

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

**Autor/a:**

**Tutor/a:**

**Curs:**

**Grau:**

### Paraules clau (mínim 3)

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

### Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

## Compromís d'obra original\*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i el signa:

**\*Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar en mà al tutor abans la presentació oral**

# ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Panamá.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Contexto histórico.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Contexto Social.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1. Cultura.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2. Educación.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.3. Sanidad.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.4. Economía.....</b>	<b>13</b>
<b>2. Recursos del País.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Recursos naturales.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. Recursos económicos.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3. Geopolítica.....</b>	<b>16</b>
<b>3. Marca País.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Bases de la Marca.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.1. Tipos de marca Gráfica.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1.2. La gestión de la marca país.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. 3. Medición del impacto de la marca país.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2. Diferencias entre Marca Turística y Marca País.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3. Marca País Panamá.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3.1. Análisis de la marca país Panamá .....</b>	<b>32</b>
<b>4. La Comunicación en Panamá.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1. Plan estratégico de Comunicación .....</b>	<b>40</b>
<b>5. Conclusiones y Recomendaciones para una Marca País Panamá</b>	
<b>Competitiva.....</b>	<b>44</b>
<b>6. Referencias.....</b>	<b>53</b>



## **Introducción**

Cuando se piensa en Panamá es inevitable no hacer referencia al Canal de Panamá, es más, al preguntar a la gente por este país muchos de ellos lo único que saben decirte sobre él es que tiene un Canal. Pero ¿qué es realmente Panamá?

Panamá es una nación joven en vías de desarrollo, con una de las mejores economías de Latinoamérica y está considerado como uno de los mejores lugares de la región para invertir y para hacer negocios, según los rankings de competitividad. Su creciente economía ha mejorado considerablemente la calidad de vida de los panameños y se han hecho grandes inversiones en educación y en sanidad, aunque hay que decir que siguen existiendo grandes desigualdades sociales entre la población. Panamá es un destino perfecto para el turismo, cuenta con playas vírgenes tanto en el océano Pacífico como en el Mar Caribe, donde se pueden practicar todo tipo de deportes y encontrar gran cantidad de atracciones. El país tiene una gran diversidad cultural y étnica fruto de su propia historia. Debido a su posición geoestratégica Panamá siempre ha sido punto de conexión entre las diferentes civilizaciones y culturas, y eso es algo que se puede percibir entre la sociedad.

Hoy en día el país se ha convertido en un destino de oportunidades abierto al mundo y es por eso que cada vez son más las personas que se trasladan allí en busca de un futuro mejor.

El presente proyecto tiene como objetivo demostrar la importancia que supone para un país la construcción de una imagen y una reputación para que éste pueda competir en los mercados internacionales y ser conocido a nivel global. Hay que hacer llegar al mundo que Panamá es más que un Canal. Para que esto pueda ser posible, proponemos el desarrollo de una marca país como herramienta comunicativa para mostrarlo bajo unos valores que lo representen y diferencien. En definitiva, una imagen que identifique y proyecte a Panamá en el concierto internacional.

El proyecto está estructurado en cinco capítulos, uno inicial en el que se da una visión general sobre el contexto histórico de Panamá y el contexto social actual; seguido de un capítulo segundo en el que se exponen los recursos naturales y económicos del país y se habla de la geopolítica de éste; en el tercer capítulo, una

vez ya hemos introducido y contextualizado al lector con respecto al país, definimos el concepto de marca país y todas sus características y también describimos la marca país Panamá y la analizamos; a éste le sigue un cuarto capítulo que explica la situación de la comunicación del país y expone el plan estratégico de la misma; y finalmente, hay una última sección en la que se explican las conclusiones obtenidas del análisis y del estudio de la comunicación que desarrolla el país y de la marca país Panamá, completado con una serie de recomendaciones que buscan mejorar la marca Panamá y hacer que ésta sea más sólida y competitiva.

Para llevar a cabo el estudio de la construcción de la marca país Panamá, analizar sus resultados y proponer una serie de recomendaciones, hemos seguido una metodología basada en entrevistas; la lectura de autores que tratan la marca país, y en concreto el desarrollo de las marcas en Latinoamérica; los ránking y artículos elaborados por los observatorios de las marcas país (haciendo especial énfasis en los trabajos desarrollados por parte de la consultora Future Brand); el análisis de los Planes Estratégicos de Desarrollo publicados por la República de Panamá; y diversas tesis y artículos periodísticos relacionados con el estudio de las marcas país. Cabe destacar, que todavía es muy poca la bibliografía publicada sobre la marca país en Latinoamérica, como afirma el experto en comunicación corporativa y diseño Norberto Chaves. Ello se debe a la relativa novedad de este concepto ya que los países del área han empezado en los últimos años a desarrollar una marca país como estrategia para mejorar su reputación y hacerse un hueco en la esfera internacional.

La marca Panamá tiene por delante un largo camino por recorrer. Sin embargo, las capacidades y los atributos que tiene el país hacen de ésta una marca país con gran potencial. Esperemos que sus gestores sepan trabajarla y aprovechar las ventajas que ésta puede ofrecer a través de unas líneas comunicativas estratégicas que la posicionen en lo más alto y sean capaces de convertirla en una marca muy competitiva en el mercado global.

## 1. Panamá

Situado en el extremo sureste de América Central, Panamá es un país que destaca por su ubicación estratégica al limitar al norte con el Mar Caribe y al sur con el Océano Pacífico, característica que fue determinante a la hora de realizar una de las mayores obras de ingeniería que se ha realizado en el mundo: el Canal de Panamá, el cual juega un papel fundamental para el desarrollo del país y para conectar el mundo. Desde que fue inaugurado el 15 de agosto de 1914 el Canal ha permitido acortar el tiempo y la distancia en la comunicación marítima, dinamizando el intercambio comercial y económico al proporcionar una vía de tránsito corta y relativamente barata entre el océano Atlántico y Pacífico. Panamá es el Hub de Las Américas, conecta el norte y el sud.

Con una población de 3.9 millones de habitantes constituyen un pueblo con una gran variedad de etnias que contribuyen a la riqueza cultural del país. Panamá, dividido en 10 provincias y 5 comarcas indígenas, es una nación joven que se encuentra en pleno crecimiento. Es "un país en construcción" que ha logrado convertirse en un gran destino para hacer inversiones y en una nación de oportunidades para muchas personas. Destaca en todos los rankings de competitividad gracias a la fuerte inversión en infraestructuras que se ha hecho y a llevar a cabo una profunda reforma educativa.



Fuente: Panama Better Business Members Center and Business Networking Site.

## 1.1. CONTEXTO HISTÓRICO

A lo largo de su historia el istmo de Panamá ha jugado un rol muy importante en la difusión de culturas y la migración de tribus por todo el continente americano. Panamá ha conectado la naturaleza, las civilizaciones y los mercados a nivel mundial. Como resultado del tránsito y comercio que el país ha desarrollado a lo largo de los siglos podemos encontrar una población en su mayoría mestiza (68%), con descendencia europea (15%), afro-panameños (10%), amerindios (6%) y asiáticos (1%).<sup>1</sup> Todo ello resultado de la colonización y de la historia que el país ha vivido.

A finales del siglo XIX el arquitecto francés Ferdinand de Lesseps, conocido mundialmente por haber construido un canal a nivel en Suecia, anunció sus planes de crear un canal por el istmo de Panamá. El arquitecto no logró combatir los obstáculos que esa gran construcción comportaba, más de 20.000 personas fallecieron por malaria y fiebre amarilla durante el intento.

A principios del siglo XX los norteamericanos estaban determinados en hacer otro intento en construir un canal transoceánico por Centroamérica, los franceses vendieron los derechos para hacer la obra, pero Panamá por ese tiempo formaba parte de la Gran Colombia. Los Estados Unidos, ante la inconformidad de los panameños de formar parte de Colombia, propusieron un acuerdo en el cual los norteamericanos apoyarían la independencia del país a cambio de los derechos de construir el Canal. El 3 de noviembre de 1903 Panamá se independizó del país vecino con el apoyo de la marina de los Estados Unidos, y en 1904 se firmó el tratado que otorgaba los derechos de construcción del canal a los norteamericanos. En esta ocasión la realización del canal fue exitosa, en gran parte gracias a grandes avances en la ingeniería, una administración impecable y la identificación del mosquito como la causa principal de la fiebre amarilla y la malaria. El Canal de Panamá fue inaugurado en 1914.

Desde su independencia la vida política en Panamá ha tenido sobresaltos en los que se ha puesto en juego su relación con EEUU. En 1968, tras discutidas elecciones y en un contexto de crisis constitucional, el general Omar Torrijos, comandante de la guardia nacional, tomó el poder. En 1977 fue Torrijos quien suscribió con el entonces Presidente de los Estados Unidos, el demócrata Jimmy Carter, los tratados que 22 años más tarde (el 31 de diciembre de 1999) supusieron el hecho histórico de la completa recuperación de la soberanía panameña sobre todo su territorio, incluyendo el Canal y todas sus áreas aledañas.

En 1981 falleció Torrijos, su ministro de Defensa, el general Manuel Antonio Noriega se volvió cada vez más influyente. En 1988, Eric Arturo Delvalle, vuelto presidente en 1985, intentó expulsar a Noriega, quien, luego, destituyó a Delvalle. Noriega gobernó como jefe de la Asamblea Nacional y decretó el estado de sitio. Su régimen

---

<sup>1</sup> PROINVEX. *The Report Panama 2014*.

se volvió cada vez más represivo y corrupto. El presidente norteamericano, George Bush, envió el 20 de diciembre de 1989 tropas a Panamá con la intención de derrocar junto con el pueblo panameño a Noriega (Operación Justa Causa). En 1990 los norteamericanos pusieron en el poder a Guillermo Endara, Noriega fue condenado.

Tras la intervención norteamericana de 1989, que acabó con el régimen militar implantado por Torrijos y continuado por Noriega se han alternado en el poder los dos grandes partidos tradicionales: el Partido Revolucionario Democrático (PRD, de centro-izquierda) fundado por Omar Torrijos, el Partido Panameñista (de centro-derecha), fundado por Arnulfo Arias, y Cambio Democrático (liberal nacionalista) encabezado por Ricardo Martinelli.

### **-->Principal Cronología de la Historia de Panamá:**

**·1903:** Panamá se independiza de Colombia.

**·1903:** Se firma el Tratado Hay-Bunau Varilla, por el cual Panamá cede a perpetuidad una franja de tierra de 15 kilómetros de ancho y 80 de largo, en el centro del istmo, bajo la soberanía de Estados Unidos, para construir el canal interoceánico.

**·1904-1914:** Comienza la construcción del Canal de Panamá.

**·1921:** Guerra fronteriza de Coto con Costa Rica.

**·1921:** Colombia reconoce a Panamá como país soberano (aunque todavía en el escudo nacional de Colombia aparece el istmo de Panamá).

**·1925:** Movimiento Inquilinario, contra el alza de alquileres, y primera intervención de Estados Unidos en Panamá.

**·1931:** Acción Comunal, al mando de Harmodio y Arnulfo Arias, se toma el gobierno.

**·1936:** Tratado Arias - Roosevelt: primer acuerdo sobre el Canal de Panamá.

**·1941:** Golpe de Estado contra Arnulfo Arias. Panamá declara la guerra a las potencias del Eje Nazi-fascista.

**·1951:** Nuevo golpe contra Arnulfo Arias.

**·1955:** Tratado Remón-Eisenhower.

**·1962:** Tratado Kennedy-Chiari: la bandera panameña ondeará en el Canal.

**·1964:** Estudiantes del Instituto Nacional son reprimidos por tropas estadounidenses, por intentar izar la bandera panameña en tierras de la Zona del

Canal. Panamá rompe relaciones con EE.UU. El país centroamericano recibe apoyo por parte de la comunidad internacional.

•**1968:** Por tercera vez, Arnulfo Arias es derrocado, la Junta militar asume el mando.

•**1969:** Omar Torrijos, teniente general, asume el control del gobierno militar.

•**1972:** Reforma constitucional militarista.

