

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

Diferencias en la construcción de marca país: Canadá y Colombia¹

Differences in the construction of nation branding: Canada and Colombia

Différences dans la construction de marque pays: Canada et Colombie

Lina María Echeverri

Economista Empresarial
Magíster en Administración
Candidata a Doctora en Ingeniería de Proyectos
Directora
Especialización en Mercadeo Estratégico
CESA Colegio de Estudios Superiores de Administración
Profesora Investigadora
linae@cesa.edu.co

Eduardo Rosker

Profesional en Marketing
Especialista en Docencia Universitaria
Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA
eduardo.rosker@cesa.edu.co

Tipo de artículo: Artículo de reflexión resultado de investigación.
Recepción: 2011-04-13
Revisión: 2011-05-10
Aprobación: 2011-05-27

¹ El artículo contiene los resultados del proyecto de investigación "Gestión estratégica y posicionamiento de la imagen y marca país en América Latina" (2008-2012), de la Línea de Investigación en Marketing del Grupo de Investigación en Innovación y Gestión Empresarial del CESA.

Contenido

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología
4. Hallazgos principales
 - 4.1 Razones iniciales de ambos países
 - 4.2 Canadá
 - 4.3 Colombia
5. Discusión
6. Conclusiones
7. Lista de referencias

Resumen

La aplicabilidad del marketing se ha ampliado a horizontes territoriales. Hoy se habla de marca ciudad, marca región o marca país. El siguiente artículo tiene la intencionalidad de profundizar y comparar la forma en que se ha desarrollado el proceso de construcción de una marca país a partir del estudio de caso de dos naciones: Canadá y Colombia. Estos países fueron elegidos por los resultados obtenidos en la medición de posicionamiento de marca país en el año 2010 realizada por la firma *Futurebrand*, ubicando en el primer lugar a Canadá y en el último lugar a Colombia en el continente americano. La investigación se originó dada la importancia que ha tomado el tema de marca país como un modelo válido de promoción territorial dentro de los planes de desarrollo de los países.

Palabras clave

Imagen país, Marca, Marca país.

Abstract

Marketing has broadened its application to territorial horizons. Today we talk about city branding, region or country branding. The purpose of this paper is to study in depth and to compare the evolution of the construction process of a country brand, based on a case study for Canada and Colombia. These two countries were selected because of their results in the 2010's positioning ranking of the *Futurebrand* company, with Canada being the first and Colombia being the last in the American index. The research is derived from the

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

importance that "Country Brand" has acquired as a valid model of territorial promotion in the plans of development of the countries.

Keywords

Country image, Brand, Nation Branding.

Résumé

Le domaine d'action du marketing est devenu plus vaste à horizons territoriales. Aujourd'hui on parle de marque ville, marque région ou marque pays. Le propos de cet article est approfondir et comparer la manière dans lequel a été développé le processus de construction d'une marque pays à partir de l'étude de cas de deux pays : Canada et Colombie. Ces pays ont été choisis par les résultats obtenus dans la mesure de positionnement de marque pays de l'année 2010 qui a été réalisé par la firme *Futurebrand*, avec Canada à la première place et Colombie à la dernière place dans Amérique. La recherche est motivé par l'importance que a le sujet de marque pays comme un modèle valable de promotion territorial dans les plans de développement des pays.

Mots-clés

Image pays, Marque, Marque pays.

1. Introducción

En marketing las organizaciones diseñan y desarrollan productos en función de necesidades y deseos del mercado, dándole características propias que los diferencien de la competencia, tanto en su diseño como en su marca. Pero lo que hace que un consumidor compre o no un producto, no está solamente en sus características como tal sino por la percepción que tiene de éste. Los atributos que percibe el consumidor sobre un producto trascienden lo tangible y se vincula a su estilo de vida, a sus preferencias y a sus propias experiencias. Por tal motivo, las empresas realizan costosos estudios de mercado en los segmentos elegidos a fin de identificar cuáles son esas cualidades que el consumidor o usuario percibe respecto a lo ofertado, para mejorar la comunicación de esos atributos proyectados en la forma que el mercado está percibiéndolo.

Los países, así como los productos y servicios, tienen características propias que responden a sus más intrínsecas particularidades. La cultura, su gente, los recursos naturales, sus características socioeconómicas y políticas, y su inserción en el mundo. Cada país tiene un importante caudal de cualidades que los hacen diferentes unos a otros, que los distinguen, que deberían servirles como diferenciadores en la oferta que proyecten al mercado. Los países han identificado la necesidad de construir una marca que trascienda la descripción de características físicas de un territorio y se oriente a la generación de experiencias para sus visitantes (Hudson & Ritchie, 2009).

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

Así como las organizaciones, los países deberían salir a identificar, en sus correspondientes segmentos, cuáles son los principales atributos percibidos por la gente, cuál es la imagen que tienen sobre ellos para poder insertarse en la oferta global, para posicionarse o reposicionarse.

Dos países, Canadá y Colombia, en el año 2005 advirtieron su necesidad de diseñar y desarrollar estrategias que les permitieran reposicionar su imagen. Ambos partían de situaciones iniciales diferentes, con percepciones internacionales muy distintas pero con un objetivo común, aumentar su visibilidad en el exterior que significara mejorar sus ingresos turísticos y aumentar sus inversiones y exportaciones.

El siguiente estudio presenta dos experiencias de marca país a través de un análisis comparativo dado por las siguientes razones: a) Canadá ha estado en los dos primeros lugares del *Country Brand Index* desde el año 2008, demostrado por el desarrollo de una marca país que se fundamenta en ser el primer país del G8² que superó la recesión internacional por el conservadurismo fiscal, y b) Colombia se caracteriza por ser un país con una economía emergente, que coincide con la fase introductoria de su marca país, la cual se encuentra en la última posición del *Country Brand Index* en América del Sur en el año 2010.

Este artículo pretende mostrar el estado inicial de ambos países y sus diferentes estrategias de marca país para posibilitar el cumplimiento de sus objetivos. Para el año 2010, según el CBI – *Country Brand Index* de la firma consultora *Future Brand*, Canadá se ha posicionado como la Marca País #1 en el mundo y Colombia en la posición #85.

La intencionalidad del proyecto se fundamenta en la siguiente pregunta: ¿cuáles han sido las características de ambas estrategias que han producido resultados tan distintos en sus respectivos posicionamientos como imagen y marca país?

2. Marco teórico

En el marco de la globalización, la batalla por el turismo, las exportaciones y la inversión extranjera se está intensificando, especialmente con la creación y consolidación de la identidad nacional a través de un concepto conocido como marca país. Para Fan (2010) la marca país o *nation branding* es un área emergente de interés, que ha sido impulsada por profesionales ante la evidente necesidad conceptual de la temática.

² Foro de países industrializados conformado por: Estados Unidos, Gran Bretaña, Italia, Francia, Alemania, Japón, Canadá y Rusia.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

El concepto de marca país se fundamenta en supuestos comunes que nos obliga a extraer algunas de las características principales de esta noción. El término marca país o *nation branding* nace de la necesidad de los sectores empresariales y los gobiernos por generar una identidad propia frente a los mercados internacionales. Tres elementos componen el concepto de marca país: turismo, inversión extranjera y exportaciones. Estas variables no representan sectores, por el contrario tienen un papel significativo en el mejoramiento de la reputación de un país.

