



Què en queda, de la marca de país?

JOSEP-FRANCESC VALLS

Quatre fenòmens obliguen a revisar la gestió de la construcció de marca i de la marca de país. El primer, els canvis profunds en la traçabilitat dels productes i serveis, que tenen un origen però que, en el procés de transformació fins a arribar al consumidor, reben diverses aportacions de països tercers. El segon, els preus baixos, que han facilitat el naixement de les marques blanques i han trastocat l'escenari de les marques que fins aleshores estava poblat en exclusiva per primeres marques o marques mitjanes. El tercer, l'emergència de valors transversals, com ara la multiculturalitat i el mestissatge, que donen importància a les aportacions del talent dels immigrants. I el quart, desenvolupat en els darrers mesos arran de la crisi econòmica, la qualificació negativa de la solvència financera que reben molts països de les agències internacionals.

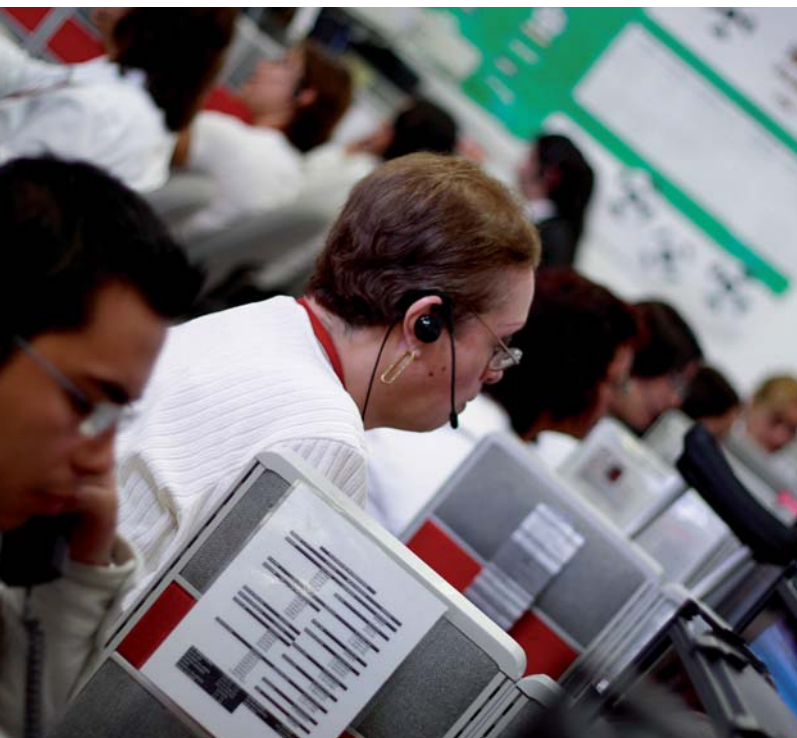
L'objectiu d'aquest article consisteix a analitzar aquests fenòmens i a presentar les propostes de revisió del concepte d'imatge de marca de país i la seva utilitat al servei de les exportacions, de l'atracció de capitals, del millor talent internacional i del turisme.



Fa temps que la confusió regna en aquest àmbit. La internacionalització s'estén quan troba nínxols als mercats internacionals que faciliten vendre productes i serveis amb més rapidesa.¹ Els impulsors de la internacionalització són dos:

- ▶ L'externalització d'àrees de gestió abans internalitzades i que s'encarreguen a unes altres empreses i en altres països.
- ▶ I la deslocalització, que ofereix avantatges competitius d'accés a primeres matèries i a mà d'obra més barata i a condicions de producció més interessants en altres països del món.

La demanda generalitzada de preus baixos pels consumidors, que s'ha desfermat els darrers anys i ha produït una reacció de reinvençió profunda dels conceptes de negoci de les empreses amb l'objectiu de reduir costos per a vendre més



- ▲ Els serveis d'informació telefònica són un dels que més han patit el fenomen de la deslocalització en favor d'ubicacions que permeten reduir costos, sobretot pel baix cost dels salaris en països del Tercer Món.

barat,² ha impulsat la internacionalització fins al punt d'establir un trencaclosques global en la producció de les empreses. Com a conseqüència, cal esmentar dos aspectes per a tenir-los presents. El primer, la indiferenciació (*commoditization*) dels productes o serveis: arreu on vas, al centre de la ciutat, als grans magatzems, a les platges, als monuments, a l'oferta complementària turística –a part de la personalitat més o menys gran de cadascun dels actius peculiars de cada país–, trobes que de tot n'han fet rèplica; les patents i les franquícies tenen un origen determinat, però grups nacionals les exploten a cada país: la **Coca-Cola**, «nacionalitzada»? El procés cap a la globalització banalitza els productes i els serveis. I el segon aspecte, el procés migratori internacional que aporta persones d'altres països: el talent i la mà d'obra barata es globalitzen. En aquest entorn, esdevé molt més difícil identificar els orígens de cada part de la producció, l'aportació de cada procedència nacional al producte final. Quin esdevé finalment l'origen d'un producte o servei que es dissenya amb patent d'un país europeu, però que es produeix a la Xina, al sud-est asiàtic, al Marroc o al Brasil i acaba iniciant el procés de comercialització en un altre país? És espanyol, per exemple, el servei d'informació telefònica que rebem a l'interior de l'Estat, però que té l'origen a l'Índia o a Colòmbia mitjançant una empresa subcontractada no nacional?

Quin esdevé finalment l'origen d'un producte o servei que es dissenya amb patent d'un país europeu, però que es produeix a la Xina, al sud-est asiàtic, al Marroc o al Brasil i acaba iniciant el procés de comercialització en un altre país?