•**1977:** Jimmy Carter, presidente de EE.UU., y el presidente panameño, Omar Torrijos, firman dos tratados (sobre el Canal y su neutralidad permanentes) para que Panamá recupere paulatinamente su soberanía y el control sobre la zona canalera, para antes del 31 de diciembre de 1999.

•**1979:** Torrijos deja el gobierno y Arístides Royo asume la presidencia.

•**1981:** Muere Omar Torrijos en un accidente aéreo. Rubén Darío Paredes asume la dirección de la Guardia Nacional.

•**1983:** Paredes deja el puesto y asume el mando militar el general Manuel Antonio Noriega. Royo renuncia y Ricardo de la Espriella sube a la Presidencia.

•**1984:** Elecciones presidenciales. El fraude electoral beneficia al candidato pro-militar Nicolás Barletta y Arnulfo Arias pierde.

•**1985:** Barleta renuncia; sube al poder Eric del Valle.

•**1987:** El coronel Roberto Díaz Herrera traiciona a Noriega y denuncia al ejército y al gobierno por corrupción.

•**1988:** EE.UU. impone un bloqueo económico al gobierno de Panamá, congela cuentas bancarias a Noriega y un jurado en Miami acusa al general por narcotráfico.

•**1989:** Elecciones presidenciales. A pesar de que gana el opositor Guillermo Endara, bajo presión de los militares el Tribunal Electoral no otorga la victoria a los grupos democráticos civilistas. Francisco Rodríguez asume la presidencia el 1 de septiembre. Tropas de EE.UU. comienzan a llegar a Panamá y preparan una invasión generalizada. El 3 de octubre falla un golpe de Estado de Moisés Giroldi. Noriega lo condena a muerte por sublevación. EE.UU. no interviene. El 20 de diciembre interviene Estados Unidos. Unos 25.000 soldados, marines y destacamentos de paracaidistas asaltan las bases militares panameñas. Endara asume la presidencia de Panamá en una base de EE.UU.

·**1990:** Noriega se entrega a las tropas de EE.UU. El general comparece ante un tribunal en Miami y en 1992 es condenado a 40 años de prisión por narcotráfico.

·**1992:** Falla un referendo constitucional de Endara.

·**1993:** Se abole el Ejército Panameño (Fuerzas de Defensa).

·**1994:** Elecciones presidenciales, asume el poder Ernesto Pérez Balladares, aliado de Noriega y del Partido Revolucionario Democrático (fuerza política del viejo régimen militar).

·**1999:** Elecciones presidenciales. La esposa de Arnulfo Arias, Mireya Moscoso, gana los comicios. Comienza la retirada de tropas de EE.UU. El 31 de diciembre se entrega la zona y el Canal a las autoridades panameñas.

·**2002:** Escándalo de corrupción contra legisladores y políticos, tanto del gobierno como de la oposición, ante la denuncia de un diputado (Carlos Afú) que recibió sobornos para favorecer la aprobación de un proyecto de transporte aéreo naval en Colón.

·**2004:** Martin Erasto Torrijos, hijo de Omar Torrijos, del Partido Revolucionario Democrático, asume el poder.

·**2006:** Se aprueba en referéndum por gran mayoría la ampliación del canal.

·**2009:** Ricardo Alberto Martinelli, de Cambio Democrático, es elegido Presidente de la República.

·**2014:** Juan Carlos Varela, del Partido Panameñista, asume la Presidencia.

·**2014:** Se destapan escándalos de corrupción en los que se ven involucrados magistrados y miembros del gobierno de Martinelli.

## **1.2. CONTEXTO DEL PAÍS**

### **1.2.1. Educación**

El Ministerio de Educación de la República de Panamá (MEDUCA), encargado de gestionar y administrar la educación en el país define su misión como: "Conducir la política educativa del país a partir de un proceso de modernización que permita garantizar la articulación del sistema educativo, así como, alcanzar niveles crecientes de calidad y equidad con el propósito de propulsar el desarrollo armónico e integral del educando dentro de la convivencia social, en el aspecto físico, intelectual, moral, estético y cívico, de manera que se procure su capacitación para el trabajo útil en interés propio y en beneficio colectivo".

El progreso que atraviesa el país se ve reflejado en el ámbito de la educación. El reporte en competitividad 2013-14 elaborado por el Foro Económico Mundial sobre la calidad del sistema educativo posicionaba a Panamá en el puesto 75 en un total de 148 países, una notable mejora frente al anterior ránking que le daba el puesto 112. Este avance es fruto del desarrollo del país y del aumento en inversiones que se ha hecho en materia de educación. El sistema escolar empezó a reformarse en el año 2004, sin embargo, los cambios no empezaron a percibirse hasta el 2010. Estos se basaron en la unificación de los planes educativos de todo el país, para conseguir así equilibrar el grado de conocimiento y la calidad de la educación de los centros educativos de Panamá. El nuevo plan educativo también ha establecido un Equipo Nacional de Innovación y Actualización Curricular (ENIAC), un comité formado por profesores y profesionales del mundo de la educación que estudiarán los planes de estudio de los diferentes cursos y su aplicación.

MEDUCA tiene el objetivo de formar más profesores cualificados autóctonos, aumentar el número de escuelas en el país e incrementar las tecnologías en las aulas. Todo ello dependerá de las políticas del gobierno y de la relación entre los diferentes actores relacionados.<sup>2</sup> Se busca mejorar la calidad de la enseñanza como método de desarrollo del país tanto por parte de la educación pública como del sector privado y hacerla accesible a todos los ciudadanos.

### **1.2.2. Sanidad**

El sistema sanitario de Panamá consta de tres pilares fundamentales: el Ministerio de Salud (MINSAL), la Caja de Seguro Social (CSS) y el sector privado. La inversión en salud está aumentando en partes iguales tanto en el sector público como en el privado en un país donde la esperanza de vida está estimada en 80,31 años para las mujeres y 74.15 para los hombres. El índice de natalidad de Panamá es de 19.9 (x1000 habitantes) y el de mortalidad es de 4.6 (x1000 habitantes).<sup>3</sup>

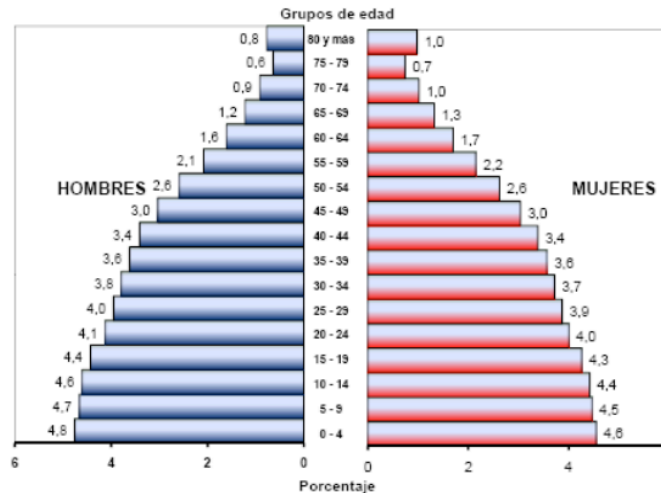
---

<sup>2</sup> PROINVEX. *THE REPORT, Panamá 2014*.

<sup>3</sup> MINISTERIO DE SALUD REPÚBLICA DE PANAMÁ. *Indicadores de Salud BÁSICOS, PANAMÁ 2014*.



-Pirámide de la población del país por sexo y grupos de edad (2015)-



*Fuente: Departamento de Registros y Estadísticas en Salud, MINSA.*

Los trabajadores en Panamá tienen que pagar parte de su salario a la CSS, la cual proporciona servicios de salud y gestiona el fondo de pensiones. Los empresarios también pagan al sistema de la CSS, que cubre un 80% de la población.

Entre las prioridades del país en materia de salud encontramos la necesidad de reducir la malnutrición: es urgente eliminar las altas tasas de desnutrición crónica. "Para lograr una reducción en la malnutrición el plan contiene las siguientes estrategias: Asegurar la ampliación de la cobertura de agua y saneamiento; Fortalecer la atención primaria en salud a través del fortalecimiento de la estrategia de extensión de cobertura, particularmente su modelo comunitario de atención nutricional; Verificar el cumplimiento de la corresponsabilidad de salud de la Red de Oportunidades; Y adaptar el suplemento nutricional y el desarrollo de programas de desarrollo infantil temprano".<sup>4</sup> También es de extrema necesidad aumentar la cobertura del agua potable, el Plan Estratégico tiene como meta asegurar que el 90% de los panameños a nivel provincial tengan acceso a agua potable, y diseñar un programa de saneamiento de agua urbano y rural. Por último, el plan se centrará en aumentar la cobertura y calidad de los servicios básicos de salud.

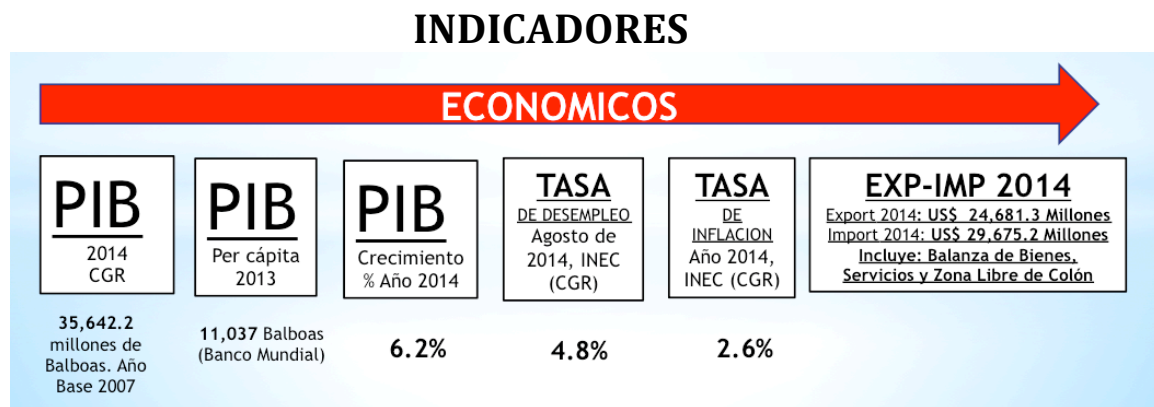
Una sanidad pública de calidad es señal de progreso, es por ello que si una país quiere desarrollarse como nación debe apostar por la sanidad. En los últimos años el gobierno de Panamá ha hecho grandes inversiones en infraestructuras y hospitales, entre los que cabe destacar la construcción de la ciudad hospitalaria; un complejo destinado a urgencias, edificios administrativos y laboratorios, con un

<sup>4</sup> REPÚBLICA DE PANAMÁ MINISTERIO DE SALUD. *Política Nacional de Salud 2010-2015*. <http://www.minsa.gob.pa/sites/default/files/transparencia/politicas2010-2015.pdf>

coste total de \$517 millones.<sup>5</sup> Sin embargo, en el sistema sanitario de Panamá se pueden encontrar grandes desigualdades en la distribución y uso de los recursos, por lo que es necesario mejorar la red de salud. Es de máxima urgencia que las inversiones que se han hecho en infraestructuras y en la ampliación del sistema sean eficaces, para que todos los panameños tengan acceso a la sanidad.<sup>6</sup>

### 1.2.3. Economía

Desde 1999, cuando Panamá tomó finalmente la dirección del Canal, el progreso económico de Panamá nunca ha parado. Con un crecimiento del 6,8% desde el 2000 al 2012, según el Banco Mundial, el país ha reducido significativamente la deuda nacional. Este crecimiento se ha visto ralentizado por la crisis económica mundial, pero no lo ha paralizado.