La marca país logra hacer visible el marketing territorial, integra los productos, organizaciones e imagen que representa una nación. Al respecto, Cabrera (2010, párr. 13) menciona que:

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

La marca país debe proyectar la realidad e identidad de una nación, sin embargo, está sujeta a la imagen que proyecta. Van der Horst (2010, párr. 5) indica que "la marca país debe ser coherente con lo que se ofrece y las personas están esperando. En la medida que nos apropiemos de este instrumento, será exitosa". La identidad de un país está representada por un conjunto de creencias, mitos, historia y cultura. Cuando se combina la identidad con marca país, se está dando respuesta a dos preguntas: ¿Qué características tiene un país? Y ¿Cómo se capitaliza su imagen en mercados internacionales? "La imagen de país es la representación o asociación mental de un determinado país, más allá si son atributos reales o ficticios de la nación en cuestión" (Capriotti, 2008, p. 27).

La imagen de un país puede ser expresada a través de percepciones generalizadas y también puede reducirse a una serie de actitudes positivas y negativas dependiendo de las impresiones que tenga un visitante, inversionista o habitante sobre un país. De una manera más precisa se refuerzan los estereotipos se articulan con los juicios de valor y con las asociaciones mentales que tengan las personas frente a un destino determinado. Como lo señala González y Morales (2009, p. 135) "Las estrategias de marketing de destinos permiten crear imágenes representativas de las ciudades y comunicarla a los mercados potenciales con la finalidad de hacer aumentar el número de visitantes".

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

En algunos países, los ministerios y las agencias se encargan de comunicar coherentemente la marca nacional, con el fin de evitar confusiones e interpretaciones diferentes sobre su significado y cómo éste se relaciona con su imagen ante el mundo. Por esta razón, el proceso debe ser dirigido por el nivel más alto del gobierno, como un Alcalde, Ministro o Presidente.

Construir una marca país implica integrar esfuerzos. No puede ser una política de gobierno, debe ser una política de Estado. El objetivo principal del proceso de construcción de marca es atraer a un gran número de prospectos en turismo, inversiones y exportaciones. Con el propósito de atraerlos, es esencial construir una plataforma estratégica de marcas, en ámbitos tanto externos como internos que incida en el proceso de toma de decisiones de la población objetivo. Widler (2007) citado por Tatevossian (2008) plantea que si la marca de un país está destinada a ser una estrategia nacional, deberá ser promovida por líderes de opinión y expertos, constituida en un punto de referencia para el mercado interno y externo, convertida en un imán para las inversiones y el turismo, y principalmente involucrar a los ciudadanos.

Anholt (s.f.) citado por Gabriel Terrés (2010, párr. 5) plantea que la reputación de un país:

Se construye a partir de seis elementos: promoción turística, marcas de exportación, decisiones de política pública (puede ser política exterior o políticas internas exitosas), la forma en que busca atraer inversión extranjera, actividades culturales en el exterior y la presencia de gente de ese país en el exterior (líderes y gente común).

La formulación de la estrategia de marca país es tan importante como su implementación, la cual sucede cuando las personas experimentan realmente la marca permitiendo que se comiencen a formar actitudes y comportamientos positivos acerca del país. Gigli (2007, p. 2) conceptualiza a la marca país desde un enfoque instrumentalista planteando que: "La implementación de esta herramienta de comercialización responde a un mercado interno y externo ávido de valores competitivos que apelan al singularizarse, identificarse y diferenciarse de sus competidores".

La implementación de la marca país implica acciones que involucren a todos los grupos de interés en una ciudad, una región y un país con la finalidad de comprometerlos en el proceso de desarrollo y consolidación de una imagen con una fuerte proyección interna y externa. A continuación (figura 1), se explican los pasos para desarrollar la marca país (Mukoma, 2008):

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

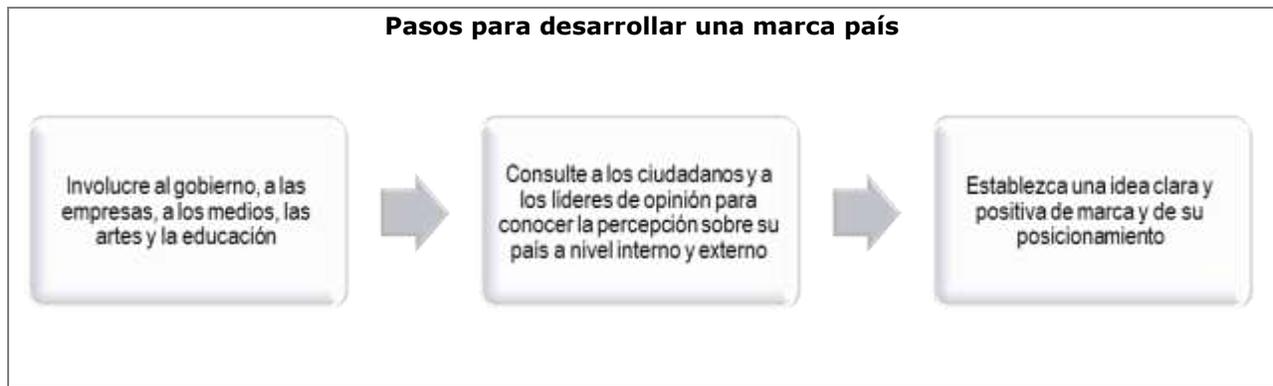


Figura 1. Se explican los tres pasos fundamentales para desarrollar una marca país.

Fuente: Adaptado de "Brand Kenya Idea Should Be On Its Feet to Foster Unity And Growth". Mukoma, 2008.

La diferenciación, es un requisito permanente en la construcción de una identidad de marca, y su forma es la imagen misma de una empresa, producto o país que se expone ante un mercado determinado. Para un país, su identidad implica considerar el conjunto de características, valores y creencias con las que la sociedad se autoidentifica y se autodiferencia de las demás.

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

3. Metodología

El proyecto de investigación es de tipo casuístico y exploratorio. La investigación casuística permite utilizar casos reales que puedan generar debates, aprendizaje y aplicabilidad en el aula. Dentro de este tipo de investigación se aplicarán entrevistas exhaustivas y metodología de casos. Los métodos de caso son una fuente para investigaciones exploratorias, debido a que se focalizan en estudios de la complejidad de fenómenos organizativos. La investigación exploratoria permite un acercamiento científico a un problema, especialmente cuando éste aún no ha sido abordado o suficientemente estudiado.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>, ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

Las investigaciones exploratorias y casuísticas se focalizan en estudios de la complejidad de fenómenos organizativos. En este contexto, Aaker, Kumar y Day (2001, p. 73) plantean que: "se emplea este tipo de investigación cuando se está buscando un conocimiento más profundo sobre la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables pertinentes que necesitan considerarse".

El método de análisis fue de carácter cualitativo. Se consultaron fuentes primarias y secundarias. En las primeras, se realizaron entrevistas con pioneros y ejecutivos de la marca país de Colombia. Las fuentes secundarias corresponden a documentos e informes de dirección de la organización "Colombia es Pasión" y "Canadá Siga Explorando". La siguiente ficha técnica resume el diseño metodológico empleado:

Tabla 1. Ficha de técnica de investigación.