Si a tot això, hi afegim la rebaixa de la qualificació financera negativa que ha afectat la solidesa financera de molts països i ha accentuat el risc país, continuen atorgant els consumidors la mateixa credibilitat a la marca de país que els protegeix?

La marca Espanya, el mundial de futbol i el PIB

A propòsit de la victòria d'Espanya a la Copa Mundial de Futbol de Sud-Àfrica l'estiu del 2010, alguns han invocat un document del banc ABN AMRO per a afirmar que, com a conseqüència d'aquest triomf, s'incrementaria el PIB (producte interior brut) espanyol. El director del Departament d'Economia d'aquest banc, Hein Schotsman, havia redactat un informe, titulat *Soccernomics 2010*, en el qual plantejava una hipòtesi que no queda demostrada en cap moment: des del 1974, el país guanyador rep una repercussió econòmica positiva que es tradueix en un increment, a mitjà termini, del PIB en un 0,7 %. A banda de l'escàs valor del document i de les xifres que el sostenen, es contradiu en aspectes substancials, que no queden prou clars: si això passa sempre o només en períodes d'expansió econòmica; si es manifesta a curt, a mitjà o a llarg termini, o si el creixement esdevé més freqüentment en les economies emergents o als països occidentals. Malgrat aquesta referència fallida, és interessant plantejar-se la possibilitat que un gran esdeveniment impacti en la millora de l'economia.

En plena crisi econòmica, la marca Espanya ha rebut, els darrers mesos, l'impacte negatiu de la desfeta dels mercats financers, cosa que ha repercutit en la valoració financera del país. Addicionalment, la competitivitat de la marca Espanya, com a soplug de productes, empreses, exportacions, turisme, atracció de talent i capitals, etc., declina a tenor de la pèrdua de la competitivitat; concretament, en el cas turístic, palesat en el darrer informe del Fòrum Econòmic Mundial, en el qual la marca turística espanyola no està situada entre les primeres en competitivitat, encara que sí que ho està entre les que tenen més facturació i més turistes.

Un esdeveniment com el Mundial de Futbol beneficia la imatge de marca del país guanyador? Diríem que indueix a l'eufòria i la pujada de l'autoestima dels connacionals. Aquest estat d'ànim implica, per tant, un major consum intern momentani –i probablement molt puntual–, en despeses d'alimentació, begudes i restauració, banderoles, disfresses, pintura i signes externs d'agitació, *media*, videojocs, roba esportiva, benzina, telefonia mòbil, productes i serveis que fan publicitat dels herois esportius, etc. Totes aquestes despeses, relacionades amb les manifestacions per a celebrar la victòria, poden accelerar la revifada econòmica. A escala internacional, es pot produir algun efecte a favor de la marca del país? Difícilment un esdeveniment com aquest pot provocar, en si mateix, més turistes, més exportacions, més atracció de talent. Per què? Si es tractés del país organitzador, en el supòsit d'haver-lo situat bé en el mapa internacional i d'utilitzar les eines comercials adequades, l'efecte halo de les retransmissions repercutiria en un increment important del nombre de visitants durant els propers anys a mitjà termini; aquesta és la força de l'impacte dels mitjans internacionals davant dels milions de persones que han seguit l'esdeveniment. També va ser el cas, esplèndid, dels anys posteriors als Jocs Olímpics de Barcelona del 1992, i el flux encara segueix. El país amfitrió queda en la ment dels consumidors internacionals, i la marca del país s'associa amb el territori i el patrimoni, els estadis on van jugar els equips nacionals, el folklore que han descobert els periodistes, els jugadors i els acompanyants, l'estil de vida del país, etc. Però una cosa és el país amfitrió i una altra de ben diferent el país guanyador. L'efecte halo no afavoreix el país guanyador, tot i que potser sí els jugadors. Més aviat aquests es poden beneficiar obtenint millors contractes en altres països. Però la marca Espanya queda descontextualitzada un cop abandona el lloc dels èxits. Hi ha, això no obstant, un element a tenir en compte: la major notorietat del país associada al títol esportiu obtingut. Aquesta palanca sí que es pot utilitzar al servei de la marca del país i pot ajudar a millorar la imatge i l'expansió d'alguns negocis, com ara:

- ▶ Marques esportives nacionals (en cas que n'hi hagi).
- ▶ Determinats productes *soft*, amb elevat contingut immaterial, relacionats amb l'estil de vida del país, que facilitarien la identificació del país esportiu, la gastronomia, la moda, etc.
- ▶ Fires dedicades a aquests productes que millorin la presència del públic d'interès (*stakeholders*).
- ▶ Tot allò sobre el que facin publicitat els esportistes guanyadors en els mercats que són capaços de motivar, denotant un estil de vida esportiu del país.

Només contemplem un impacte al voltant d'aquests productes, però difícilment podrà actuar millorant globalment la imatge del país, atraient més turistes (a veure què?), capital i talent, o facilitant les exportacions en general i encara menys les industrials. La millora de la marca d'un país exigeix un objectiu a llarg termini i uns instruments que es treballin dia a dia i que desenvolupin l'estratègia. Alguns esdeveniments, si se saben utilitzar adequadament, a banda de l'eufòria nacional momentània que produeixen, acaben repercutint ben poc en la millora.