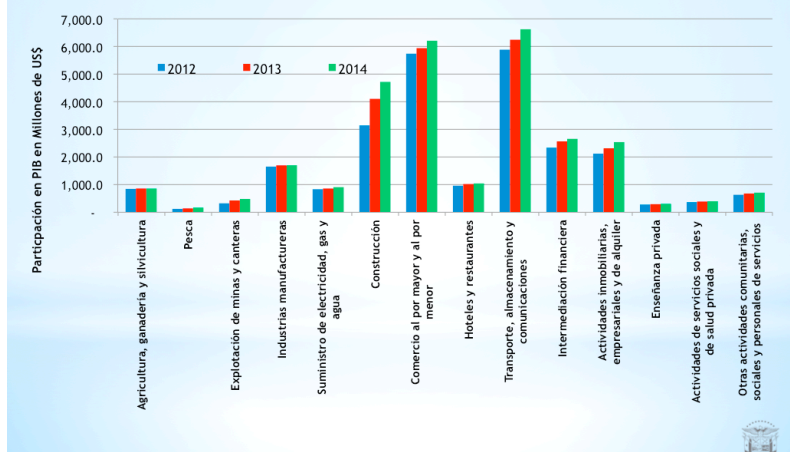


Panamá no cuenta con un banco central, su economía está dolarizada. Las finanzas, la logística, el turismo y la agricultura son y serán según el Plan Estratégico de Gobierno los pilares para el desarrollo del país.

<sup>5</sup> THE PANAMA OBSERVER. *Peligroso retroceso de la Sanidad Pública en Panamá*: <http://thepanamaobserver.com/economia-y-politic/peligroso-retroceso-sanidad-publica/>

<sup>6</sup> REPÚBLICA DE PANAMÁ MINISTERIO DE SALUD. *Política Nacional de Salud 2010-2015*. <http://www.minsa.gob.pa/sites/default/files/transparencia/politicas2010-2015.pdf>

## Estructura del PIB por sectores en 2012-2014

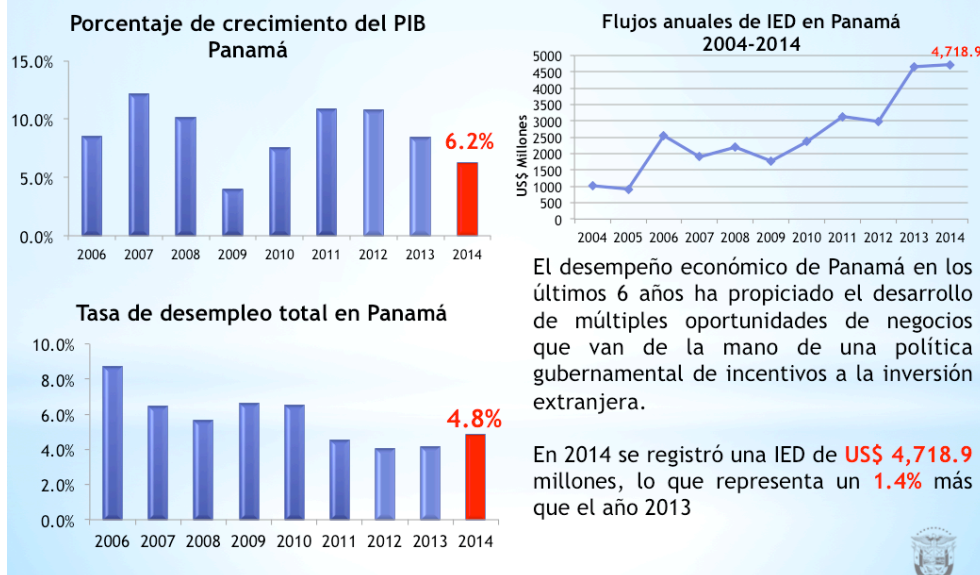


Fuente: Ministerio de Comercio e Industria de la República de Panamá.

Desde el Gobierno se ha creado un fondo soberano para hacer frente a los choques económicos que puedan llegar del exterior y para continuar trabajando en la reducción de la deuda externa.

Además, el país se ha posicionado en el ránking de los 75 mejores centros financieros a nivel mundial, cerca de México City, Buenos Aires, São Pablo y Rio de Janeiro.

## Una economía creciente en tiempos adversos



Fuente: Ministerio de Comercio e Industria de la República de Panamá.

#### **1.2.4. Política**

Panamá es una democracia constitucional que cuenta con elecciones libres y en cuya actividad política entran en juego diferentes partidos políticos: Partido Revolucionario Democrático, Partido Panameñista, Cambio Democrático, Movimiento Liberal Republicano Nacionalista y Partido Popular. En las últimas elecciones, realizadas en 2014, el Partido Panameñista logró el triunfo convirtiéndose en presidente electo Juan Carlos Varela, postulado por una alianza de los partidos Popular y Panameñista. Unas elecciones consideradas libres e imparciales por los observadores locales e internacionales.

Los poderes políticos en Panamá están divididos entre el Poder Legislativo, gestionado por la Asamblea Nacional de Panamá, el Poder Ejecutivo, controlado por el Presidente de la República y el Consejo de Gabinete, y el Órgano Judicial, dirigido por la Corte Suprema de Justicia. La gestión del Canal está protegida por la Constitución, para no ponerla en peligro ante posibles cambios o crisis políticas. Por otro lado, cabe destacar que la Comarca Indígena de San Blas cuenta con sus propios estatutos y reglas, tiene cierta autonomía con respecto al Estado, es decir, este último no intervendrá en el territorio siempre que no se viole la relación entre Gobierno-Comarca y se garanticen los derechos humanos en territorio indígena.

Por lo que se refiere a las libertades políticas, al sistema de valores y a la protección de los derechos humanos cabe destacar que en Panamá se está haciendo un gran trabajo. El antiguo gobierno, presidido por Ricardo Martinelli, fue acusado de corrupto y de invadir las otras esferas del poder político, sobre todo el poder judicial. Es por ello, que ha sido necesario reforzar las medidas fiscales contra la corrupción y la separación de los poderes políticos, dando así un mayor clima de estabilidad y confianza a los ciudadanos y a los inversores extranjeros.

No obstante, Panamá como país libre y plural que se presenta todavía tiene mucho que hacer en política social. El último Informe 2014/15 de Amnistía Internacional señala que las personas de ascendencia africana (alrededor del 10% de la población), a pesar de la legislación adoptada contra la discriminación, siguen sufriendo marginación política, social y económica. Además, todavía no se ha creado una Comisión Nacional Especial destinada a buscar las víctimas desaparecidas durante la dictadura que el gobierno se comprometió a crear en 2012. Por lo que se refiere a los derechos de los pueblos indígenas, el relator especial de la ONU sobre los derechos de los pueblos indígenas señaló que, pese a que el sistema de comarcas indígenas ofrecía cierto grado de protección, era preciso hacer más para proteger el derecho de los pueblos indígenas a la tierra. También recomendó que Panamá intensificara sus esfuerzos por mejorar el acceso de los pueblos indígenas a los servicios de salud, la educación y el desarrollo económico.

## 2. Recursos del País

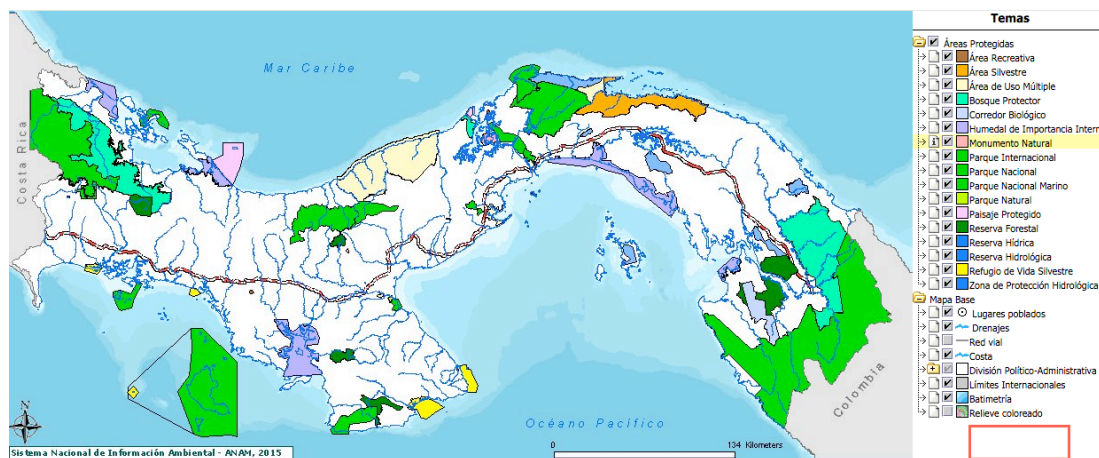
### 2.1. RECURSOS NATURALES

La estratégica situación geográfica convierte a Panamá en uno de los países con mayor biodiversidad de América. El Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) comprende 105 áreas protegidas declaradas mediante leyes, decretos y acuerdos municipales de acuerdo a lo establecido en el artículo 66 de la Ley 41 General de Ambiente del 1 de julio de 1998. A estas se adicionan las zonas de reservas y zonas de manejo especial, declaradas por la Autoridad de los Recursos Acuáticos (ARAP), mediante la potestad conferida por la Ley 44 del 23 de noviembre de 2006, con las cuales Panamá cuenta en su totalidad con 111 áreas protegidas.<sup>7</sup> El SINAP cubre el 38,7% del territorio nacional, incluyendo superficies terrestres y marinas.

Panamá tiene la mayor riqueza biológica después de México. La variedad de especies del país, de acuerdo al IV Informe Nacional de Biodiversidad ante el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB), presentado por la ANAM, fue estimada para el año 2010 en 220 especies de peces de agua dulce, 190 de anfibios, 240 especies de reptiles y 970 de aves. En el 2012 la Sociedad Audubon de Panamá (SAP) registró 15 especies adicionales de aves para el país, sumando un total de 985.

Con relación a la flora de Panamá, la diversidad estimada es de 10,444 especies de plantas; de éstas, 9,520 son vasculares, 17 especies de gimnospermas, unas 938 especies de helechos y aliados, y 796 especies de musgos y semejantes.<sup>8</sup>

#### Áreas Protegidas de Panamá



Fuente: Autoridad de Ambiente de Panamá.

<sup>7</sup> AUTORIDAD NACIONAL DEL AMBIENTE. *Geo Panamá 2014, Informe del Estado del Ambiente*.

<sup>8</sup> AUTORIDAD NACIONAL DEL AMBIENTE. *Geo Panamá 2014, Informe del Estado del Ambiente*.

Panamá tiene un clima monzónico que se caracteriza por tener dos estaciones, una lluviosa, de abril a diciembre, y otra seca en los meses de diciembre, enero, febrero y marzo. El alto nivel de pluviosidad de la zona es utilizado para conseguir energía renovable. La red hidrográfica de Panamá está conformada por 52 cuencas; de las cuales, 19 desembocan en el océano Atlántico y 30 en el océano Pacífico.

Panamá también dispone de un suelo fértil para cultivar. Alrededor del 30% del terrero panameño está dedicado a la agricultura. El país es conocido a nivel mundial por la calidad de sus piñas.

## **2.2. RECURSOS ECONÓMICOS**

Los pilares fundamentales sobre los que se asienta el futuro de la economía y el desarrollo del país son las finanzas, la logística, el turismo y la agricultura.

En los últimos 9 meses la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP) ha reforzado su estrategia para lograr y fortalecer la conectividad aérea con aerolíneas latinoamericanas y europeas, siguiendo con los objetivos que pretende alcanzar el país de convertirse en un *Hub* tanto aéreo como marítimo, a la vez que también busca posicionarse como un destino para los turistas. Se han gestionado y logrado acuerdos de conectividad aérea con la compañía alemana Lufthansa; Iberia de España, que tendrá en el país su sede regional para Centroamérica; Aeroméxico; y TAP de Portugal, entre otras. Esto favorece el ingreso de turistas a Panamá y a potenciar el sector servicios, originando nuevos puestos de trabajo. La naturaleza y biodiversidad del país se está convirtiendo en uno de los mayores atractivos de Panamá a la hora de conquistar al turismo.

El sector financiero, uno de los motores principales de crecimiento del país, sigue creciendo de manera sostenida. El marco legal del país ha sido modificado para crear un ambiente de negocios más atractivo, dando facilidades a los inversores extranjeros para venir al país y fortaleciendo el sistema judicial, creando un clima de seguridad económico y político.