Tipo de estudio	Exploratorio y casuístico.
Unidad de análisis	Marca país de Canadá y Colombia.
Ámbito geográfico	Canadá y Colombia.
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado), no de forma aleatoria.
Muestra	Organizaciones a cargo de la gestión de la marca país: Comisión de Turismo de Canadá y Proexport.
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental (documentación y archivos). Realización de entrevistas múltiples en profundidad; abiertas, semiestructuradas y cerradas; presenciales. Observación directa.
Informadores clave	Pioneros y ejecutivos de la marca país. Académicos.
Fecha de inicio y finalización	Febrero de 2009 a enero de 2011.
Producto derivado de proyecto de investigación	Gestión estratégica y posicionamiento de la imagen y marca país en América (Cod. 20006)

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

4. Hallazgos principales

4.1 Razones iniciales de ambos países

En palabras de Michelle McKenzie (2011, p. 2), presidente de la Comisión de Turismo de Canadá:

Comenzando 2005, decidimos refrescar la marca turística de Canadá, porque simplemente tener una imagen positiva como país no se traslada a una razón obligada de visitarlo, nuestro desafío era mostrarle al mercado global que Canadá también ofrece lo exótico, lo único, lo inesperado.

En el caso colombiano, el grupo de trabajo conformado por Proexport, Inexmoda y la Oficina de la Primera Dama de la Nación coincidió, desde sus inicios, en la necesidad y urgencia de proyectar a Colombia a los mercados internacionales mostrando una imagen de país que no se asociara con aspectos negativos, como la corrupción, el narcotráfico o el terrorismo (asociaciones bastante comunes en el extranjero). "Se buscaba así una imagen que permitiera reducir la brecha entre percepción y realidad de un país como Colombia" (Mejía, 2008). Una imagen que lograra reacomodar ese imaginario que existe en otros países sobre los colombianos y que se orientara a promover el turismo y la inversión.

Dos realidades distintas en cuanto a la imagen de país que cada uno de ellos tenía al momento de plantearse la necesidad de crecer en su posicionamiento mundial.

Para Canadá no bastaba con tener una imagen positiva, había que provocar una diferenciación que invitara a los viajeros a visitar lo diferente; en el caso de Colombia, la imagen era fuertemente negativa y la intención era que el viajero conociera la realidad del país y no la simple percepción que se tenía en el exterior. La intención canadiense era el crecimiento turístico, Colombia iba más lejos en sus objetivos, pretendía el crecimiento del turismo, las exportaciones y las inversiones.

4.2 Canadá

En el 2004, las investigaciones realizadas por el gobierno mostraban que Canadá era visto en términos muy positivos por el público pero no era un "*top of mind*" en cuanto a destino de viaje. De hecho, el desempeño competitivo de Canadá entre 1980 y 2005 fue débil, los viajeros veían a Canadá como un punto de conexión en medio de sus países de origen o sus destinos de viaje. Hasta entonces, la imagen de Canadá era antigua y aburrida: nieve, alces y montañas. Faltaba un mensaje que creara una conexión emocional, invitando a los ciudadanos del mundo a querer vivenciar la unicidad que ofrecía Canadá.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

Según la *Canadian Tourism Committee* para el 2005, tres eran los factores principales que influenciaban fuertemente al viajero entre países: la globalización, ya que cuando los individuos se descubren e interactúan en el mundo virtual entonces aumentan sus deseos de encontrarse, intercambiar y negociar personalmente; las elecciones del consumidor y sus fuentes de influencia, que les permiten acceder a infinitas fuentes de información acerca de productos, lugares y destinos, en apenas un instante y así poder comparar, evaluar, seleccionar o rechazar, y la volatilidad e incertidumbre, ya que los lugares y sectores industriales son cada vez más interdependientes con la complejidad que eso trae aparejado.

En octubre de 2005, la Comisión de Turismo de Canadá planteó una innovadora estrategia de marketing global bajo la marca "Canadá - *Keep Exploring*", para lograr un mejor posicionamiento del país como un destino donde los viajeros pudieran crear experiencias personales extraordinarias. El objetivo principal de la campaña era invitar al mundo a explorar Canadá. Lo importante para la marca "Canadá" era dar a conocer a los viajeros la posibilidad de crear su propia experiencia, de sentir y formar vivencias, probar cosas nuevas, conocer gente amable y descubrir nuevas perspectivas del país.

La Comisión de Turismo de Canadá CTC se propuso firmemente en buscar nuevas formas de promocionar y reforzar rápidamente la industria del turismo dentro de la oferta del mercado global. Las ideas iniciales buscaban extender una invitación a los viajeros que quisieran satisfacer su curiosidad y buscar nuevas experiencias visitando Canadá.

La marca "Canadá - *Keep Exploring*" impulsaba a todos los miembros de la industria del turismo de Canadá a buscar y descubrir nuevas maneras de deleitar a los visitantes y convertirlos en celosos embajadores.

Los primeros pasos fueron reconvertir la visión, la misión y escribir sus preceptos principales:

- a. Visión: impulsar al mundo a explorar Canadá.
- b. Misión: aprovechar la voz colectiva de Canadá para incrementar los ingresos por exportaciones.
- c. Principios fundamentales:
 - Sustener una vibrante y redituable industria del turismo en Canadá.
 - Vender Canadá como un destino turístico deseable.
 - Sustentar una relación cooperativa entre el sector privado y el gobierno de Canadá, sus provincias y territorios, para el turismo canadiense.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

- Proveer de información relacionada al turismo canadiense al sector privado y a los gobiernos provinciales y territoriales de Canadá.

Lanzar esta nueva marca país significó un proceso intensivo, exhaustivo y esencial. Los ejercicios realizados por la CTC para el diseño de la marca fortalecieron los lazos entre la industria de turismo canadiense y la misma CTC. A pesar de que la CTC fue quien inició este proceso el resultado final "Canadá - *Keep Exploring*" fue producto de un pensamiento colectivo, puesto que la estrategia también fue desarrollada con el apoyo de organizaciones que pertenecen al sector turístico. Se contrataron profesionales con la experiencia y habilidad para llevar adelante la estrategia de marketing.

El plan estratégico hasta el 2011 tenía como meta principal el crecimiento de los ingresos por exportaciones de turismo. De esta forma se plantearon los objetivos y prioridades que se convertirían en el eje central de la consolidación de la marca país.

Objetivos:

- a. Convertir a los clientes altamente potenciales a comprar productos canadienses.
- b. Enfocar en los mercados de alto retorno a la inversión.
- c. Consistencia de marca.
- d. Investigar nuevas oportunidades de mercado.

Prioridades:

- a. Desarrollar relaciones uno a uno con los clientes.
- b. Alinear las asignaciones de mercado para una maximización del retorno de la inversión.
- c. Diferenciar a Canadá.
- d. Apalancar la inversión de los socios (empresas y agencias de turismo canadienses).
- e. Apalancar la exposición realizada con los medios para los Juegos Olímpicos de Vancouver 2010.
- f. Crear demanda para los crecientes accesos aéreos.
- g. Excelencia organizacional.

Para alcanzar un posicionamiento de marca que reconociera las realidades competitivas que ofrecía Canadá en el sector la CTC analizó datos correspondientes a diez años de historia turística canadiense y tuvo en cuenta el comportamiento de competidores claves, mercados turísticos y consumidores.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

La Comisión sostuvo consultas con cerca de 450 profesionales del sector turístico y desarrolló 24 grupos foco en 6 países para probar sus hallazgos.