Anàlisi dels factors de canvi. El suport de la marca de país

Els fenòmens relacionats amb la internacionalització més aviat s'estan accelerant, la qual cosa fa preveure que els tres primers fenòmens tindran llarga durada; per contra, la repercussió negativa de la qualificació financera que molts països reben aquests darrers mesos podria deixar de pressionar sobre la marca de país en una altra conjuntura a mitjà termini. La pregunta és, doncs: a quins elements associem la imatge de marca de país per tal que resplendeixi i continuï sent la senya d'identitat d'un territori determinat?

La imatge de marca de país és una cartera de significats³ i es produeix en la ment del consumidor com a resultat d'un procés sinòptic que es presenta sota la forma de continguts, imatges, sensacions i experiències. Keller⁴ reconeix que la marca és quelcom més que identifica un producte, un servei, una empresa, una institució, una idea o activitat, un missatge, una denominació d'origen i, per descomptat, un país determinat amb estat o sense. Aquesta cartera de significats de Keller, o quelcom més de Keller, desemboca en l'equitat de la marca⁵ que condueix a la doble dimensió: la marca associada a la rendibilitat directa de tot el que protegeix i la marca associada a la resposta del consumidor que es reflecteix per mitjà de la notorietat i una imatge millor. Entenem la marca de país com «el suport estable global d'alt valor afegit que es fixa en la ment de les persones, i n'identifica i representa els productes, els valors, els sentiments, les experiències i l'estil de vida, de tal manera que la diferencia clarament de la competència; es tradueix en signes que l'apropen al seu públic i li ofereix informació fiable... Les satisfaccions han deixat de ser genèriques, estandaritzades i generals, i han passat a ser específiques, personalitzades i particulars; així, doncs, la marca de país es relacionarà estretament amb els valors que són rellevants per als consumidors». ⁶ Què passa quan aquest suport estable global d'alt valor afegit s'esvaeix? Què esdevé quan la complicitat i el valor que adquireix el

consumidor,⁷ la promesa de permanència de les qualitats,⁸ el conjunt de promeses⁹ i la informació cognitiva i afectiva¹⁰ s'entelen davant els ulls del receptor?

La marca de país és el suport estable global d'alt valor afegit que es fixa en la ment de les persones i n'identifica i representa els productes, els valors, els sentiments, les experiències i l'estil de vida, de tal manera que la diferencia clarament de la competència.

Creiem que continua tenint validesa aquest suport estable global d'alt valor afegit com a senya d'identitat, malgrat la confusió que s'ha generat com a conseqüència dels fenòmens esmentats. Pels motius següents:

- ▶ La marca de país continua exercint les funcions pragmàtica, de garantia, simbòlica, lúcida, associativa i distintiva.¹¹ Què substitueix, sinó, la imatge de marca de país per a informar, assegurar la qualitat, atorgar valor, facilitar l'elecció, unir la imatge a una determinada composició de coses i distingir-la de la competència? L'absència de marca? Una nova construcció que s'ha de crear sobre bases desconegudes? No trobem en la bibliografia cap condició per a substituir-la, ni en la que tracta del país ni en la que tracta de la construcció de marca (*branding*) en general.
- ▶ La complexitat de la construcció de la marca de país¹² garanteix el camí fet, ja que es basa en els aspectes geogràfics i territorials, econòmics, socials, polítics i patrimonials, d'estils de vida històrics i actuals, d'experiències i vivències i relacions, etc. Cal continuar utilitzant tota aquesta munió d'elements, convenientment ordenats i jerarquitcats, al servei de la identitat del país, cercant impactar, tant a escala nacional com internacional. Els públics nacionals, per adherir-los, desenvolupar l'orgull dels elements que els són comuns i convertir-los en el principal portaveu; i els públics internacionals, perquè comprin pro-

ductes i serveis nacionals, per a atreure els seus capitals i perquè visitin el país.

► La quantitat de participants de la marca de país, que inclou els governs de les diverses administracions, les empreses, les institucions, els col·lectius, les infraestructures i els equipaments, els productes i els serveis, les arts, les indústries culturals, els mitjans de comunicació, etc, només podran actuar plegats per a obtenir sinergies si existeix un codi d'actuació comú, un concepte holístic,¹⁴ que no és altre que la marca de país.

El problema no és que la imatge de marca de país no serveixi com a suport estable d'alt valor afegit. El problema és que el nou escenari competitiu redueix l'efectivitat d'aquesta eina. Per això, en primer lloc, cal reordenar i jerarquitzar els elements als quals s'ha d'associar la imatge de marca de país, i, en segon lloc, cal replantejar l'estratègia de gestió per tal que llueixi igualment o més enmig de tanta confusió. Quant a l'entitat de cadascun dels fenòmens que minven la fortalesa de la marca de país, cal dir que:

- La traçabilitat dels productes i serveis s'ha de palesar clarament en la comunicació de la marca, remarcant el país que encapçala tot el procés i la capacitat de liderar totes les aportacions externes.
- Les marques blanques han incorporat amb menys valor un nombre extraordinari de noves marques al mercat; reforçant valors i sensibilitats, la marca de país és capaç de mantenir l'excel·lència.
- L'emergència de valors transversals, com ara la multiculturalitat i el mestissatge, lluny de minvar el poder de la marca de país, incardinen a la marca de país un valor positiu nou.

Canada

▲ La bandera amb la fulla d'auró apareix en totes les accions promocionals del país.

El Canadà i els estils de vida

Fa pocs anys, el Canadà no estava situat entre els principals països d'atracció internacionals. Més encara: les postals tradicionals el representaven com el país de neu, de la policia muntada i de la «caseta» (unida al folklore ranci). Era un país per descobrir turísticament, i la majoria de les transaccions econòmiques es realitzaven amb el seu gran veí del sud, els Estats Units. D'uns anys ençà, el seu web¹³ ha començat a ser el motor de la nova imatge de marca del país.