Por lo que se refiere a la agricultura en los últimos años el Gobierno ha hecho múltiples esfuerzos para incentivar el sector. Para ello se han establecido diferentes acuerdos como son la introducción de nuevas técnicas de desarrollo agrícola y la firma de convenios para la exportación entre varios países de la región. La agricultura sumó el 46,5% del total de las exportaciones nacionales en 2012.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> PROINVEX. *THE REPORT, Panamá 2014*.

**EXPORTACIONES EN AGRICULTURA Y PESCA, 2009-13 (FOB values, \$ m)**

Producto	2009	2010	2011	2012	2013E
Banana	48.69	55.54	69.83	71.5	74.9
Melón	36.89	13.26	5.65	5.87	4.03
Sandía	44.97	37.06	16.56	15.85	16.5
Piña	27.03	26.03	26.18	28.57	37.89
Camarón y larvas de camarón	41.22	31.48	34.8	37.05	65.69
Pescado congelado y pescado fresco	205.36	104.12	40.29	27.6	29.06
Azúcar crudo	9.92	19.19	37.16	34.49	22.07
Aceite de pescado	15.63	9.88	10.31	17.48	30.26
Café	9.25	12.61	8.94	9.02	6.85

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Panamá (INEC).*

Panamá gracias al Canal ha tenido el sector de la logística como uno de los recursos económicos principales del país, los puertos marítimos que tiene son prueba de ello. El volumen del sector aumentará con la ampliación del Canal. El proyecto de ampliación del Canal de Panamá completo incluye la construcción de un tercer juego de esclusas, con un complejo en el Atlántico y otro en el Pacífico; la excavación de nuevos canales de acceso, la profundización y el ensanche de los existentes y la elevación del nivel del agua del lago Gatún. La obra estimada en 5,250 millones de balboas ha irrigado y continuará beneficiando la economía panameña. Su construcción ha generado empleo directo e indirecto, impulsando el sector de servicios técnicos y no especializados de Panamá y aumentando la demanda de bienes nacionales y extranjeros.<sup>10</sup>

Por último, un recurso económico que se encuentra en vías de explotación y que tiene gran potencial es el uso de las energías renovables en Panamá. El país cuenta con gran cantidad de recursos naturales cuyo aprovechamiento energético daría resultados excelentes.

### **2.3. GEOPOLÍTICA**

Panamá ocupa una posición geoestratégica que lo convierte en una pieza vital para la geopolítica mundial. Los atributos del país se fundamentan en la posibilidad geográfica e histórica de configurarse como un vehículo de comunicación interoceánica e intercontinental, así como en un puente entre las masas territoriales del norte y del sur de América. La ventaja comparativa de la posición de Panamá entre el Atlántico y el Pacífico lo ha convertido en uno de los países más

---

<sup>10</sup> AUTORIDAD NACIONAL DEL AMBIENTE. *Geo Panamá 2014, Informe del Estado del Ambiente.*

globalizados y competitivos de América Latina y del Caribe. Esta localización privilegiada fue reconocida desde el descubrimiento del país, y fue la que llevo a EEUU a posibilitar la independencia de Panamá en 1903 a cambio de conseguir los permisos para construir un canal en el istmo.

Los hechos históricos que llevaron a Estados Unidos a interesarse por el Canal fueron: el descubrimiento hacia mediados del siglo XIX de grandes minas de oro en California cuando la mayoría de la población norteamericana vivía en el Este, la necesidad de medios de comunicación para comunicar el territorio de EEUU (falta de ferrocarriles y carreteras), la posibilidad de que California llegara a independizarse y quedarse con todas las riquezas encontradas y la necesidad de una vía para desarrollar el comercio en todo el país. Ante estas circunstancias EEUU vio como una gran oportunidad crear una vía marítima a través del estrecho de Panamá para proteger su unidad nacional y favorecer su propio desarrollo. Al mismo tiempo, construir un canal le daría una gran ventaja frente a sus competidores internacionales en el campo comercial y en el campo militar, ya que Estados Unidos se podía reservar el derecho de dejar pasar o no por el canal.<sup>11</sup> Lo cierto es que una construcción de tal magnitud debía ser asumida por una potencia emergente.

Actualmente, más de un siglo después de que el Canal de Panamá fuera inaugurado, existen otras potencias económicas que están buscando una alternativa al Canal. Una nueva vía marítima que se adapte al incremento exponencial del comercio y del tamaño de los barcos y la posibilidad de eludir el control que los Estados Unidos siguen ejerciendo sobre el tráfico en un lugar estratégico del mundo como es Panamá. La opción que todavía sigue debatiéndose, ya que han sido muchos los que se han opuesto y han pedido que se estudie el impacto ambiental que la construcción de un nuevo canal podría suponer para el ecosistema, es la creación de un canal interoceánico en Nicaragua bajo el paraguas de China. Las ventajas competitivas que aporta el control de un sitio estratégico como es un canal marcan las relaciones políticas de un país con el resto del mundo.

Por lo que respecta a la geopolítica desarrollada por Panamá, ésta al igual que la que han puesto en práctica los sistemas políticos de las otras sociedades centroamericanas, se basa en un "consenso neoconservador" que legitima las acciones de los actores. Prueba de ello fue el ascenso al gobierno del multimillonario Ricardo Martinelli, ejemplo del acceso del empresariado a la administración estatal y a la conducción o reencauzamiento de las políticas económicas de un país.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> LONDOÑO, Carlos Enrique; *La Geopolítica del Canal de Panamá*.

<sup>12</sup> DE GORI, Esteban. *Pugna electoral en Panamá y el fortalecimiento de las derechas políticas*. Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica. 2014.



La estrategia de los partidos políticos de Panamá, los cuales pese a ser diferentes comparten un imaginario neoconservador, consiste en incorporar algunas políticas inclusivas que les permitan obtener la legitimidad social a la hora de gobernar.<sup>13</sup>

### **3. Marca País**

"Una marca-país es el signo institucional más alto, marca paraguas de todo lo que de ese país puede reivindicarse. Rubrica, marca, sella, legitima y prestigia todo aquello que respalda. Por ello, debe salir airosa de toda comparación; ha de quedar por encima de todas las marcas con las que normalmente convivirá (patrocinadores, empresas, eventos, etcétera). Se trata de un sello de garantía de origen, reconocible como propio e indiscutible por parte de los ciudadanos: copiable, pintable, tatuable."<sup>14</sup>

#### **3.1. BASES DE LA MARCA PAÍS**

La marca-país se usa en el mundo del marketing y la comunicación para referirse a la imagen y la reputación que tiene un país. Se trata de la imagen bajo la cual un país se muestra al mundo. Para conseguir que esta sea representativa de todos los ciudadanos y se consolide entre las administraciones para poder ser competitiva es necesario el desarrollo de Estrategias de Marca-País (EMP) las cuales pueden ser definidas como : "El uso de las características típicas de la vida nacional como medio de influir en la imagen y percepción del país en la sociedad civil, la opinión pública y los medios de comunicación extranjeros, incrementando el prestigio internacional del Estado y mejorando su posición política y su competitividad económica en el sistema mundial" (Iglesias y Molina; 2008:111).

El objetivo del desarrollo de una EMP consiste en transmitir una Imagen País (es decir, un activo intangible) que se acompaña con una Marca País (logotipo, slogan y lema) que engloba sub-marcas, bienes, productos y servicios nacionales (Iglesias y Molina; 2008).

---

<sup>13</sup> DE GORI, Esteban. *Pugna electoral en Panamá y el fortalecimiento de las derechas políticas*. Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica. 2014.

<sup>14</sup> CHAVES, Norberto: "Más sobre la Marca País".

([http://www.norbertochaves.com/articulos/texto/mas\\_sobre\\_la\\_marca\\_pais](http://www.norbertochaves.com/articulos/texto/mas_sobre_la_marca_pais)).

Por lo tanto, la gestión de esta marca será básica para definir las relaciones y la situación de un país, puesto que la imagen de éste es un activo fundamental para defender los Estados en las nuevas relaciones económicas y políticas internacionales. El diseño de la marca debe formar parte de una estrategia definida y consensuada que relacione los diferentes campos a desarrollar: política, negocios e inversiones, turismo y cultura. La marca-país "ha de ser un instrumento que permita unificar esfuerzos, conocimiento y coordinar las acciones internacionales de todos los organismos de la Administración, de modo que puedan valorarse todas las propuestas de estudio y sus informes ejecutivos, y aprovecharse en beneficio de la marca país la suma de todos los acontecimientos internacionales donde exista representación de nuestro país".<sup>15</sup>

Así pues, a la hora de definir una marca país es importante que esta sea escogida por unanimidad y que todos los ciudadanos puedan verse representados en ella. Norberto Chaves, experto en comunicación corporativa y diseño, alerta del peligro que supone desprenderse de una marca o cambiarla sin justificación, solo porque se produzca en el territorio un cambio de gobierno. Una marca debe ser sólida y aceptada por todos los actores implicados en ella: gobierno, instituciones, sector privado y sociedad civil. Debe aspirar a mantenerse a lo largo del tiempo aunque puede ser objeto de reformas. Por ello, también será importante que esta marca sea reactiva al entorno cambiante, para que se pueda garantizar su eficacia al tiempo en que se adapta a las nuevas necesidades globales.

Para definir una marca país se tiene que explorar la identidad de un territorio en los términos de identidad competitiva de Anholt: "qué somos para el resto". Se debe trabajar en la imagen que se tiene de una identidad en el exterior y dotarla de sentido, ésta es el nodo a partir del que surge la construcción de determinados valores en el imaginario de nuestras audiencias.<sup>16</sup> Los aspectos que diferencian una marca país y sobre los que se tiene que trabajar son: el sistema de valores, la calidad de vida, la aptitud para los negocios, el patrimonio y la cultura y el turismo.<sup>17</sup>

La marca país y las estrategias de mercadeo para crear y transmitir una reputación y credibilidad como país pueden convertirse en la herramienta principal de un Estado a partir de la cual poder entrar en el juego de la esfera de la diplomacia pública internacional. Este es el caso de muchos países de América Latina, los cuales están utilizando la marca país como base para obtener un mejor posicionamiento en los mercados internacionales y una valoración más positiva en la opinión pública. "El desafío para las marcas país latinoamericanas es lograr superar la percepción

---

<sup>15</sup> SÁNCHEZ GUITIAN, José Miguel; ZUNZARREN, Hugo; y GOROSPE, Bértol. *¿Cómo se gestiona una marca país? Con un centro de inteligencia*. Madrid, Mayo 2013.

<sup>16</sup> SÁNCHEZ GUITIAN, José Miguel; ZUNZARREN, Hugo; y GOROSPE, Bértol. *¿Cómo se gestiona una marca país? Con un centro de inteligencia*. Madrid, Mayo 2013.

<sup>17</sup> FUTURE BRAND. *Country Brand Index Latinoamérica 2013/2014*.

general que promueve la región, para delimitar y darle especificidad a su propia marca país."<sup>18</sup>

Además de los propios países de manera independiente, la percepción que se tiene de la región donde estos se encuentran influye directamente en la valoración de un territorio. Un mayor y mejor posicionamiento de la región actúa como potenciador de la marca país.<sup>19</sup>

Otro factor importante para construir una marca duradera y sólida es utilizar procesos de inteligencia competitiva, entendiéndola como la detección y monitorización de las acciones de la competencia con el fin de prever líneas futuras de actuación. Se basa en "el estudio de la competencia de un país, de la obtención y validación de fuentes útiles de información que permitan un seguimiento exhaustivo de sus acciones:

- Empresas y marcas.
- Partners estratégicos.
- Nuevas líneas de negocio.
- Nuevas estrategias.
- Nuevos entrantes.
- Nuevas barreras de entrada y salida"<sup>20</sup>.

A través del análisis de la información obtenida de estas fuentes se obtienen cuadros de mando integrales que monitorizan la competencia, mediante ellos se toman las decisiones estratégicas, y se elaboran planos de acción y viabilidad a largo plazo. Alimentan los planos estratégicos, los DAFOS dinámicos y los planes de comunicación.