La marca invita a los viajeros a proyectar sus propias expectativas y deseos, sugiriendo que cualquier tipo de experiencias que pudieran estar buscando, las encontrarán en Canadá. Pretende alimentar el impulso inherente de explorar y mostrar a Canadá como un lugar que vale la pena visitar, así como renovar la emoción de descubrir y alentar a los consumidores a que se asombren como cuando eran niños.

Según el informe CTC de 2006, los cinco conceptos principales respecto a la marca país "Canadá - *Keep Exploring*", eran:

- La promesa de marca: "Visite a Canadá y cree sus propias extraordinarias historias".
- La declaración de marca: Canadá es un catalizador para la propia expresión.
- Los pilares de marca: cultura, geografía, gente.
- La personalidad de la marca: confiable, joven, informal, cálida, ingeniosa, intrigante, abierta, auténtica.
- Recompensa: pruebe una vida menos común.

Con el objetivo de mantener una voz colectiva para Canadá, la CTC desarrolló una estrategia de comunicaciones basada en tres lineamientos para transmitir la marca:

- Crear conciencia sobre Canadá como un destino vacacional a través de medios y mensajes influenciados por la marca Canadá. Esto se realiza insertando la marca en momentos inesperados de rutina para inspirar a los consumidores a ejercitar su curiosidad natural.
- Lograr comunicar localmente que Canadá es un destino de vacaciones que permite a los consumidores internos experimentar el país sin irse de casa.
- Crear oportunidades destinadas para los consumidores, de tal forma que realicen compras de ofertas desarrolladas por los socios de la CTC.

A lo largo de dos años, el plan de la Comisión consistió en capacitar para construir conciencia, buscar alianzas y asociaciones globales para apoyar las mejores prácticas de la marca y alcanzar participación a través de los mercados.

Los diez mercados globales hacia los cuales enfocarían su estrategia eran: Australia, China, Francia, Alemania, Japón, México, Corea del Sur, Reino Unido, el mercado de placer y el mercado de negocios de Estados Unidos y, por supuesto, a su mercado interno, la propia Canadá. Este *target* surgió de investigaciones de

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

mercados realizadas por la CTC en distintos mercados externos tales como Estados Unidos, Europa, Japón y China, midiendo potencialidad de los mismos en cuanto a su interés en Canadá.

La decisión fue tomada en el año 2004 y todos los esfuerzos de promoción de la marca debían enfocarse en estos países, puesto que generan los más altos retornos en consumo por turismo. Algunas consideraciones de las estrategias en cada país se relacionan a continuación:

- **Canadá:** el mercado doméstico era el que más aportaba a la cifra global de ingresos percibidos por turismo en Canadá.
- **Estados Unidos:** la CTC se embarcó en un programa de marketing diseñado para apelar a los prospectos urbanos más accesibles, (por ejemplo, New York, Boston y Los Ángeles). El programa, lanzado en la primavera del 2005, costó 11 millones de dólares trabajándose sobre cuatro componentes básicos: creación de conciencia, estimulación, nichos de mercado y negociación con agentes. Algunos de los nichos de mercado establecidos fueron: pesca sofisticada, aventura *soft*, mercado de esquí, mercado gay, y el mercado de convenciones y eventos, en el cual CTC invirtió 4.6 millones de dólares.
- **China:** Canadá logró obtener el "Estatus de Destino Aprobado (ADS)" por el gobierno chino para facilitar los viajes en grupo hacia Canadá. La CTC abrió una oficina permanente en Beijing desde enero de 2005 con el objetivo de promover a Canadá como destino turístico mediante prensa y actividades en muestras comerciales. El objetivo era crear conciencia sobre Canadá como un preferido destino turístico para lo cual se invirtieron poco más de medio millón de dólares en el 2005.
- **Japón:** la CTC invirtió 5.8 millones de dólares durante el 2005. En alianza con una empresa japonesa desarrollaron e implementaron una promoción de las Montañas Rocosas de Canadá.
- **Reino Unido:** durante el 2005, la CTC invirtió aproximadamente 2.2 millones de dólares en el mercado del Reino Unido.
- **Alemania:** en el mercado alemán la CTC invirtió para el 2005, 1.8 millones de dólares.
- **Francia:** el programa de inversiones en el mercado francés, para el 2005, fue de 2.2 millones de dólares.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>, ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

- **Corea del Sur:** las inversiones en el programa de marketing en este país fueron de 670 mil dólares.
- **Australia:** el programa en el mercado australiano significó 830 mil dólares para el 2005.

Esto significó una inversión total, en esta primera etapa del plan estratégico, de más de 26 millones de dólares, buscando realizar su promoción en los mercados *target* que habían seleccionado.

El logo como elemento principal de la identidad de la marca; se apoya en la hoja de maple, la cual es respetada y reconocida alrededor del mundo como un ícono nacional canadiense. La tipografía del logo está definida en "*Bliss*", una fuente que pretende proyectar una imagen casual y amigable. El slogan "*Canada: Keep Exploring*", es parte fundamental del mensaje que quiere comunicar el país a los extranjeros (figura 2).



Mientras que en el 2006 fueron las actividades de marketing las que "dieron vida a la marca", se decidió que todas las campañas de marketing del 2007 debían llevar la nueva identidad visual.

Para lograr articular mejor la estrategia de marca país de Canadá, la CTC diseñó un EQ[™] o *Explorer Quotient™*, (Coeficiente del explorador), con el propósito de identificar mejor a los clientes viajeros de Canadá a través de "*insights*", puesto

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

que se consideró que las metodologías métricas tradicionales, limitaban la segmentación. Para diseñar el coeficiente EQTM, la CTC se apoyó en el modelo de valores sociales de *Environics Research Group*, firma reconocida por sus encuestas de opinión pública e investigación de mercados relacionadas con estudios sobre valores humanos y cambio social.

Este coeficiente se basa principalmente en identificar: valores sociales, motivaciones y conductas del viajero, qué busca el viajero en sus vacaciones, estilo de vida, hábitos de compra, investigación.

Bajo este modelo, la CTC identificó tres prospectos objetivo de viajeros para Canadá: el Experimentador Auténtico (*Authentic Experienter*), el Explorador Cultural (*Cultural Explorer*) y el de Espíritu Libre (*Free Spirit*). Son ellos los que mayores niveles de utilidad ofrecen, son los que muestran el interés más entusiasta por las experiencias ofrecidas por Canadá.

Mientras se trabajaba en el lanzamiento global de la nueva identidad visual de la marca, fueron lanzadas varias campañas de promoción de "Canadá: *Keep Exploring*" en los mercados de Latinoamérica, Europa y Asia, a principios de 2007.

Igualmente, la CTC mejoró la plataforma web, mediante la creación de sitios web para consumidores ubicados en cada uno de los mercados objetivos mencionados previamente, así como un sitio web para el mercado norteamericano relacionado con las conferencias y ferias internacionales.

El año 2008 puede considerarse como el año en el que la marca país de Canadá se consolidó completamente. Principalmente, los esfuerzos de la Comisión se enfocaron en integrar los elementos de la marca en todas las actividades turísticas y comerciales del país, mediante planes de relaciones públicas y marketing digital.

La CTC desarrolló una iniciativa para valorar la marca país de Canadá para tener un punto de referencia ante la inminente inversión que iba a realizar como parte del proceso de planeación estratégica para el período 2009-2023, especialmente, para medir el crecimiento de la marca a lo largo del periodo relacionado con la estrategia de los Juegos Olímpicos de Invierno que se desarrollarían en Canadá en el 2010.