A partir de la constatació que els viatgers són internautes, ha estat el primer país que s'ha pres seriosament la idea que els viatgers del món ho són; tant si compren a la xarxa com si no: la presa de decisions del lloc on van de vacances parteix d'Internet o es desenvolupa, en la majoria dels casos, a través de la cerca en línia. Quan la majoria dels webs nacionals dedicaven molts milions a crear plataformes visuals efectistes, amb continguts feixucs i un dinamisme escàs, els directius del turisme nacional d'aquest país nord-americà van apostar per oferir una imatge moderna, associada als paradisos perduts, a la llibertat i al territori verge, amb una oferta de qualitat i un lloc ideal per a fer-hi negocis.

El seu portal atrapa per la capacitat d'adaptar l'oferta a totes les demandes. Fins al punt que, al viatger que hi accedeix per primera vegada, li ofereix la possibilitat d'ajudar-lo a saber què és el que li interessa del país. Com ho fa? Hi ha un qüestionari no gaire llarg, amb preguntes cridaneres, que identifiquen l'estil de vida de l'internauta que arriba al web. El resultat és que, en respondre les preguntes del qüestionari, el client rep una llista de rutes, ciutats, paratges i monuments que li poden agradar, a més del tipus d'allotjament, els restaurants i les activitats més adients per al seu estil de vida.

El Canadà ha associat la seva imatge a les experiències, l'aventura, les activitats a l'aire lliure, l'amabilitat, el bon preu i el fet de ser un lloc ideal per a fer-hi negocis. Gràcies a aquests atributs, està situat en la segona posició del rànquing de les marques de país del món de Futurebrands. S'ha convertit en una marca simpàtica i atractiva, tant pel que fa al turisme com pel que fa als negocis. Cal afegir, també, dos atributs més a la marca canadenca: que les seves universitats s'han obert a intercanvis internacionals de tots els continents i que continua estant entre els primers països solidaris del món i ha mantingut el seu pressupost de cooperació.

Tots aquests atributs han enlairat la marca fins a fer-la una de les més potents del món.

- La qualificació negativa de la solvència financera que reben molts països de les agències internacionals apareix com un fenomen conjuntural, que efectivament afecta la imatge de marca, però que els consumidors accepten que és quelcom excepcional.

El nou escenari competitiu redueix l'efectivitat de la marca de país. Per això cal reordenar i jerarquitzar els elements als quals s'ha d'associar la seva imatge i replantejar l'estratègia de gestió per tal que llueixi igualment o més enmig de tanta confusió.

Els atributs de la imatge de marca de país

Cada país haurà d'identificar quina és la semantització de la seva oferta per a confrontar-la amb la percepció que els consumidors tenen de la notorietat internacional, dels productes i els serveis que elabora, de la capacitat d'atreure inversions, turistes, talent, etc. Hem seleccionat dos models d'atributs de la imatge de marca de país en què fonamentarem la nostra proposta. El primer, el del rànquing de marques FutureBrand, i, el segon, el de Hankison.



- ▲ El Country Brand Index és un rànquing de les marques nacionals del món.

Fa uns quants anys que es realitza el **Country Brand Index** (CBI), un rànquing de les marques nacionals del món.¹⁵ Els criteris d'atracció que utilitzen són els següents: autenticitat, història, art i cultura, complexos turístics (*resorts*) i varietat d'allotjaments, facilitat per a treballar, seguretat, descans, belleses naturals, platja, nit, centres comercials, gastronomia, activitats a l'aire lliure i esports, locals amigables, atracció per a les famílies, relació qualitat-preu, disseny, nivell de vida, ideal per als negocis, facilitat per a fer negocis, nova plaça per a negocis, apte per a convencions i reunions, facilitat per a ampliar el lleure després de la feina, democràcia formal, desig de viure-hi, qualitat dels productes, desig de visitar-lo, tecnologia avançada, medi ambient.

Com es veu, es tracta de vint-i-sis atributs molts diversos, una mica caòtics, però que apleguen una varietat important de perspectives dels països que atreuen els clients i els turistes. Una enquesta efectuada arreu del món, una mostra relativament petita i un lloc per a fer-la, els aeroports –una mica esbiaixat–, no impedeixen que el model sigui útil. El 2009, l'ordre de les millors marques de país era el següent: Estats Units, Canadà, Austràlia, Nova Zelanda, França, Itàlia, Japó, Gran Bretanya, Alemanya i Espanya. Val a dir que els Estats Units s'hi van colar sota els efectes d'O-bama i que el Canadà, Austràlia i Nova Zelanda han estat als primers llocs des del començament. Els aspectes que han valorat més els enquestats a l'hora de respondre han estat:

- autenticitat
- belleses naturals
- activitats a l'aire lliure
- locals amigables
- desig de visitar el país

Diríem, doncs, que les marques més atractives seran aquelles que ofereixin atributs relacionats amb la personalitat del país i el seu estil de vida, com també amb el patrimoni cultural i natural poc trepitjat.

Quadre: Pes percentual dels atributs de la imatge de marca de país

	%
Activitat i facilitats: compres, coses a fer, allotjament de nivell, centre ciutats	16
Història, patrimoni i cultura	15
Ambient, estil de vida	13
Activitat econòmica principal	10
Perfil extern	9
Accessibilitat	8
Negocis turístics	7
Personalitat de la gent	6
Reputació internacional	5
Desenvolupament econòmic	4
Entorn industrial	4
Altres	2

Font: Hankison, 2004.