### **3.1.1. Tipos de marca gráfica**

A la hora de encontrar el signo que va a representar una marca país hay que tener clara qué estrategia de identificación se va a seguir, ya que la elección responderá a un perfil comunicacional determinado. Basándonos en la estrategia de identificación definida por Norberto Chaves podemos dividir las marcas gráficas en seis tipos, aunque muchas de ellas no sean puras y presenten características de otras:

→NARRATIVAS: Se centran en la descripción del lugar que representan. El signo está cargado de elementos que le permiten describir historias. "Es seguramente la

---

<sup>18</sup> FUTURE BRAND. *Country Brand Index Latinoamérica 2013/2014* ,

<sup>19</sup> LIBEROFF, Benjamín, Director Nacional de Turismo de Uruguay. *Country Brand Index Latinoamérica 2013/2014* , Future Brand

<sup>20</sup> SÁNCHEZ GUITIAN, José Miguel; ZUNZARREN, Hugo; y GOROSPE, Bértol. *¿Cómo se gestiona una marca país? Con un centro de inteligencia*. Madrid, Mayo 2013.

estrategia más difundida y, paradójicamente, la menos “marcaria”, en sentido estricto; pues confunde “identificar” con “describir”<sup>21</sup>.



Marca País Dominica. Fuente: Future Brand.

→**ICÓNICAS**: Una marca es icónica cuando se centra en la identificación de un icono claro y su único respaldo es el nombre del país. Es una de las estrategias más adecuadas cuando un país cuenta con una figura representativa de forma unánime. Tienden a naturalizarse rápidamente tanto a nivel nacional como internacional.



Antigua Marca País Perú. Fuente: Future Brand

→**HERÁLDICAS**: Se trata de anclar los signos en rasgos de los emblemas nacionales. Puede parecerse al estilo icónico, pero la potencia de este tipo de marcas se ve reforzada por la fuerte unión signo-emblema, lo que le otorga legitimidad. Es sorprendente en nuestra opinión que siendo una de las posibilidades más fáciles de aceptar por su rango identificador, haya tan pocos casos que responden al estilo heráldico.



Marca País Cuba. Fuente: Future Brand.

---

<sup>21</sup> CHAVES, Noberto. *La marca-país en América Latina*. Guayaquil, Ecuador. Junio 2011.

→NOMINALES PURAS: Marcas libres de cualquier tipo de símbolo que pueda representar el país. Esta opción es arriesgada, ya que las imágenes ayudan a recordar y son memorizables, mientras que los nombres quedan más en el olvido, hecho agravado por la longitud de estos.



Marca País Jamaica. Fuente: Future Brand.

→ABSTRACTAS: Un símbolo acompaña el nombre del país. La imagen no hace una alusión explícita al territorio, aunque sí que aporta connotaciones o referencias muy sutiles del país. El hecho de que este sea aleatorio debilita su legitimidad.



Marca País Brasil. Fuente: Future Brand.

→NOMINALES ILUSTRADAS: Se trata de marcas en las que predomina un logotipo complementado por iconos con una función ilustrativa o decorativa. Estos iconos no poseen la función de símbolo de marca, puesto que para ello deberían de poseer mayor autonomía. Esta estrategia es buena para países que todavía necesitan dar a conocer su nombre.



Marca País Costa Rica. Fuente: Future Brand.

### 3.1.2. La gestión de la marca país

Una buena gestión de la marca país ha de garantizar la calidad de la marca en todos sus parámetros así como el consenso político entre los promotores y usufructuarios de la marca. También que ésta sea eficaz y consiga tanto arraigo interno como reconocimiento a nivel internacional e irreversibilidad en su institucionalización.<sup>22</sup>

La legitimidad de la gestión de la marca país está dada por un organismo con rango nacional, una corporación transversal que abarcará a instituciones estables públicas y privadas de la economía y de la cultura. El equipo técnico que gestione el proyecto debe contar con una dirección de programas de identidad corporativa y marca y debe estar preservado de la inestabilidad política.

La redacción del proyecto a partir del cual se gestionará la marca país debe incluir: los objetivos estratégicos, los criterios de diseño de la marca, el mecanismo de captación de los servicios de diseño y comunicación, el proceso de implantación que seguirá la marca, y los ámbitos de aplicación y propiedad legal de esta.<sup>23</sup>

Una vez elaborado el proyecto debe implantarse la marca país garantizando que se le dará el nivel de jerarquía que le corresponde como emblema, y que será usado por todas las administraciones e instituciones. Ello, según el especialista Norberto Chaves, requerirá de:

- La aprobación oficial y la institucionalización legal de la marca país como emblema nacional.
- La prioridad absoluta de lanzamiento e implantación interna, hasta conseguir que los ciudadanos del país se sientan identificados y representados con la marca.
- La gestión centralizada de su utilización: concesiones, autorizaciones, articulaciones con otras marcas, etc.
- La estabilidad del uso de la marca a largo plazo.

Los gestores de la marca país se centrarán en lograr alcanzar estos objetivos para garantizar la viabilidad de la marca país. Reflexionarán en torno a su actividad, darán sus puntos de vista y evaluarán el escenario regional y el impacto sobre sus marcas país.

---

<sup>22</sup> CHAVES, Norberto. *La marca-país en América Latina*. Guayaquil, Ecuador. Junio 2011.

<sup>23</sup> CHAVES, Norberto. *La marca-país en América Latina*. Guayaquil, Ecuador. Junio 2011.

### 3.1.3. Medición del impacto de la marca país

Una forma de conocer la capacidad que tienen los países para comunicar los atributos, valores y características identificativas a audiencias claves es a través del "Hexágono de la Imagen de una Marca", desarrollado por Anholt y Hildreth (2004), el cuál expone que son seis las dimensiones que configuran la percepción de un país en el exterior: turismo, exportación, política, cultura, inversión e inmigración y gente. Cada una de estas actúa de forma independiente, siendo el aspecto político el que tiene mayor capacidad de transmitir y afianzar información e imágenes sobre un país, ya que tiene más presencia por su naturaleza noticiosa en los medios de comunicación internacionales.

#### Hexágono de la Imagen de una Marca de Anholt y Hildreth



*Fuente :Producción propia.*

### 3.2. DIFERENCIAS ENTRE MARCA TURÍSTICA Y MARCA PAÍS

Construir una marca turística (también conocida como marca destino) consiste en institucionalizar un lugar como destino turístico y transmitir este mensaje a la opinión pública. "Una marca destino se compone de un nombre, un logotipo, unos símbolos y unos valores que se tratan de asociar a un territorio representando su identidad, con el objetivo de crear un posicionamiento y una visión positiva del destino en la mente de los públicos".<sup>24</sup>

La marca de un destino turístico como marca que es identifica y diferencia el lugar de los otros destinos. Ésta debe enmarcarse dentro de las tendencias más vigentes y

---

<sup>24</sup> HUERTAS, Assumpció. *Marcas Turísticas*: <http://www.marcasturisticas.org>

someterse al severo proceso de selección por parte de los consumidores más informados y exigentes que intercambian experiencias turísticas gratificadoras.

Realizar sistemáticamente promoción turística de un lugar es construir una marca destino, una marca conceptual a través de la cual se intenta hacer llegar al público un lugar. Esta no exige necesariamente la creación de una marca gráfica, como vemos en el ejemplo de Barcelona, un destino que constituye una auténtica marca sin poseer un logotipo que la represente. La marca gráfica se hace indispensable cuando un destino es poco conocido o cuando se implementa una política turística basada en ella.

La marca turística, como toda marca, tendrá que "señalizar" y "determinar" el destino respectivo. A la hora de señalar es necesario garantizar que "la marca no se interprete como exclusiva de ningún emisor particular. La marca corresponde al destino y todo usuario de la misma debe ser claramente identificado como una suerte de licenciatario de algo que no le pertenece; exactamente igual a lo que ocurre con una bandera nacional. La marca será administrada de modo que, desde su inauguración, se instale como signo trascendente y superior a sus usufructuarios. Ello se logra mediante los criterios normalizados de aplicación de la marca en la comunicación, su sintaxis, y será potenciado, además, por las características formales de la misma"<sup>25</sup>.

Respecto a la capacidad de determinar de una marca, el signo que se asocia con el destino turístico debe ser sólido y legitimado por todos, es por ello que siempre suele estar relacionado con valores culturales socialmente instituidos.

"Toda marca de destino debe diferenciar el país como destino turístico y a la oferta turística de la competencia, debe facilitar la decisión de elección del país como destino, facilitar la fidelización del cliente, así como de la publicidad del destino u oferta turística, además de garantizar la introducción de otras ofertas turísticas innovadoras. Para que se logre éxito, estas funciones de la marca deben convertirse en cualidades o características observables"<sup>26</sup>.

Como se ha podido comprobar la marca turística se encarga de promocionar un destino y de acercar una cultura al público, al igual que la marca país, entonces, ¿dónde están los límites entre una marca y la otra?

La marca país se encarga de promocionar y exportar productos y servicios, al igual que la marca turística, pero su labor va mucho más allá, ya que tiene dimensiones raciales, tangibles, simbólicas, emocionales e intangibles (Keller, 2008). La marca

---

<sup>25</sup> CHAVES, Norberto. *La marca de destino turístico*:

[http://www.esade.edu/cedit2004/pdfs/Conferencia\\_Chaves.htm](http://www.esade.edu/cedit2004/pdfs/Conferencia_Chaves.htm)

<sup>26</sup> IZAGUIRRE SOTOMAYOR, Manuel Hernán. *Contribución teórica para la construcción de la marca del destino turístico Perú*. Universidad de San Martín de Porres. 2009.



país trata de unir a los ciudadanos de un territorio alrededor de una única idea de lo que es éste, es una síntesis de su pasado, su presente y su futuro.<sup>27</sup> Se encarga de mostrar un lugar como nación.

La marca país es hoy en día una de las variables estratégicas más importantes de una nación a la hora de abrirse al mercado internacional y de presentarse al mundo. Paralelamente a ésta, existe la marca turística que puede acogerse al paraguas de la marca país o no, dependiendo de sus objetivos. La misión de la marca destino es marcar la diferencia, ya que cada vez los productos turísticos se parecen más entre sí, siendo más difícil para los turistas distinguir sus atributos. La marca destino deberá construir una verdadera identidad y relación emocional con los turistas, transmitiendo experiencias que atraigan al público.

La marca del destino turístico será un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios del país y diferenciarlo del resto de los competidores (Kotler, 2001; 404). No solamente identificará o distinguirá al país como indicador de calidad o de origen, sino que también le dará una identidad propia y diferenciada, una nueva forma de valor agregado ya que la marca existirá en la mente de los turistas como una fuente de experiencias y emociones, de historias que se le presentan al público con el objetivo de impactarle y de crear en él la necesidad de conocer el lugar y vivir aquello que le mostramos.<sup>28</sup>

En síntesis, podemos decir que la marca país engloba todos los valores, productos y servicios de un país, mientras que la marca destino se centra en la promoción interna y externa del turismo de un país. Esta última puede integrarse en el paraguas que representa la marca país o diferenciarse de ella.

Expondremos el caso de Australia, un país que era conocido en el extranjero por ofrecer sus playas y hermosos paisajes, sin embargo, desde el Gobierno se quería que el país también fuese visto como un destino atractivo para el comercio y los inversionistas. Es por ello que en 2010 el gobierno federal de Australia trabajó en una marca país y la lanzó: *Australia Unlimited*. El propósito era comunicar de mejor manera las características que ofrece Australia y posicionarse como un país innovador, global y un aliado estratégico para los negocios. Es decir, Australia era un país conocido en el extranjero por su marca turística, y lo que se decidió fue ir más allá y elaborar una marca país sinónimo de calidad y valores. Hoy en día la marca país Australia se encuentra entre las primeras posiciones de marca país en el informe del *Country Brand Index*.

---

<sup>27</sup> IZAGUIRRE SOTOMAYOR, Manuel Hernán. Contribución teórica para la construcción de la marca del destino turístico Perú. Universidad de San Martín de Porres. 2009.

<sup>28</sup> IZAGUIRRE SOTOMAYOR, Manuel Hernán. Contribución teórica para la construcción de la marca del destino turístico Perú. Universidad de San Martín de Porres. 2009.