Para desarrollar esta tarea fue contratada *Interbrand*, líder en valoración y administración de marcas y que cuenta con una metodología propia que es aceptada a nivel mundial por analistas, bancos, autoridades de impuestos, consultores del mercado accionario y altas cortes. Esta iniciativa midió el impacto de las actividades de la CTC sobre la marca.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

Interbrand determinó que el valor de la marca país de Canadá era de \$123.8 billones de dólares.

Como parte del proceso de planeación estratégica de la Comisión Canadiense de Turismo para el período 2009-2013, se establecieron cuatro objetivos estratégicos y seis prioridades para incrementar los ingresos por concepto de turismo extranjero para Canadá. Varios de estos elementos se apoyan en el fortalecimiento, desarrollo y aprovechamiento de las características de la marca Canadá.

Los objetivos estratégicos que se establecieron fueron los siguientes:

- Influir en las decisiones de viaje y compra de consumidores de alto perfil para aumentar los ingresos por exportación de servicios mediante la consolidación de las relaciones.
- Enfocar los esfuerzos de marketing en los mercados globales o segmentos de mercado donde se percibe que está el más alto potencial de retorno de inversión.
- Conducir la industria dando relevancia y consistencia a la marca.
- Responder a las dinámicas cambiantes de los mercados.

Las prioridades que tiene la organización de la marca país de Canadá con fecha límite de 2013 son las siguientes:

- a. Enfocarse en las necesidades relevantes de los viajeros. En este sentido, el equipo de e-marketing de la marca implantó una herramienta de CRM (*Customer Relationship Management*) para identificar clientes, recolectar y analizar datos relacionados con sus preferencias de viajes y patrones de consumo. Utilizando esta herramienta, la CTC pudo desarrollar y mantener una comunicación con *targets* de clientes potenciales para asegurar que los mensajes de marketing que recibieran, fueran acordes con sus intereses y expectativas.
- b. Comprometerse más con las pequeñas y medianas empresas. La CTC trabajaría de la mano con las pequeñas y medianas empresas para que piensen en promocionar a Canadá como una experiencia más que un producto. Para ayudar a estos negociantes a desarrollar mensajes consistentes y poderosos para el mercado, la CTC había identificado cinco factores diferenciadores:
 - Ciudades al límite.
 - Posibilidades de viaje por tierra, mar o aire.
 - Aventuras inspiradoras entre maravillas naturales.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

- Cocina ampliamente ganadora de premios.
 - Conexión con la comunidad canadiense, una de las más amables del mundo.
- c. Diferenciar a Canadá. Considerando lo anterior, la CTC trabajaría en el período mencionado con sus asociados para crear o renovar productos que puedan extender y fortalecer la marca, siempre respondiendo a las expectativas de los potenciales consumidores. Así como:
- La incorporación de ventajas competitivas en los planes de marketing y ventas de la marca, así como la implementación de un esquema de administración de la crisis, aseguraría la proyección del plan.
 - Dentro del plan, se identificaban ciertos elementos fundamentales.
 - Marca: posicionamiento de marca consistente y poderoso que se consolidara durante la preparación y ejecución de los Juegos Olímpicos de Invierno de Vancouver 2010.
 - Explorer Quotient (EQTM): coeficiente del explorador que permite conocer los intereses particulares de los viajeros internacionales para enfocar la oferta hacia cada cliente.
 - Factores diferenciadores de Canadá (USP): define los atributos que hacen de Canadá un destino de viaje con experiencias únicas para los viajeros.
 - Contenido enfocado en lo experiencial: capturando y creando historias emocionantes y llamativas en Canadá.
 - Plataforma global: construida en asocio con la industria turística para convencer al mundo de viajar y explorar Canadá.
- d. Apoyar la estrategia de marca país de Canadá en el desarrollo de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Invierno Vancouver 2010. La Comisión se apoyará en los Juegos Olímpicos de Invierno 2010 para cambiar las percepciones que tiene el mundo sobre Canadá. La estrategia sería ejecutada en 3 fases:
- Fase 1. Antes de los juegos: la Comisión pretende dar una personalidad a Canadá como destino turístico, fortaleciendo la promoción de la marca en los medios y las relaciones con nuevos socios de negocio.
 - Fase 2. Durante los juegos: en el período activo de los juegos 2010, se aprovecharán las relaciones establecidas con los medios para mostrar al mundo la renovada experiencia canadiense a través de imágenes cautivadoras y dinámicas.
 - Fase 3. Después de los juegos: entre los visitantes del evento, la organización promocionará nuevas experiencias en Canadá.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

- e. Adoptar excelencia organizacional. Esta prioridad se relaciona con capacitar y fortalecer el equipo humano que interactúa en la Comisión Canadiense de Turismo para que se convierta en una organización enfocada en la estrategia.
- f. *Fortalecer el compromiso con accionistas y partes interesadas.* La Comisión mantendrá y fortalecerá su comunicación con los departamentos y agencias del gobierno federal, incluyendo "Industry Canada" y la Oficina de la Secretaría del Estado, para temas relacionados con los pequeños negocios y el turismo.

4.3 Colombia

La historia de Colombia con su marca país, se origina en los 90, cuando Michael Porter fue contratado por el gobierno y el sector privado para realizar un estudio de la economía colombiana. El análisis de distintos sectores determinó el nivel de competitividad del país y Porter planteó la necesidad de comenzar a reestructurar la economía pensando en vender o promocionar a Colombia. Basaba el reconocimiento internacional en una imagen que transmitiera calidad y servicio. Solamente después de doce años el gobierno nacional se propuso como uno de sus objetivos la construcción de una imagen país.

Comenzaron con acciones individuales, tales como la de Artesanías de Colombia, Proexport y el Instituto para la Exportación y Moda que crearon el proyecto Identidad Colombia con un evento en Milán. A partir del interés personal de la primera dama de Colombia, Lina Moreno, se planteó la necesidad de no centrar la imagen país solo en moda y artesanías sino abrirlo a la participación de otros sectores económicos como el turismo.

Se creó un Comité Asesor y un Consejo Asesor, integrados por líderes de opinión y representantes de diferentes sectores de la economía, que bajo el área de Proexport comenzaron a conceptualizar y diseñar una marca país, única para Colombia. Se buscaba una imagen que permitiera reducir la brecha entre percepción y realidad que se tenía de Colombia en el extranjero.

En el 2005, Proexport, el Despacho de la Primera Dama, el asesor presidencial en materia de comunicaciones e Inexmoda decidieron contratar al experto David Lightle, consultor internacional de la empresa Visual Marketing Associates (VMA), quien había asesorado a países como Nueva Zelanda, Australia y Taiwán. Con el lema "Colombia es Pasión" comenzó el proyecto de marca país para Colombia.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>, ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

En ese momento se tomaron varias decisiones importantes para la marca país. Se plantearon dos etapas para promocionar Colombia es Pasión. La primera era interna, siendo su objetivo lograr que los colombianos se involucraran con la marca y lograr la vinculación de empresas colombianas a fin de conseguir los recursos necesarios para su financiación. La segunda etapa, internacional, que permitiera cerrar la brecha entre percepción y realidad del país, buscando que la comunidad internacional aprovechara las oportunidades de Colombia como país para realizar inversiones. Su objetivo era más amplio aún, ya que se pretendía el crecimiento de las exportaciones, las inversiones y el turismo colombiano.