Les marques més atractives són aquelles que ofereixen atributs relacionats amb la personalitat del país i el seu estil de vida, com també amb el patrimoni cultural i natural poc trepitjat.

El segon model d'atributs que hem seleccionat per a fer aquesta anàlisi classifica onze **clústers** d'activitat que tenen directament a veure amb la imatge de marca de país (Hankison, G. 2004). Els més destacats per a la mostra (44 %) són els següents:

- ▶ activitats i facilitats
- ▶ personalitat pròpia
- ▶ estil de vida

Després d'aquests tres, que són els preferents, segueixen els atributs d'activitat econòmica, accessibilitat, turística i d'altres (vegeu el quadre que figura més amunt). La selecció d'aquests atributs sembla molt més ordenada i exhaustiva, però els resultats esdevenen molt semblants als del primer model.

Com es veu, en els dos models valorats hi ha coincidències notòries que ens permeten afirmar que la proposta de valor de la marca de país – com a cartera de significats, de Bedbury i Feni-chelli, o com a quelcom més que identifica el producte, de Keller– haurà d'associar-se cada cop menys amb:

- ▶ Atributs geogràfics.
- ▶ Actius i recursos de la destinació.
- ▶ Aspectes infraestructurals i de serveis com ara senyalització, seguretat, neteja, accessibilitat, connectivitat, intermodalitat, que es donen per suposades en un país modern.
- ▶ Varietat, quantitat.
- ▶ Proximitat als mercats, encara que en moments de crisi la proximitat converteix la zona d'atracció en destinació refugi.



▲ Els paisatges d'Escòcia són un dels valors de la seva marca de país.

I, en canvi, s'haurà d'associar cada cop més amb:

- ▶ Valors, arrels, creences de les persones, patrimoni i territori, que faciliten les experiències privades o col·lectives¹⁶ amb la màxima llibertat i intensitat. Certesa de provocar sensacions, sentiments, pensaments, actuacions, relacions sensorials, afectives i creatives.¹⁷
- ▶ Estil de vida dels nadius i del resultat del mestissatge, encarnat en indústries creatives, literatura pròpia, moda, cuina, disseny, activitats. A Nova Zelanda, per exemple, estan utilitzant el
- rugbi com a element de l'estil de vida i ha esdevingut un efecte determinant per als turistes que hi van.¹⁸
- ▶ Capacitat d'atreure talent internacional, gràcies a l'existència d'escoles de negocis i universitats d'àmbit internacional, centres de recerca i d'innovació i condicions laborals atractives.
- ▶ Aspectes infraestructurals, d'equipaments i de serveis relacionats amb l'autenticitat i l'exclusivitat, com ara l'hospitalitat, la informació, la innovació, el talent, les indústries creatives, la planta

Els estereotips nacionals i l'impacte en la marca

Un repàs ràpid pels mitjans de comunicació contemporanis i, sobretot, per les cartelleres de cinema, ens ofereix una àmplia llista d'estereotips nacionals. No són gaire diferents dels d'anys enrere, encara que els estereotips evolucionen o poden evolucionar. Des de l'«Espanya negra» i de la *Carmen* de Mérimée a la «jove democràcia espanyola», associada a la creativitat de la transició política i la revifada econòmica, fins a la imatge actual, entre les primeres economies del món i amb més quilòmetres en línies d'alta velocitat que França, no hi ha dues, sinó tres Espanyes ben diferents.

D'aquesta manera, els suïssos serien tancats i sabuts; els italians, apassionats; els alemanys, freds i molt ordenats, la qual cosa els permet treballar molt i fer productes perdurables; els canadencs, humils; els nord-americans, primaris, que no cuiden les formes, però, alhora, són innovadors en gairebé tot; els francesos, orgullosos que el seu país sigui el millor del món, i ho plasmen en el fet que poden exportar la moda i la gastronomia a preus elevats; els espanyols, dropes (fan la migdiada cada dia), improvisadors, els agraden els toros, el flamenc i la truita de patates, i els japonesos, plagiadors professionals i desenvolupadors de les tecnologies. Serveixen d'alguna cosa, a la marca de país, aquests i altres estereotips, pel que fa a la síntesi que fixa les determinades percepcions dels uns respecte dels altres?

Val a dir, en primer lloc, que els estereotips apareixen en mans dels altres i expressen algunes característiques reals o percebudes d'un grup. Creuant cinc dimensions de la personalitat humana –estabilitat emocional, extraversió, obertura cap a noves experiències, cortesia i sentit del compliment–,¹⁹ s'ha arribat al convenciment que els estereotips associats a les quaranta-nou cultures analitzades tenen poc a veure amb la realitat personal de cadascuna. Habitualment, els estereotips apareixen amb alguna intenció en un moment històric i es projecten en el futur. Els mitjans de comunicació, els programes d'entreteniment i el cinema els propaguen, simplificant-ne les personalitats. La majoria dels estereotips no són descriptius, sinó que emeten valoracions. Aquestes valoracions poden ser positives, negatives o neutres.

En el cas que siguin positives, val la pena aprofitar-les i conrear-les. Aquest és el cas dels alemanys, els quals, en l'estratègia comunicativa de penetració de l'aixeteria **Friedrich Grohe**, van utilitzar l'eslògan «dels alemanys» per a vessar sobre aquest producte la durabilitat i la fortalesa en el disseny. La imatge del sol naixent japonès dona suport tecnològic a moltes exportacions relacionades amb el motor, la línia blanca, la línia marró, els productes audiovisuals i els videojocs.