**-Marca gráfica de la marca país y marca turística de Australia:**



*Fuente: Future Brand.*

Con el ejemplo de Australia queremos aclarar la diferencia entre qué es una marca país y una marca turística. De hecho, en este caso podemos ver como las dos marcas de Australia utilizan una misma marca gráfica que incorpora una pequeña diferenciación en el color y logo, pero que se sigue relacionando con la marca país a nivel visual. Un país como este puede acoger la marca turística en el paraguas de la marca país porque trabajan en la misma línea de valores y una no perjudica a la otra.

Países con mala reputación y con una demanda alta de turismo sí que trabajan en líneas separadas, para no dañar lo que sí funciona.

### **3.3. MARCA PAÍS PANAMÁ**

En los últimos 5-6 años los países latinoamericanos han invertido tiempo y dinero en desarrollar sus propias marcas país como estrategia para abrirse al mercado internacional, promocionarse y atraer al mundo hacia su cultura y país. Para ello, han elaborado marcas gráficas y conceptuales que poco a poco han conseguido ubicarse entre las marcas país más reconocidas, como es el caso de Colombia, Argentina, Chile y Perú. No obstante, cabe recordar que esto requiere de tiempo y de mucho esfuerzo, ya que se deben trabajar en paralelo todas las dimensiones que una marca país engloba.

## R anking Country Brand  ndex Latinoamérica 2013-14



Fuente: Future Brand.

Panamá, siendo uno de los países con una de las mejores economías de la región, empezó a construir su marca para poder diferenciarse y poder competir con el resto de naciones. Esta labor se inició en los años ochenta y su gran reto fue definir su estrategia de márketing. Cuando se piensa en Panamá es inevitable no pensar en el Canal de Panamá, el símbolo indiscutible del país, equiparable con la Torre Eiffel en París o los relojes de Suiza. Esta gran ventaja como punto de partida, que la gente relacione directamente el Canal con Panamá, ha llegado a convertirse en muchas ocasiones en un *handicap* para el país a la hora de trazar las líneas estratégicas de su marca país, porque Panamá es el Canal, pero muchas otras cosas más. En el contexto actual de hipercompetencia global e incertidumbre, el país tiene que concentrarse en diseñar una estrategia de diferenciación que traslade los atributos de esa relación hacia una nueva imagen que identifique y proyecte a Panamá en el concierto internacional (Ropp 1997).

El país se ha consolidado como un sitio potencial para los negocios en el mercado global, a través de percepciones positivas en la mente de los turistas, inversores y clientes internacionales (Klytchnikova and Dorosh 2013). Pero todavía le queda mucho por recorrer si lo que quiere es desarrollar una marca país competitiva. Por ejemplo, su situación energética es difícil, no dispone de fuentes de petróleo, gas natural o carbón, las fuentes de energía locales se limitan a la hidroelectricidad y la biomasa vegetal que se usa en los sectores tradicionales (Secretaría Nacional de Energía 2009). Estas últimas no se usan en su total capacidad, ya que necesitan desarrollar los mecanismos que les permitan utilizar fuentes de energía alternativa, punto en el que le toma gran ventaja su país vecino, Costa Rica, uno de los líderes en el desarrollo de energías sostenibles y en áreas naturales protegidas. La necesidad de proteger sus recursos, base del negocio turístico, empu  a la Autoridad Nacional

de Ambiente (ANAM), a definir un conjunto de indicadores ambientales para garantizar el manejo adecuado y la sostenibilidad de sus riquezas naturales (Organización de los Estados Americanos 2007).

Panamá necesita una marca distintiva que fortalezca sus ventajas competitivas para atraer la inversión extranjera directa, agregar valor a las exportaciones y posicionarse como un país destino y de negocios (Ministerio de Comercio e Industrias de la República de Panamá 2009, Davis 2009).

La historia de Panamá en la creación de una marca país que sea sólida y competitiva tiene origen en los años 80 del siglo XX, todavía siendo el país una dictadura, y se lanzó desde el que entonces era el Instituto Panameño de Turismo (IPAD). La marca: *My name is Panama*, tenía el objetivo de crear una identidad panameña en un momento de crisis social y económica. Fue una marca que no acabó de penetrar ni en el público local ni en el ámbito internacional.

En la última década, momento en que las marcas país en Latinoamérica empezaron a desarrollarse a niveles competitivos, Panamá ha estado intentando definir su marca a través de diferentes propuestas. El 2008 fue un año de especial importancia para el país, el Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial consideró Panamá como uno de los tres países más competitivos de América Latina (Davis 2009), y desde el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) se lanzó la marca *Panamá, nación destino*, para fortalecer la inversión extranjera y las exportaciones. Al mismo tiempo desde la Autoridad de Turismo se promovieron las campañas: *Panamá, la ruta por descubrir*, enfocada en la naturaleza, y *Panamá, se queda en ti*, la cual empieza a trabajar con las experiencias y emociones que el país quiere hacer llegar al turista tanto interno como al extranjero. (Rivas 2008)

### Logotipo de la primera marca país Panamá



*Fuente: Paísmarca, Observatorio de Marca e Imagen País.*

*Panamá, nación destino* se convirtió así en la primera marca país. La marca gráfica como se puede observar es de tipo heráldica, la superposición forzada del nombre y la banda azul perjudica a ambos, dificultando su lectura y sin dejar a nivel visual y recordatorio ninguna relación con el país.<sup>29</sup> En su construcción intervino la asesoría de David Lightle, consultor también de la marca país de Colombia y Taiwán, y se

---

<sup>29</sup> CHAVES, Noberto. *La marca-país en América Latina*. Guayaquil, Ecuador. Junio 2011.

invertieron más de 300 mil dólares. Esta marca consiguió posicionar al país en el Ranking General de *FutureBrand* de 2009 en el puesto 69 de 110 países, lugar que se mejoró en 2010 llegando al puesto 67.<sup>30</sup>

En 2012 el turismo en el país registró un crecimiento del 10% del PIB, con más de dos millones de visitantes, en pleno contexto de crisis internacional. Este mismo año la Autoridad de Turismo de Panamá lanzó la segunda marca país *Panamá The Way*, una marca desarrollada en un principio para el Canal y que intenta presentar al país como la "vía interoceánica".

### Logotipo de la segunda marca país de Panamá



*Fuente: Fuente: Paísmarca, Observatorio de Marca e Imagen País.*

Se trata de una marca muy lineal en la que se incluyen los colores de la bandera y una flecha anclada en el nombre que representa el concepto del país como una vía, se trata de una marca gráfica heráldica. Aldo Antinori, actual Director de Publicidad de la Autoridad de Turismo de Panamá, rechaza por completo el uso de esta marca por su falta de conectividad con el público, tanto local como extranjero, bases para la creación de una marca país: "Panamá es una vía de unión y conectividad a nivel mundial, pero el significado de esta marca no tiene nada que ver con todo lo que engloba una marca país. *Panamá The Way* conecta con el Canal, pero no con la gente. Los panameños nunca se sintieron representados por ella. Y si hablamos de exportación, no puedes ponerle ese logotipo a un melón, a una piña, nada tiene que ver. *Panamá The Way* tiene fuerza para atraer el mercado de inversiones y negocios, pero no como marca país".

Panamá necesita pensar en una estrategia que le permita conectar todas las dimensiones que una marca país abarca. Aldo Antinori hace hincapié en el hecho de que es necesario explotar todo lo que es Panamá a la hora de definir su marca, no hay que abandonar las etiquetas. El país tiene un Canal por el que todo el mundo lo conoce, pero tiene muchas otras cosas que se deben contemplar en la marca país. El Director de Publicidad de la ATP asegura que "es un error que la marca *Panamá The Way* siga utilizándose como marca país oficial", sin embargo, se están tomando decisiones a que apuntan que todo esto va a acabar.

---

<sup>30</sup> PAÍS MARCA, Observatorio de marca e imagen país. *Panamá: una joven nación con una marca país en potencia*: <http://paismarca.com/>

En 2008, coincidiendo con la supuesta inauguración del Museo de la Biodiversidad de Panamá, aunque después esta se retrasó hasta hace un par de años, la Autoridad de Turismo empezó a trabajar la marca turística para acompañar todas las estrategias turísticas del país. Esta marca está representada por una mariposa multicolor que hace referencia al origen ancestral del país a través de unos trazos orgánicos y una tipografía *rounded*. Panamá tiene su procedencia etimológica en el nombre que le daban a su territorio los indígenas: "abundancia de mariposas y peces".

### Logotipo de la marca turística Panamá



*Fuente: Fuente: Paísmarca, Observatorio de Marca e Imagen País.*

En este caso se trata de una marca gráfica nominal ilustrada en la que el nombre del país viene acompañado por una ilustración representativa de Panamá que es identificada por los ciudadanos. El logotipo también incluye la dirección del portal turístico del país, que junto con la web de la República de Panamá son las fuentes de información que más contenido generan sobre el país. "La mariposa es muy potente porque representa la biodiversidad del país, sin embargo, precisa de la parte nominal para no quedarse huérfana de destino, pero a la gente le gusta, la identifica y se ve representada mucho más que con el logotipo de *Panamá The Way*. Desde que se lanzó esta última la marca turística y la marca país se han ido mezclando de manera confusa", explica Antinori. La Autoridad de Turismo, la Administración del Canal y Proinvex, la agencia de promoción de inversiones del Ministerio de Comercio e Industrias, son las instituciones que más uso hacen de la marca país. La ATP en concreto tiene su propia marca, pero si las voces oficiales del estado tienen como objetivo trabajar en conjunto deberían comunicar en la misma dirección. Para que esto ocurra será necesario separar las marcas e institucionalizar su uso con una estrategia de marca país legitimada. "Muchas veces no se distingue entre hacer propaganda institucional y publicidad comercial, lo mismo pasa con la marca país y la marca turística, mucho daño se le ha hecho ya a Panamá dejando que la marca país sea solo la marca turística", afirma el Director de Publicidad de la ATP. La

mariposa de la marca turística fue registrada como tal a nivel internacional, mientras que *Panama The Way* solo se registró a nivel nacional.

Hoy en día se ha apostado por dejar atrás la marca país *Panama The Way* y acogerse a la marca turística mientras construyen una nueva marca país basada en los resultados de unos informes que se hicieron años atrás a petición del gobierno de Martinelli. Este estudio muestra un análisis de la percepción que se tiene del país a nivel local y externo con el objetivo de crear una marca sólida que represente al país en todas sus dimensiones. Aldo Antinori nos informa que el antiguo gobierno ignoró los resultados que se obtuvieron en el estudio y siguió adelante con una marca país que en un principio fue diseñada exclusivamente para el Canal de Panamá. El gobierno actual ha sacado de nuevo a la luz estos resultados y los ha puesto en poder de la ATP con el objetivo de construir una marca país sólida que pueda ser usada por todas las instituciones y empresas públicas y privadas.

Las conclusiones obtenidas en este estudio afirman que "lo que realmente identifica a Panamá es que es una patria nueva en la que existen muchas mezclas étnicas, muchos sabores y colores... Lo que nos une con el mundo es una posición geográfica ventajosa para el comercio, para las migraciones y para la naturaleza, hasta los dos mares más grandes del mundo se unen en Panamá. Esa conexión, esa conectividad es lo que nos hace panameños y en base a eso se puede construir una marca país. La gente quiere estar conectada a todos los niveles y esta va a ser nuestra estrategia", explica el Director de Publicidad de la ATP.

"Los países reconocen los propios arquetipos socioculturales que los identifican. Aquellos que valoran el medio ambiente, por ejemplo, lo están resaltando en sus comunicaciones de una manera ingénita y fluida desde hace años. Lo mismo ocurre con las naciones caracterizadas por la alegría de su gente o su oferta turística variada. Cuando esta esencia es reconocida por las autoridades de promoción, se facilita el despliegue de sus estrategias por cimentarse sobre un patrimonio legitimado".<sup>31</sup>

### **3.3.1. ANÁLISIS DE LA MARCA PAÍS PANAMÁ**

Según el *Country Brand Index Latinoamérica 2013*, elaborado por la consultora de marcas *Future Brand*, en el que se valoran las diferentes dimensiones que conforman una marca país del 1-10, siendo 1 el mejor resultado y 10 el peor, Panamá es la octava marca país en la región, ocupando el quinto puesto en dos dimensiones: Aptitud para los negocios y Calidad de Vida. Las variables en las que debe mejorar son Turismo y Patrimonio y Cultura.