La estrategia sugerida era el marketing directo y dirigido, en primera instancia a Estados Unidos, Europa, Japón y China. Así mismo, en ese año se definió que Proexport sería quien gerenciara este programa bajo la dirección estratégica de un Consejo Asesor compuesto por 15 miembros del sector privado, público y de la academia.

El proyecto original contó con un presupuesto inicial de US\$429.700, de los cuales US\$297.700 provendrían del sector privado y US\$132.000 de Proexport. Entonces se realizaron ejercicios iniciales para poder conceptualizar el lema de Colombia es Pasión y transformarlo en un logo que transmitiera ese concepto y las imágenes que iban apareciendo eran: corazones, flores, colores llamativos, fuego, silueta femenina. Finalmente el logo que se seleccionó contiene varios de estos conceptos. El corazón fue diseñado por la firma americana *Visual Marketing Associates* (ver figura 3).



¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.. El logo símbolo de la marca país de Colombia.

Fuente: adaptado de "Informes de la dirección Colombia es Pasión" por Imagen País de Proexport, 2008.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

Las llamas superiores significan la intensidad, la tenacidad y la alegría de los colombianos. Las formas suaves marcan un corazón que parece palpar como el símbolo de lo mejor que tienen los colombianos: el corazón. Es un logo versátil, moderno, dinámico que combina con el rojo el concepto de intensidad y pasión que sólo los colombianos le imprimen a cada cosa que hacen.

La personalidad de marca describe el espíritu y las cualidades propias de Colombia es Pasión (Colombia es Pasión, 2007). Sirve como guía para establecer el tono y el estilo de todas las comunicaciones. Estos atributos son:

- Optimista: una marca que siempre ve el lado positivo de las cosas.
- Enérgica: una marca activa que impulsa el cambio, contagia e inspira.
- Amigable: una marca abierta y honesta, que muestra el lado amable de Colombia.
- Humana: una marca que contribuye al bienestar de todos los colombianos.

Pero así también, este logo con el corazón produjo fuertes discusiones en la sociedad colombiana, con ataques y defensas por igual, con fuertes críticas en las que se planteaba la falta de relación entre el logo y Colombia; incluso se habló de la irreverencia en relación con un elemento tan significativo para el pueblo colombiano: el Sagrado Corazón, pero de cualquier manera se mantuvo el mismo como imagen.

La inversión total de Colombia es Pasión para el año 2005 alcanzó el equivalente a 1.400.000 dólares.

En noviembre del 2006, se realizó una Evaluación de la Campaña Colombia es Pasión, entrevistando a 400 colombianos en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, buscando conocer su impacto, comunicación, respuesta. Las respuestas marcaron que las cinco palabras clave para describir lo positivo de Colombia eran: gente, 18%; educación, 15%; amabilidad, 15%; empuje, 14%; turismo, 14%, además de reconocer que existía una opinión positiva del colombiano hacia el país pero más asociado al gobierno que a Colombia es Pasión.

Para el 2006, los avances en la promoción de la marca país estaban demostrados en algunas acciones: campañas publicitarias nacionales, regionales y municipales; aliados multiplicadores del mensaje, *free press*, eventos; proyecto especial con el equipo de ciclismo; lanzamiento de la canción "Somos Pasión" grabada por quince artistas; participación en el Festival Internacional de Teatro (Cartagena) y Feria Internacional del Libro (Estados Unidos); participación partido de fútbol Colombia-Argentina, Macrorrueda Latinoamericana, Colombiamoda, Exposición Internacional

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [\[http://revistavirtual.ucn.edu.co/\]](http://revistavirtual.ucn.edu.co/), ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

de Moda Infantil, Feria de Flores, Concurso de Fotografía Colombia es Pasión-Comcel, pintura de cola de un avión de Avianca, logo en la vela mayor del Buque *Gloria* y logo en los camiones de Leonisa Ruta 50.

La inversión total en promoción de la marca para el año 2006 fue de 2.4 millones de dólares (Lacouture, 2008). "Antes de Colombia es Pasión, no había realmente una marca país como tal; teníamos una marca comercial, que era Juan Valdez" (Saúl Cardozo, funcionario de Colombia es pasión, 2008).

Entonces, se vio la posibilidad de iniciar la segunda etapa del programa original de Colombia es Pasión, mediante el lanzamiento de la estrategia internacional, lo cual requeriría el apoyo del gobierno para encontrar los recursos adicionales que permitieran el desarrollo de esta etapa.

Se estructuró una estrategia de mercadeo directo para que periodistas, empresarios, líderes políticos y de opinión, visitaran el país y se convirtieran en multiplicadores de su realidad, luego de haber vivido y sentido a Colombia. Para esto último, se abocaron a trabajar en los detalles sobre el concepto y organización del Premio Colombia es Pasión al ex presidente de Estados Unidos Bill Clinton. Este premio se entregaría a formadores de opinión extranjeros que ayudaran a promover una buena imagen de Colombia en el exterior. En lo que corresponde a la estrategia internacional, se planteó la posibilidad de estar presentes en las 25 ciudades de Estados Unidos, donde el Gobierno colombiano haría cabildeo en relación con el TLC – tratado de Libre Comercio.

Dentro de las acciones realizadas en el exterior se encuentran:

- La colocación de siete corazones, de cuatro metros de altura cada uno, en la *Union Station* en Washington y en *Grand Central Station* – Terminal en Nueva York, representando los siete aspectos generales que hacen de Colombia un lugar digno de conocer y admirar (música, cultura, gente talentosa, ciudades modernas, diversidad, hospitalidad y tranquilidad).
- La invitación a 380 periodistas internacionales de medios como *The New York Times*, *Chicago Tribune*, *Sports Illustrated*, *Le Monde*, *Rai*, *The Guardian* y *Hollywood Reported*, entre otros, que visitaron Colombia en los últimos tres años.
- *The New York Times* publicó dos artículos consecutivos titulados "Bogotá ya no es sólo para valientes" y "La ruta del café", que describieron con fotografías los escenarios respectivos.
- La publicación *Lonely Planet*, la guía de viajes más vendida en el mundo, catalogó a Colombia como uno de los diez mejores destinos de 2006, con expresiones de "moderno, vibrante y lleno de colombianos amistosos".

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

- Se tendrían al aire nueve comerciales con testimonios de los extranjeros que vinieron a Colombia y se quedaron. Así mismo, se contaría con *stands* para la participación en ferias internacionales, la página web e información impresa. (Revista Dinero, 2007).
- Una de las estrategias de difusión internacional más visibles de la marca fue la creación del sitio web, que en el 2007 ocupó el sexto lugar en el *ranking* de los sitios más visitados en *Google*.

Los pilares sobre los cuales se planteaba la estrategia eran: (a) la masificación, que los colombianos entiendan y actúen acorde al significado de la marca, en proyectos puntuales, como capacitación, comunicación, mercadeo y la parte internacional, y (b) autosostenibilidad, mediante el financiamiento del programa con proyectos en el área comercial y el desarrollo de *merchandising*.

Algunos objetivos que se plantearon para el futuro fueron:

- Incluir en los programas de las universidades colombianas clases o talleres acerca de Colombia es Pasión como estrategia de competitividad y elaborar una propuesta para el Plan Decenal de Educación.
- Investigar en profundidad la Ley de Turismo, en búsqueda de una oportunidad en ella para Colombia es Pasión.
- Institucionalizar la imagen país por medio de su participación en el Sistema Nacional de Competitividad.
- Fortalecer la imagen y posicionar la marca con el propósito de generar sentido de pertenencia de los colombianos.
- Lograr que los colombianos y el mundo sepan que el motor que los impulsa y que llevan adentro es la pasión, que el símbolo de Colombia es Pasión representa orgullo, nacionalismo, identidad y afecto.