En el cas que siguin negatives, cal neutralitzar-les tan aviat com sigui possible o convertir-les en positives, ja que poden erosionar la imatge del país. Aquest és el cas de Polònia, que, per promocionar els productes propis, va positivar la imatge de nyap d'alguns dels seus nacionals a França i els va convertir en immigrants guapos, moderns i endreçats. Els països del Golf Pèrsic es desmarquen de l'estereotip negatiu que tenen tots els països àrabs reforçant la imatge de riquesa, d'innovació en la creació de ciutats, d'atracció a alguns dels principals museus mundials.

Finalment, en el cas que siguin neutres, caldrà reflexionar sobre el risc de positivament-les. Els passos per al canvi no són gens fàcils, per la qual cosa, si no afecten negativament, tampoc està malament. És peyoratiu, per exemple, que als catalans ens estereotipin de garrepes o més aviat és un recurs simpàtic? Si som capaços d'associar aquest estereotip a l'estalvi, a separar el prescindible de l'imprescindible, a la racionalitat en l'estructura dels costos, pot beneficiar molt la imatge d'un país sense estat, de llarga història, de dimensió mitjana, humana, mediterrània i internacional, amb una alta centralitat i una accessibilitat excel·lent.

de suport, les activitats, etc., per a sustentar tots els continguts de l'oferta.

- ▶ Estratègia definida de marca de país amb el suport permanent dels personatges i celebritats internacionals.
- ▶ Responsabilitat social corporativa de país, aportació a la cooperació i a la solidaritat, criteri consensuat entre tots els partits i la ciutadania entorn del valor social.

Associada a aquests atributs, la imatge de marca de país incideix en la ment dels consumidors i visitants oferint-los significats i valors estables, que assumeixen. Malauradament, la iconografia de les marques nacionals mostra més elements de la primera llista que no pas de la segona: el 80 % de les icones nacionals analitzades entre seixanta-cinc països turístics són descriptives de la geografia, dels recursos físics o infraestructurals.¹⁸

Nous condicionants de la gestió de la imatge de marca de país

La confusió a l'escenari de les marques en general és extrema en aquests moments, i el perill que es difumini és evident. Per això, a part de la proposta de valor ben definida, clara i associada als atributs que hem seleccionat, cal establir una gestió de la marca que li permeti interactuar amb els clients de manera permanent.

Construcció, arquitectura i manteniment de la marca

La construcció de la marca requereix abastar els aspectes següents:

- ▶ **Producte país.** El país és divers, perquè són diversos els participants, els béns i els serveis, els sentiments, els actius turístics, industrials, de formació, etc. Però la imatge de marca ha de ser única, per a aixoplugar tots els productes país,

com també les infraestructures, els equipaments i els serveis adequats en cada moment, i esdevenir un suport estable d'alt valor afegit al servei de cadascun dels actius. Encara hi ha països amb forta implantació de la indústria turística que treballen amb dues marques, una de turística i una altra d'industrial.

La marca de país ha de representar tot el país i donar suport a cadascun dels actius existents; la seva gestió, associada a la imatge de marca i sota un codi icònic convenientment elaborat, haurà de repercutir en la millora global del paraigua. Els esforços gràfics s'hauran d'adreçar cap a la semantització per mitjà del logotip, l'imagotip i els altres elements icònics de la identitat nacional.

Encara hi ha països amb forta implantació de la indústria turística que treballen amb dues marques, una de turística i una altra d'industrial.

- ▶ **Adhesió del públic nacional.** Sense la implicació del públic intern envers el que els és propi, la



- ▲ La marca de país ha de saber englobar la diversitat que ofereix el país.



▲ El portal de Nova Zelanda ofereix informació tant per a viatgers com per a inversors.

imatge de marca de país deixa de poder comptar amb els més importants portaveus, que són els mateixos ciutadans.

► **Segmentació dels clients nacionals i internacionals**, per tal que la imatge els arribi ben nítida i condicioni els seus comportaments de compra posteriors.¹⁹ Dividim els compradors de país en quatre categories:²⁰

– *Compradors de valors*. Cerquen els atributs de forma minuciosa i reclamen una exquisida relació qualitat-preu. Per a aquests compradors, la proposta de valor de la marca de país ha de transmetre alguns aspectes funcionals (seguretat i disseny) i, a bastament, els de representació social, aspiracional i experiencial.

– *Compradors de relacions*. Són lleials a la marca i a les experiències satisfactòries provocades anteriorment. Per això, la proposta de marca s'ha d'associar a refermar la identificació, la pertinença al grup, la sociabilitat, totes les innovacions i activitats que s'hi incorporen i la relació amb l'imaginari històric.

– *Compradors de preu*. Només estan motivats pels preus baixos: el *low cost*. Tot país té una oferta de baix cost, més o menys. En cada cas, la marca de país s'associarà totalment o parcialment amb els canals més barats, intentant que tot el producte país no quedi identificat amb l'oferta barata.

– *Compradors de comoditat*. Compren poc i es mouen per la proximitat, pel canal més còmode. La imatge de marca transmetrà valors de proximitat, usabilitat; nivells associats a la compra com, per exemple, el canal en línia.

La marca de país té el repte de presentar l'oferta adient a través de la xarxa. Hi ha uns portals de països com Canadà, Austràlia o Nova Zelanda que estan fent esforços per a adaptar-se a les demandes dels clients internautes.