Panamá ha sido por muchas décadas el centro multimodal por excelencia para unir el Atlántico con el Pacífico gracias al Canal, eso ha generado que el país esté

---

<sup>31</sup>FUTURE BRAND. *Country Brand Index Latinoamérica 2013/2014*.

fuertemente asociado al desempeño para los negocios. Panamá como *hub* portuario ha sido siempre atractivo para la economía. Una de las claves para comprender el fenómeno de Panamá es el efecto multiplicador que han generado el flujo continuo de Inversión Extranjera en el país, el cual se está intentando canalizar a otras áreas de la realidad panameña, como la educación, la salud y la eficiencia institucional. Así es que Panamá ocupa la segunda posición dentro del atributo “Clima de inversión” de la dimensión “Aptitud para los negocios” siendo superado solamente por Brasil, y por encima de Chile.<sup>32</sup>

El país ha trabajado desde la agencia de promoción de inversiones del Ministerio de Comercio e Industrias, Proinvex, la divulgación del país como sede de empresas multinacionales a través de incentivos fiscales, laborales y migratorios atractivos. Hardeep Bhular, Gerente de Enlaces con las Embajadas de Proinvex, se encarga de mantener la correspondencia con las diferentes embajadas que hay en el país e informa y presenta Panamá como lugar para invertir. Desde Proinvex se ofrece un servicio de contacto totalmente gratuito entre futuros inversionistas y Gobierno, de manera que las personas que quieran ir a Panamá serán informadas de todos los beneficios que su negocio conllevará y de las ventajas y condiciones que el Estado ofrece por invertir en él. También se ha creado un clima de estabilidad jurídica de las inversiones. Además, los recientes casos de corrupción que han salido a la luz en los que estaban implicados miembros del gobierno de Martinelli han creado confianza en los inversionistas extranjeros y locales. Como el Gerente de Enlace con las Embajadas de Proinvex defiende: "La corrupción es pan para hoy y hambre para mañana", por lo que es importante crear un clima de inversiones estable y de confianza.

Panamá también destaca en "Calidad de vida", obtiene el quinto puesto y en gran parte la responsable de ello es la "Educación", superado solamente por Uruguay. "La transferencia tecnológica producto de la presencia de empresas multinacionales trajo aparejado como efecto la actualización no solo de los dispositivos tecnológicos y la penetración de Internet en el país – a través del programa 'Red de Internet para todos' o por las 'Infoplazas'- sino también empujó mediante la iniciativa estatal, programas educativos como la 'Beca universal', la construcción de nuevas escuelas, bonos escolares y la capacitación docente. Incluso, a nivel superior, Panamá es reconocido por tener buenas calificaciones en lo que a la oferta de escuelas de negocios se refiere".<sup>33</sup>

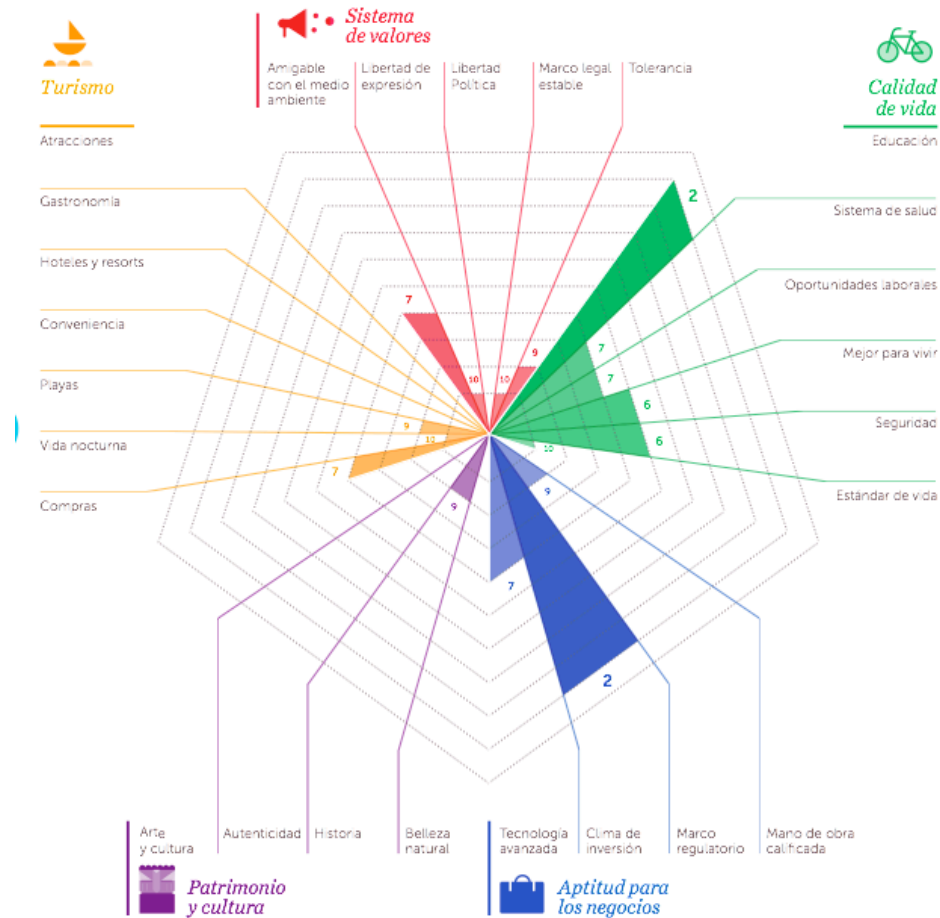
---

<sup>32</sup> FUTURE BRAND. *Country Brand Index Latinoamerica 2013*.

<sup>33</sup> FUTURE BRAND. *Country Brand Index Latinoamerica 2013*.



**-Resultados de la Marca País Panamá en el Country Brand Index Latinoamérica 2013-14<sup>34</sup>:**



Fuente: Future Brand

El gráfico elaborado por *Future Brand*, aparte de remarcar el buen clima para los negocios que ofrece Panamá, refleja el buen camino que toma el país en políticas relacionadas con la educación y seguridad. Las inversiones públicas en educación han evolucionado considerablemente a lo largo de los años dando resultados excelentes para el país, tanto en cuanto al porcentaje de ciudadanos con acceso a la educación, como a lo que se refiere a la calidad de esta.

<sup>34</sup> Leyenda: En el gráfico de radar, los números indican el puesto del ranking que el país ocupa en cada atributo específico, mientras que el porcentaje de respuestas reales que califica al país como «fuerte» o «muy fuerte» en cada atributo particular se indica mediante la distancia desde el centro de la grilla, que va de 0 a 100%.

### Inversiones del Ministerio de Educación 2007-14 (millones de dólares)

Año	Operativa	Inversión	Total
2007	667.25	123.48	790.38
2008	736.86	167.73	904.60
2009	799.60	168.62	968.23
2010	828.36	209.60	1037.97
2011	892.34	251.30	1143.64
2012	1057.73	398.69	1456.43
2013	1152.60	316.43	1469.04
2014	1221.87	427.11	1648.99

Fuente: Proinvex. The Report Panamá 2014.

Por lo que se refiere a la seguridad, cabe decir que Panamá es uno de los países más seguros de la región, sin embargo, no podemos olvidar que el crimen y la violencia siguen siendo una gran problemática en todos los países de Centroamérica. En el primer cuatrimestre de 2015 los homicidios han bajado un 24,5% en Panamá, pero la violencia doméstica ha aumentado. Desde el Gobierno para hacer frente a la delincuencia y mejorar la seguridad ciudadana (hecho básico para crear una marca país fiable) se lanzó el *Programa Conjunto Mejorando la Seguridad Ciudadana*, el cual a través del apoyo y el acompañamiento del *Programa de Seguridad Integral* coordinado por el Ministerio de Gobierno y Justicia busca construir la paz a través de centros sociales y la colaboración entre Gobierno y ciudadanía. "El programa espera desarrollar capacidades nacionales para la consolidación de estrategias, políticas e iniciativas integrales que tengan en cuenta la prevención de la violencia y del delito; construir mejores respuestas frente a la problemática de la inseguridad y generar y difundir conocimiento sobre la misma; contribuir a la reducción de los niveles de violencia; y lograr una mayor articulación de la multiplicidad de actores relevantes para profundizar y fortalecer el debate nacional sobre temas de seguridad y justicia"<sup>35</sup>.

Los peores resultados de la marca país Panamá del análisis realizado por *Future Brand* se los llevan el turismo y la cultura y patrimonio. El turismo es una de las fuentes principales de economía que suele tener un país con los recursos naturales y los paisajes que tiene Panamá, sin embargo, el turismo de Panamá no favorece nada el reconocimiento de la marca país. En el estudio en la dimensión de turismo se salvan las siguientes variables: las playas, las compras y la vida nocturna; y no consiguen emerger la gastronomía, la oferta de hoteles y resorts y las atracciones que ofrece el país. Panamá es diversidad y esa pluralidad se ve reflejada en la oferta

<sup>35</sup> MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA DE PANAMÁ. *Programa Conjunto Mejorando la Seguridad Ciudadana*.

culinaria que se ofrece en el país, en la Ciudad de Panamá puedes encontrar comida de todo el mundo, pero como el Director de Publicidad de la ATP explica no encuentras restaurantes panameños si no te vas fuera de la ciudad: "Hay que potenciar la gastronomía del país, nuestros productos y variedades".

Por otro lado, ligado al clima potencial de inversiones generado en el país, la oferta hotelera y de resorts se encuentra en plena expansión, por lo que se trata de un problema que ya se está tratando. Según nos informa el Gerente de Enlaces con las Embajadas se han hecho recientes inversiones en resorts de 5 estrellas en el Pacífico, mientras que en el Atlántico, donde encontramos áreas generalmente vírgenes, todavía se están negociando posibles construcciones.

Por último, la oferta de atracciones es algo que se genera solo cuando se han hecho los deberes. Si se promocionan como se merecen las playas y paisajes que el país tiene automáticamente se generará la oferta de aventuras, deportes y experiencias relacionadas con el turismo de Panamá.

La cultura y patrimonio de Panamá es otra dimensión del estudio que debe ser mejorada. La conservación de ruinas y la promoción de la historia reciente del país es necesaria para el futuro de este. En esta esfera deben unirse pasado y presente y promover el talento de las jóvenes promesas que son las que definirán la cultura y arte de la nación en el futuro.

#### **4. La Comunicación en Panamá**

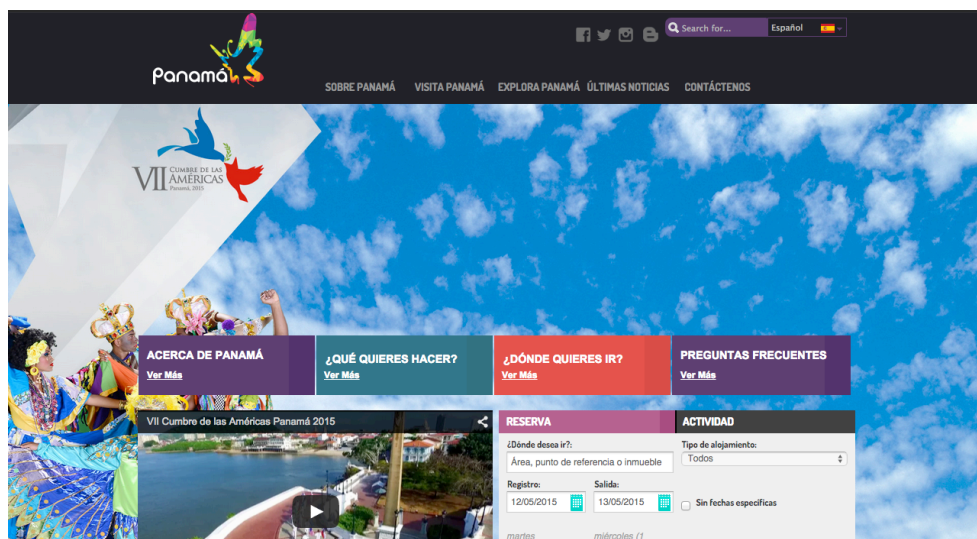
Las fuentes principales de información oficial que generan contenido sobre Panamá son: la web del Gobierno de la República de Panamá ([www.presidencia.gob.pa](http://www.presidencia.gob.pa)); la página oficial de la Autoridad de Turismo de Panamá ([www.visitpanama.com](http://www.visitpanama.com)); y el portal web de Proinvex, la Agencia de Promoción de Inversiones y Exportaciones del Ministerio de Comercio e Industria de Panamá, ([www.proinvex.mici.gob.pa](http://www.proinvex.mici.gob.pa)).