Estos esfuerzos no se reflejaron en resultados tangibles para el país, ya que no existen mediciones del impacto de la gestión de la marca país hacia el sector de turismo, de inversiones o exportaciones. Un estudio realizado por Gina Pipoli (2009) profesora de la Universidad del Pacífico del Perú, indica que los habitantes de Estados Unidos y Francia tienen una percepción negativa de la imagen de Colombia asociada al cultivo de las drogas.

Empresarios, académicos, miembros del Consejo, publicistas y todas las personas que están directa o indirectamente relacionadas a Colombia es Pasión coinciden en que el año 2009 significó un momento de decisión. Luego de seis años de operación, se producen distintos enfoques o puntos de vista respecto a qué es Colombia es Pasión y cuáles son los pasos que se deben seguir:

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>, ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

- "Si Colombia es pasión, dentro de su campaña de imagen, logra empezar a ocupar espacios que le generan un beneficio a quienes lo han apoyado, creo que el empresario va a empezar a ver los factores positivos" (Hans Peter Knudsen, Rector de la Universidad del Rosario, 2008).
- "Veo que los resultados son muy buenos... Hubiéramos querido ir mucho más rápido, tener menos dificultades, tener más plata. En términos de gestión, los resultados son bastante positivos para el tiempo que lleva el proyecto... En términos de impacto interno es una cosa que permea muy rápido, pero cualquier campaña, y más una como esta, es una cosa muy ardua" (Jaime Bermúdez, Canciller, 2008).

5. Discusión

Algunos resultados de las dos campañas se pueden observar en la tabla 1, en la cual observamos que el Country Brand Index del 2010 posiciona a Canadá en el puesto número 1 y a Colombia en el puesto 68; así como el Ranking de Competitividad en viajes y turismo posiciona a Canadá en el puesto número 5 y a Colombia en el 72.

Tabla 1. Análisis comparativo de la marca país Canadá y Colombia

	CANADÁ		COLOMBIA	
	2005	2010	2005	2010
Ranking de competitividad mundial	13	10	58	68
Presupuesto (dólares)	165.3 millones		430 miles	
Inversión inicial promocional (millones de dólares)	26,3		1,4	
Turistas millones	18	16	1,3	2,8
Ranking de competitividad en viajes y turismo	s/d	5	s/d	72
Country Brand Index – Future Brand	s/d	1	s/d	85

Fuente: elaboración propia.

*N/D: Información no disponible.

Considerando las grandes diferencias entre ambos países, y partiendo de sus características económicas, culturales y su posicionamiento internacional, los dos han pensado, en un mismo momento, en cambiar su imagen país y lograr una afluencia importante de viajeros que aporten a la economía del sector turístico.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

En el 2005, Canadá reconoce que a pesar de contar con una imagen positiva debe pensar en una estrategia que impulse a los viajeros internacionales a ver un Canadá distinto, con diferentes oportunidades de experimentar el país y crear historias propias de sus vivencias. La CTC – *Canadian Tourism Committee* se hizo líder del proyecto e impulsó un programa de creación de marca país que la posicionó número 1 en *Country Brand Index* del 2010.

Colombia, también en el 2005, con una imagen internacional vapuleada por su conflicto interno y la percepción del extranjero respecto a inseguridad, narcotráfico y guerrilla, debía hacer algo para modificar esta situación de apreciación externa. Así lo comprendieron distintas figuras del Estado y personalidades públicas y privadas que decidieron lanzar una marca país que permitiera la visita de los extranjeros y modificara esta brecha entre percepción y realidad. Quien se hizo cargo de la gestión y desarrollo de la marca Colombia es Pasión fue Proexport conjuntamente con un grupo asesor donde participaban diferentes sectores de la economía y academia colombiana, así como funcionarios estatales. La estrategia promocional de la marca Colombia es Pasión logró en cinco años escalar posiciones en el *Country Brand Index*, colocándola en el número 85 para el 2010.

Canadá desde el primer día definió, a partir de investigaciones de mercados en el exterior, con *focus groups* en seis países, un *target* de diez mercados globales hacia los cuales enfocarían su estrategia eran: Australia, China, Francia, Alemania, Japón, México, Corea del Sur, Reino Unido, el mercado de placer y el mercado de negocios de Estados Unidos y, por supuesto, a su mercado interno, la propia Canadá realizando una primera inversión de promoción en esos mercados de más de 26 millones de dólares.

Colombia inició su estrategia con investigaciones de mercado internas a fin de definir cómo eran los colombianos y cuál podría ser el elemento integrador para definir la marca que los representara en el exterior. Además de las investigaciones, realizó una fuerte promoción en el mercado colombiano respecto a la marca identificadora "Colombia es Pasión". La inversión promocional realizada en ese primer momento alcanzó aproximadamente 1.3 millones de dólares.

Canadá trabajó fuertemente en distintos eventos y acciones promocionales en el exterior, con un fuerte compromiso y apoyo de los distintos sectores del turismo y mediante alianzas comerciales, mientras que Colombia realizó acciones internas dirigidas al mercado local donde la principal fuente de financiación eran las ventas de licencias para el uso de la marca.

La definición del logo "Canadá – *Keep Exploring*" fue el resultado de ejercicios realizados por la CTC y aceptado por todos los integrantes del programa, la

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

definición del logo "Colombia es Pasión" resultó del trabajo del asesor norteamericano David Lightle, siendo el mismo fuertemente criticado por muchos sectores de la vida colombiana.

En el 2010, Canadá muestra que, comparativamente con el 2005, ha mejorado el ingreso relativo, en divisas por turismo en 43%, a pesar de haber disminuido el número de visitantes en un 10%. En el caso colombiano, sus ingresos relativos en divisas por turismo han disminuido un 11% aunque su número de visitantes aumentó en un 115% para el mismo periodo. Esto significa una mejora en la calidad de los ingresos en divisas por concepto de turismo para Canadá, y un deterioro relativo en los ingresos procedentes del sector turístico para Colombia.

La estrategia de marca país de Canadá ha sido, desde sus inicios, fuertemente direccionada hacia sus mercados internacionales, con fuerte inversión tanto en sus investigaciones de mercado como en sus promociones. Acciones puntuales en cada uno de los mercados seleccionados impulsando el reconocimiento de un Canadá desconocido en cuanto a sus posibilidades de múltiples y diversas opciones experimentales.

Colombia, ha invertido sus esfuerzos en su mercado interno, promocionando su marca país en el mercado interno. Recién en los dos últimos años ha comenzado a realizar algunas acciones dispersas en mercados externos, careciendo de una estrategia con objetivos claros en mercados internacionales para un posterior fuerte esfuerzo en los mismos. Los colombianos viven en Colombia y la aman, con sus virtudes y defectos, los extranjeros no reconocen a Colombia positivamente y ese es el *target* al cual hay que investigar, a nivel de su conocimiento y percepción, para armar los conceptos estratégicos necesarios que permitan modificar esa apreciación. A partir de esta investigación debería replantearse la gestión de este programa buscando el pleno apoyo del Estado, con el compromiso de convertirlo en una política pública con el respectivo respaldo presupuestario que permita diseñar sólidas estrategias a nivel internacional.