► **Canal**. Mentre que els productes industrials i els de la majoria dels serveis s'han expandit per mitjà dels diversos intermediaris internacionals de la distribució, el cas del turisme ha estat diferent. Les agències de viatges majoristes (*touropérateurs*) han monopolitzat el mercat internacional i, juntament amb les agències de viatges, van ser l'únic intermediari del mercat des dels orígens del turisme massiu, al començament dels anys 1960, fins al final del segle xx. L'avenç tecnològic ha canviat el panorama. Els clients són internautes i, tant en el cas turístic com en general, la marca de país té el repte de presentar l'oferta adient a través de la xarxa. Hi ha uns portals de país (turístic) que estan fent esforços per a adaptar-se a les demandes dels clients internautes (Canadà, Austràlia, Nova Zelanda), però la majoria utilitzen molt poc les oportunitats d'interactuar amb els clients a través del portal, de la presència en altres webs i de les xarxes socials. D'aquesta manera, perden l'oportunitat de presentar la proposta de valor del país a través un canal indispensable. Comprin o no comprin a través del portal, el flux d'informació, i sobretot d'interacció, es perd pel diàleg permanent amb el client i això esdevé molt negatiu. Gran part de la comunicació de la marca nacional té lloc exclusivament a

través del canal fora de línia quan la xarxa és plena d'oportunitats de diàleg directe amb el consumidor.

► **Codi d'actuació de la marca.** Manual d'ús per tal que tots els participants i socis utilitzin amb la màxima eficiència la icona de la marca, de manera que impulsi el diàleg directe amb cada consumidor i aquest rebi una satisfacció igual a la imatge percebuda i acabi millorant-la. L'estructura d'actuació de la marca serà tan flexible que facilitarà la introducció d'eslògans nous, adaptats a cada producte o mercat, i associacions amb continguts de valor, com ara cuiners rellevants, celebritats, notorietat política o econòmica o social, cultura internacional, festivals, disseny, activitats experiencials, etc., per a impulsar les compres dels productes nacionals, el turisme, el talent internacional o d'altres.

Instruments de gestió

Considerem cinc instruments per a la gestió de la marca de país:

► **Ens de coordinació general.** Els països han creat, des de fa dècades, ens coordinadors de les exportacions, i han mostrat una excel·lent corba d'experiència en l'impuls de la internacionalització; altrament, els països amb força implantació de la indústria turística han impulsat organismes enfocats majoritàriament a la comercialització del turisme. S'imposa, d'una banda, que es desenvolupi una estreta aliança entre ambdós, per tal que sota el paraigua de la marca, tots els sectors del país s'acabin beneficiant tant de l'impuls de la internacionalització com de la comercialització dels productes i ampliïn la seva tasca a molts altres camps d'actuació (planificació, formació, implantació tecnològica, cooperació, etc.); i, de l'altra banda, que aquests organismes, en la majoria absoluta dels casos, públics, s'obrin al partenariat públic i privat, única via d'eficiència definitiva.

► **Innovació.** Cal reinventar constantment el model de negoci, cercant la millora del producte país, l'adhesió dels connacionals, el millor

coneixement de l'evolució del mercat i de la conducta dels consumidors, la composició de canal per a arribar millor al consumidor, i la gestió del país i de la marca. La innovació, en la reducció general dels costos, permetrà que els estalvis obtinguts s'adrecin a augmentar el valor de la marca de país.

Cal reinventar constantment el model de negoci cercant la millora del producte país, l'adhesió dels connacionals, el millor coneixement de l'evolució del mercat, la millora de l'accés al consumidor i la gestió del país i de la marca.

► **Intel·ligència de mercat.** Té a veure amb l'anàlisi permanent de l'evolució dels productes i mercats, com també de la conducta dels consumidors. Els països han d'implantar instruments de prospecció que considerin la gestió dels mercats presents i dels futurs, sobre la base dels clients actuals i els nous, cercant en tot moment els de substitució. **Intelitur**, que impulsa el Consell



► L'associació d'un producte amb el seu lloc d'origen ha donat resultats molt satisfactoris.

Superior de Cambres de Comerç d'Espanya, amb el suport del **Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme**, és una iniciativa adreçada al turisme, però és fàcilment aplicable a la marca general d'un país. Proveeix el mercat turístic espanyol privat, les destinacions i els governs d'informació de mercat, d'indicadors, de l'evolució de la conducta de cada mercat, d'estris tecnològics, etc.

► **Gestió de la marca.** Un instrument de gestió ha de tenir cura de l'evolució de la marca amb relació als mercats i a tots els actius del país. Es responsabilitzarà de l'ús adient del codi intern i de l'eficiència de la marca. Així com de la relació amb les altres marques amb les quals es vulgui associar per a penetrar en determinats mercats.

► **Indicadors.** Segons els productes país i cicle de vida, cada país seleccionarà els indicadors per a compondre el quadre de comandament integral, per tal de seguir l'evolució de la imatge de marca de país.

Conclusions

Els instruments icònic i el codi de gestió de la imatge de marca de país continuen sent un suport estable d'alt valor afegit. Malgrat que un seguit de fenòmens –la traçabilitat internacional dels productes i serveis; els preus baixos que introdueixen altres marques, les blanques; l'emergència de valors transversals, com ara la multicul-

turalitat, i la qualificació negativa de solvència financera dels països– en desdibuixen l'eficiència, pot mantenir-se com a suport de tots els actius aixoplugats sota el seu paraigua.

