto Cervantes. *Didáctica. Lengua Y Literatura*, 32, 1–11. <https://doi.org/10.5209/dida.71780>

- Peralba Fortuny, R. (2009). *El posicionamiento estratégico de la marca España*. XII Premio Círculo de Empresarios. <https://acortar.link/UP3QDZ>
- Priego, A. (2014). La Corona en la diplomacia (pública) española. *Comillas Journal of International Relations*, 0(1), 53. <https://doi.org/10.14422/cir.i01.y2014.005>
- Radio Exterior de España. (2020, June 1). *Barómetro Mesías COVID-19*. <https://acortar.link/d4qlr3>
- Real Instituto Elcano. (21 de diciembre de 2021). *Quiénes somos*. Real Instituto Elcano. Retrieved May 5, 2022, from <https://acortar.link/nEHNtd>
- Real Instituto Elcano. (2014). *Sistema de Indicadores de la Distancia entre Imagen y Realidad (SIDIR)*. Real Instituto Elcano. <https://acortar.link/pdOgKn>
- Real Instituto Elcano. (2021). *Barómetro de la imagen de España. 9a Oleada. 2021*. <https://acortar.link/Ls5UoF>
- Real Instituto Elcano y RepTrak Company. (2021). *La reputación de España en el mundo*. <https://acortar.link/aQOhDx>
- Reputation Institute. (2017). *La reputación de España en el mundo. Country RepTrak 2017*. <https://acortar.link/FP9rCE>
- Reputation Institute. (2018). *La imagen de España en el mundo. Country RepTrak 2018*. <https://acortar.link/GLCG59>
- Reputation Institute. (2019). *La reputación de España en el mundo. Country RepTrak 2019*. <https://acortar.link/NSw2hy>
- Reputation Institute. (2020). *La reputación de España en el mundo. Country RepTrak 2020*. <https://acortar.link/I83C5A>
- Ruiz Maraña, R. (2021). *Country Branding: un análisis comparativo de la Marca España y de la Marca Italia* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de León]. <https://acortar.link/p80gc2>

- Sánchez Guitián, J. M. (2012). *Marca país: España, una marca líquida*. ESIC.
- Sánchez Martín, J. (2018). *Imagen interna y externa de la marca España* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. <https://acortar.link/uaFPet>
- Statista. (Julio de 2021). *Gasto en publicidad y promoción de Nike en todo el mundo desde 2014 hasta 2021*. Statista. <https://acortar.link/VgKhw7>
- The Good Country Index. (2022). *The Good Country Index*. [Index.goodcountry.org. https://acortar.link/STz3Ee](https://acortar.link/STz3Ee)
- Tribaldos Macía, E. (2015). *El audiovisual español como factor coadyuvante de la Marca España* [Trabajo de Fin de Máster, Universidad Complutense de Madrid], 2022, from <https://acortar.link/CyA02h>
- Turespaña. (2019). *Quiénes Somos*. <https://tinyurl.com/yhwrckfz>
- UVa_Online. (22 de diciembre de 2021). *CAMBIANDO LA IMAGEN DE ESPAÑA (REBRANDING ESPAÑA)*. [Www.youtube.com. https://acortar.link/OiIYmN](https://acortar.link/OiIYmN)
- Valls, J.F. (1992). *La Imagen de marca de los Países*. McGraw-Hill.
- Vélez García, V. L. (2018). La Marca-País. Reflexiones sobre la obsesión por rentabilizar la cultura. *Indialogs*, 5, 107–115. <https://doi.org/10.5565/rev/indialogs.100>
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- World Bank Group. (2018). *Doing Business 2018*. <https://acortar.link/yXD3xY>
- World Bank Group. (2019). *Doing Business 2019*. <https://acortar.link/J6ytZW>
- World Bank Group. (2020). *Doing Business 2020*. <https://acortar.link/vG8yoq>
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El Profesional de La Información*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>