6. Conclusiones

Comprender que un país es un sujeto de mercado, que compite, que constituye una promesa para satisfacer a la demanda y que influye en la decisión de sus compradores a través de la imagen y la comunicación, es una experiencia compleja. La marca y la comunicación de un país hacia el extranjero son susceptibles de confusión si la estrategia no está bien ejecutada.

En el 2005, dos países, Canadá y Colombia, se enfrentaron con la toma de decisión de reposicionar su imagen en el exterior, partiendo de dos posiciones distintas, una

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

positiva (Canadá) y la otra negativa (Colombia). Dos estrategias distintas, la primera fuertemente dirigida hacia el exterior, a un grupo de países elegidos a partir de investigaciones de mercado, a fin de impulsar la venida de extranjeros a experimentar diferentemente Canadá. La segunda, Colombia, orientada al mercado interno para crear conciencia de sus fortalezas con una segunda etapa destinada a realizar acciones en el exterior. Diferencias en sus inicios, en sus presupuestos, en sus estrategias, han sido los elementos básicos que han influido en sus resultados finales.

La creación de una marca país supera el diseño de una imagen para convertirse en una poderosa herramienta para la generación de riqueza regional. La razón es que la marca tiene un fin comercial y en la medida en que ella impacte positivamente los frentes de la demanda, estos destinarán sus recursos a la ciudad a través del comercio, el turismo, la residencia o la inversión. Lo anterior explica por qué Canadá ha logrado posicionarse como número uno en *Country Brand Index* y a Colombia en el puesto número ochenta y cinco, para el 2010.

Aún no se ha llegado a un consenso sobre cuáles son los elementos, las características o los rasgos que deben destacarse para fortalecer la imagen país que se proyecta en el extranjero, lo que genera una opinión difusa en cuanto al posicionamiento en el caso colombiano.

El desarrollo de una marca para un país no debe ser un proceso aislado de un sector específico. La construcción de una marca implica la creación de una estrategia que responde a la visión de largo plazo de un país. Esta visión, al igual que la estrategia para alcanzarla, debería ser una política pública desarrollada y ejecutada de manera coordinada por el sector público, el sector privado, el académico y la población civil.

7. Lista de referencias

- Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. (2001). *Investigación de mercados*. México D.F.: Limusa Wiley.
- Anholt, S., & Hildreth, J. (2005). *Brand America: The Mother of All Brands*. Cyan Communications.
- Bermúdez, J. (Marzo de 2009). Entrevista al Embajador de Colombia en Argentina. (L. Echeverri, E. Rosker, & M. Restrepo, Entrevistadores).

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>, ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

Cabrera, J. (15 de Mayo de 2010). *En busca de la "marca-país"*. Recuperado de Hoy Digital:

<http://www.hoy.com.do/negocios/2010/5/15/325848/print>

Canadian Tourism Commission. (2005). *Annual Report 2005: Explorations*. Recuperado de

2011, de [\[http://en-\]\(http://en-corporate.canada.travel/sites/Corporate/images/pdf/2005_Annual_Report_en.pdf\)](http://en-</p></div><div data-bbox=)

Canadian Tourism Commission. (2006). *Annual Report 2006: leading through rapid*

change. Recuperado de [\[http://en-\]\(http://en-corporate.canada.travel/sites/Corporate/images/pdf/2006_Annual_Report_Eng.pdf\)](http://en-</p></div><div data-bbox=)

Canadian Tourism Commission. (2007). *Annual report 2007, leveraging Canada's tourism brand*. Recuperado de

http://www.corporate.canada.travel/docs/about_ctc/2007_Annual_Report_en.pdf

Canadian Tourism Commission. (2008). *Annual Report 2008: Competing with a Strong Brand*. Recuperado de [\[http://en-\]\(http://en-corporate.canada.travel/sites/Corporate/images/pdf/CTC_AR08_EN.pdf\)](http://en-</p></div><div data-bbox=)

Canadian Tourism Commission. (2008). *Competing with a Strong Brand*. Recuperado de

http://en-corporate.canada.travel/sites/Corporate/images/pdf/CTC_AR08_EN.pdf

Canadian Tourism Commission. (2010). *Canadian Tourism Commission Official Website*.

Recuperado de [\[http://en-\]\(http://en-corporate.canada.travel/?sa_campaign=domains/un/www.canadatourism.com/home\)](http://en-</p></div><div data-bbox=)

Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.

Cardozo, S. (18 de Marzo de 2008). Entrevista a Director de Capacitación Imagen país. (E.

Rosker, M. Restrepo, & L. Echeverri, Entrevistadores)

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [\[http://revistavirtual.ucn.edu.co/\]](http://revistavirtual.ucn.edu.co/), ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

Colombia es Pasión. (2009). *Portal Oficial de la marca país de Colombia*. Recuperado de <http://www.colombiaespasion.com/>

Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 97-103. doi:10.1057/pb.2010.16.

FutureBrand. (2010). *Country Brand Index 2010*. FutureBrand.

Gigli, M. C. (Octubre de 2007). *Argentina Marca Registrada*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/14646632/Argentina-Marca-Registrada-EMP-ISBN-9789502910190>

Hudson, S., & Ritchie, B. (2009). Branding a Memorable Destination Experience. The Case of 'Brand Canada'. *International Journal of Tourism Research*, 217–228. doi:10.1002/jtr.720 .

Imagen país. (2007). *Manual de Identidad de Marca*. Bogotá: Proexport.

Imagen país. (2008). *Informes de la Dirección Colombia es pasión*. Bogotá.

Knudsen, H. P. (Junio de 2008). Entrevista al Rector Universidad del Rosario y miembro del Consejo Directivo de Colombia es Pasión. (E. Rosker, & L. Echeverri, Entrevistadores)

Lacouture, M. C. (25 de mayo de 2008). Directora de Colombia es Pasión. (L. M. Echeverri, & E. Rosker, Entrevistadores)

Mejía, A. (25 de Mayo de 2008). Entrevista a miembro del Comité de Dirección Colombia es Pasión. (L. Echeverri, & E. Rosker, Entrevistadores)

Mukoma, R. (2008, January 8). Brand Kenya Idea Should Be On Its Feet to Foster Unity And Growth. *Business Daily*, 1-2.

Pipoli, G. (5 de Noviembre de 2009). *Los componentes de la imagen país: el caso de los países latinoamericanos*. Recuperado de

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México. [pp. 184 – 212]

http://www.cladea.org/privado/miembros/miembros_investigacion/Paper%20Gina%20Poli%20EPO%20CLADEA%202009.pdf

Revista Dinero. (2007). *Resultados Proexport 2007*. Recuperado de

http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=43109&IdTab=1

Tamayo, M. T. (2004). *El proceso de investigación científica*. México: Limusa.

Tatevossian, A. R. (2008). Domestic society's (often-neglected) role in nation branding.

Place Branding & Public Diplomacy, 4, 182-190. doi: 10.1057/pb.2008.8.

Terrés, G. (11 de Mayo de 2010). *El beneficio de una "Marca País" fuerte*. Recuperado de

CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2010/05/10/marca-mexico-pais-percepcion-expansion>

Van der Horst, A. (11 de Marzo de 2010). *Coloquio sobre "marca país" con buen sabor de boca*. Recuperado de

<http://www.funplode.org/SalaPrensa/Detalledelart%C3%ADculo/tabid/82/smId/370/ArticleID/700/reftab/97/Default.aspx>