La marca de país continuarà desenvolupant la seva funció de quelcom més que identifica el producte²¹ o la cartera de significats²² si s'associa cada cop més als valors, les arrels i les creences de les persones; al patrimoni i al territori que facilitin les experiències privades o col·lectives amb la màxima llibertat i intensitat; als estils de vida dels nadius i del resultat del mestissatge; a la capacitat d'atreure talent internacional; als elements que millorin la percepció de l'autenticitat i l'exclusivitat, entre d'altres. Els atributs geogràfics, físics i descriptius són valors que estan perdent força com a atractors de la marca.

La imatge de marca de país haurà de ser única per a tot el país i n'alinearà tots els actius; cercarà l'adhesió dels connacionals; segmentarà conjuntament els mercats nacionals i internacionals; tindrà cura de la composició de canal, de manera que el seu contacte no tan sols no empitjori la percepció de la imatge, sinó que la millori, i crearà un codi d'actuació per a tots els participants i socis amb què tracta.

Els instruments de gestió cerquen la coordinació general entorn de la imatge de marca de país, que forçosament ha de ser amb l'impuls públic i privat, la innovació permanent de tot el país, la intel·ligència de mercat, la gestió de la marca i els indicadors de control de gestió.

JOSEP-FRANCESC VALLS

Catedràtic de Màrqueting d'ESADE-URL i professor visitant a la Universitat Luigi Bocconi de Milà.

Investiga sobre les marques, els preus, la gestió de les ciutats i de les empreses turístiques.

Ha publicat una desena de llibres i nombrosos articles científics sobre la matèria.

L'any 2000 va rebre el premi del Col·legi d'Economistes de Catalunya per la divulgació de l'economia.

<http://www.esade.edu/professorat/josepf.valls>



Bibliografia

- AAKER, D.; JOACHIMSTHALER, E. (2000). *Brand leadership*. Nova York: The Free Press.
- BEDBURY, S.; FENICHELLI, S. (2002). *A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century*. Nova York: Viking Penguin.
- DAVIS, S. M. (2002). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through your Brands*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DAVIS, S. M.; DUNN, M. (2002). *Building the Brand Driven Business: Operationalize your Brand to Drive Profitable Growth*. San Francisco: Jossey-Bass.
- FARQUHAR, P.H. (1989). «Managing brand equity». *Marketing Research*, I (setembre), p. 24-33.
- FUTUREBRAND (2009). *Country Brand Index*. <http://www.futurebrand.com/think/reports-studies/cbi/2009/overview/>
- GNOTH, J. (2002). «Leveraging Export Brands Through a Tourism Destination Brand». *Journal of Brand Management*, 9 (4/5), p. 262-280.
- HANKISON, G. (2004). «The Brand Images of Tourism Destinations: a Study of the Saliency of Organic Images». *Journal of Product & Brand Management*, vol. 13, núm. 1, p. 6-14.
- HEUDE, R. P. (1989). *L'image de marque*. París : Eyrolles.
- JAFFE, E. D.; NEBENZAHL, I. R. (2001). *National Image and Competitive Advantage: the Theory and Practice of Country-of-origin Effect*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press /Handelshøjskolens Forlag.
- JAIME ESLAVA, J. de (2007). *Pricing: nuestras estrategias de precios*. Madrid: ESIC.
- KAPFERER, J. N. (1992). *La marca, capital de empresa*. Madrid: Ediciones Deusto.
- KELLER, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L. (2002). «Country Equity and Country Branding: Problems and Prospects». *Journal of Branding Management*, abril, 9 4/5, p. 294-314.
- RIVERO GOIRE, M. D. (2003). *Propuesta de creación de marca para el destino turístico Cuba*. Barcelona: Esade, Centro de Dirección Turística.
- RUCH, W.; ROSSITER, J. et al. (2005). «The Nature of Personality: Genes, Culture and National Character». *Science*, 7 d'octubre.
- RUOKONEN, M.; SAARENKETO, S. (2007). «The Strategic Orientations of Rapidly Internationalizing Software Companies». *European Business Review*, vol. 21, núm. 1, p.17 – 41.
- SÁNCHEZ, I.; SANZ, S.; GONZÁLEZ, A.; MIGUEL, M. (2009). *The Image of a Destination as a Key Variable in the Segmentation of Tourists: an Analysis of its Influence on Behaviour*. París: Marketing Trends.
- SCHMITT, B. (2000). *Experiential Marketing*. Madrid: Ediciones Deusto.
- UNDERWOOD, R.; BOND, E.; BAER, R. (2001). «Building Service Brands Vía Social Identity: Lessons from the Sports Marketplace». *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 9, p. 1-13.
- VALLS, J.F. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- VALLS, J. F. (2010). *Más allá del fenómeno low cost*. Barcelona: Profit.

Notes

1. RUOKONEN, 2007.
2. VALLS, 2010.
3. BEDBURY, FENICHELLI, 2002.
4. KELLER, 2003.
5. FARQUHAR, 1989.
6. VALLS, 2004.
7. KAPFERER, 1992.
8. HEUDE, 1989.
9. DAVIS, 2002.
10. PAPADOPOULOS i HESLOP, 2002.
11. AAKER, 1996.
12. GNOTH, 2002.
13. <http://www.canada.travel/selectCountry.html>
14. DAVIS i DUNN, 2002.
15. FUTUREBRAND, 2009.
16. UNDERWOOD, BOND i BAER, 2001.
17. SCHMITT, 2000.
18. JAFFE i NEBENZHAL, 2001.
19. RUCH i ROSSITER, 2005.
20. RIVERO GOIRE, 2003.
21. SÁNCHEZ, SANZ, GONZÁLEZ, MIQUEL, 2009.
22. JAIME ESLAVA, 2007.
23. KELLER, 2003.
24. BEDBURY i FENICHELLI, 2002.