-Web del Gobierno de la República de Panamá:



Fuente: [www.presidencia.gob.pa](http://www.presidencia.gob.pa)

-Web de la Autoridad de Turismo de Panamá:



Fuente: [www.visitpanama.com](http://www.visitpanama.com)

-Web de Proinvex:



*Fuente: [www.proinvex.mici.gob.pa](http://www.proinvex.mici.gob.pa)*

Las tres fuentes que citamos al formar parte del Gobierno generan información oficial, es por ello que será necesario que se defina una estrategia de Comunicación Institucional a partir de la cual las diferentes administraciones del gobierno puedan transmitir información sobre Panamá de manera uniforme.

La comunicación institucional toma relevancia en los años 70 del siglo XX, cuando comienza el movimiento por la responsabilidad pública de los diferentes gobiernos. Para Cornelissen (2008), en la actualidad se entiende por Comunicación Institucional la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende. La información que se genera por parte de las instituciones tiene que tener en cuenta cuál es su repercusión entre los públicos, para poder conocer si el trabajo que se está haciendo está legitimado y llega a todos. Según los estudios de Dolphin “Se puede entender que las instituciones tienen la necesidad de comunicarse con su entorno de manera integrada, con mensajes coherentes y temas significativos tanto para públicos internos como externos con los que desea tener afinidad. Por consiguiente, la Comunicación Institucional es un proceso que alimenta relaciones, y además es facilitadora de

comprensión, profundización y reconocimiento de la institución. Se trata de un proceso que debe adaptarse a las necesidades, las convicciones y las aspiraciones de los públicos, un proceso que debe formar una parte esencial de la estrategia corporativa, y que puede tener un impacto sobre el rendimiento y en general, sobre las ventajas competitivas de la organización”<sup>36</sup>, que en este caso sería el Estado.

Es imprescindible que la comunicación de las instituciones esté orquestada de modo coherente, sin contradicciones y bajo los mismos valores. Para ello es necesario definir la identidad de la institución: “es ese conjunto de rasgos que configuran la personalidad de una institución y la distinguen de otras: su origen, su historia, su misión, sus características esenciales” (Mora; 2009).

La imagen que construyamos de la institución, la estructura mental que se forman los públicos sobre esta, también vendrá determinada por la reputación institucional, el juicio o valoración que se genera sobre la imagen. “Un tipo de evaluación que surge en la mente de los públicos sobre la imagen de una institución. Para ello, la institución presenta algunos rasgos de identidad que se consideran fundamentales en la consecución de una buena reputación. Entre estos atributos básicos se pueden considerar la visibilidad, la diferenciación, la autenticidad, la transparencia y la fortaleza”<sup>37</sup>.

Es por ello, que aunque las diversas instituciones que funcionan bajo el paraguas del Estado tengan objetivos diferentes, su comunicación debe seguir una misma estrategia, evitando la contradicción de informaciones y valores.

La comunicación institucional referida directamente a las actividades que desarrolla el gobierno de Panamá y las noticias oficiales que se publican sobre el país son gestionadas por la Secretaría de Comunicación de la Presidencia que trabaja para la Presidencia de la República. La información se publica a través de las declaraciones directas del Gobierno o del portal web que hemos señalado anteriormente.

---

<sup>36</sup> RODRICH, Ronaldo. *Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión*. 2012.

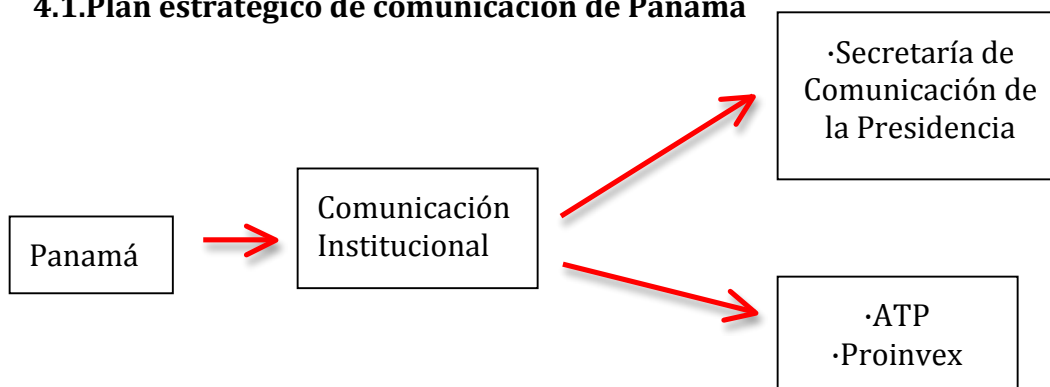
<sup>37</sup> RODRICH, Ronaldo. *Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión*. 2012.

A parte del Gobierno las otras fuentes que generan contenido oficial sobre el país son la ATP y Proinvex, que más allá de la vida política promocionan el país en sí.

Finalmente, existen todos los medios de comunicación que publican información sobre Panamá sin ser fuentes institucionales. Los medios más importantes del país son:

<b><u>Periódicos</u></b>	<b><u>Revistas</u></b>	<b><u>Agencias de noticias</u></b>	<b><u>Radio</u></b>	<b><u>Televisión</u></b>	<b><u>Medios en Internet</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•La Prensa</li> <li>•La Crítica</li> <li>•El Panamá América</li> <li>•Diario el Siglo</li> <li>•Crítica Libre</li> <li>•La estrella de Panamá</li> <li>•El Universal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Análisis</li> <li>•Panamá Virtual</li> <li>•Vistazo Internacional</li> <li>•La Universidad</li> <li>•Tiempos del Mundo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Panafax</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Radio Panamá</li> <li>•Cadena Nacional Bahía</li> <li>•Omega Estereo</li> <li>•La Gran Cadena Exitosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•TVN</li> <li>•RPC TELEVISIÓN</li> <li>•FETV</li> <li>•Cable Onda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diario Net</li> <li>•e Radio Panamá</li> <li>•EPASA en línea</li> <li>•La Prensa Web</li> </ul>

#### 4.1. Plan estratégico de comunicación de Panamá



Panamá como Estado emite información institucional al margen de los medios de comunicación del país. Para ello cuenta con el Gobierno y la Secretaría de Comunicación de la Presidencia, que se encargan de informar de las noticias que tienen lugar en el país y los cambios y avances que se hacen desde el Gobierno; la ATP, encargada de promocionar el turismo en el país; y Proinvex, cuyo objetivo es atraer las inversiones y exportaciones de Panamá.

La estrategia de comunicación del Gobierno de Panamá consiste en fortalecer la marca país para darse a conocer a través de los valores y reputación que esta representa. Para ello, desde el Gobierno se ha decidido poner al frente de la marca a la ATP y Proinvex, por ser las responsables de dos de las dimensiones de la marca país que más repercuten en ella y que más información generan en el exterior.

No obstante, cabe señalar que en una marca país influyen muchas más dimensiones que estas dos, las cuales en su mayoría se gestionan desde el Gobierno. Es más, las noticias que llegan con más fuerza al público extranjero son los acontecimientos impactantes sobre sucesos que tienen lugar en el país, como es el caso de las dos holandesas asesinadas el año pasado en el norte de Panamá, en Chiriquí, información que perjudicó mucho a la imagen del país (este último caso correspondería a la variable de seguridad de una marca país, la percepción de la seguridad de un país es directamente proporcional con el atractivo de este<sup>38</sup>); o cambios en las políticas del Estado, como sería por ejemplo la inversión por parte de este en energías renovables, ya que puede favorecer mucho a la percepción del país. También influye mucho en la percepción de la marca país la figura presidencial, la cual incide directamente en la imagen de un lugar, ya sea tanto por el actuar o pensar del presidente, como por su sensibilidad mediática.

En Latinoamérica el rol del presidente desde la perspectiva del *branding* se ha configurado en tres perfiles:

---

<sup>38</sup>FUTURE BRAND. *Country Brand Index Latinoamérica 2013/2014*.



-El relacionista público (caso de Colombia, Estados Unidos o Brasil), el cual se caracteriza por tener buenas relaciones, aliarse con aquellos presidentes que le son afines y tienen intereses comunes, con una economía estable y en potencial de crecimiento. Los presidentes de este modelo no le temen a la crisis y su confianza refleja tranquilidad a inversionistas y turistas. Son cercanos a los medios.

-El caudillo social (caso de Venezuela, Ecuador, Bolivia o Nicaragua). Los presidentes de este tipo normalmente representan una ideología, llegan a convertirse en hitos históricos, distraen la estrategia de marca país y otorgan prioridad a un modelo político que logra deteriorarla

-El seguidor (caso de Argentina y México) es aquel presidente que apropia ideologías políticas y económicas de otros. Su imagen país está llena de contrastes que acaban deteriorándola. Por ejemplo, en el caso de México el hecho de cambiar su geografía y pasar de ser Centroamericano a ser reconocido como parte de Norteamérica le supuso una ventaja competitiva, sin embargo, el aumento de violencia e inseguridad en el país frenó la llegada de turistas.<sup>39</sup>

En América Latina la marca país depende en muchas ocasiones de la exposición que tenga un presidente. Sin embargo, hay que huir de esta situación, ya que en el momento que cambie un país de presidente la estrategia de marca país perderá fuerza y su posicionamiento en los mercados internacionales se verá afectado.

Panamá para evitar este tipo de circunstancias ha decidido apostar por un modelo de marca país diseñado por los principales promotores de esta, la ATP y Proinvex, invitándolos a trabajar en conjunto para definir una marca competitiva. En muchas ocasiones son el turismo y el clima para hacer negocios las variables que más se aprovechan de una marca país. Hay casos en los que las marcas país son exclusivamente usadas para esto.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> PAÍS MARCA, Observatorio de marca e imagen país. *Panamá: La figura presidencial en el posicionamiento de una marca país.*  
<http://paismarca.com/2014/04/21/la-figura-presidencial-en-el-posicionamiento-de-una-marca-pais/>

<sup>40</sup> REVISTA SUMMA. *La marca país como imán de viajeros:*  
<http://www.revistasumma.com/41610/>

"El hecho de que Panamá sea una de las más jóvenes naciones latinoamericanas, no significa que carezca de importancia en la dinámica de la economía regional (Instituto Nacional de Cultura de Panamá 1993). Su posición geográfica y el control que tiene sobre el canal de Panamá, una de las obras de ingeniería más destacadas del mundo moderno, hacen de este país centroamericano un ícono de comercio mundial (Núñez 2003). Por este motivo el gobierno panameño ha mantenido la iniciativa de crear una marca distintiva que fortalezca las ventajas competitivas de Panamá para atraer la inversión extranjera directa, agregar valor a las exportaciones y posicionarse como un país destino y de negocios (Ministerio de Comercio e Industrias República de Panamá comercio internacional que a la demanda de su población. En el 2008, su economía creció un 8.6% (Westlund 2009)".<sup>41</sup>

Así pues, como el Director de Publicidad de la ATP informa ellos reciben presupuesto exclusivo para contribuir en el desarrollo y promoción del turismo, pero también para trabajar la marca país. Es por ello que Proinvex y la ATP como promotores del país han empezado a reunirse para definir una estrategia de marca país para comunicarla y hacer uso de ella de manera coherente y eficaz.

La importancia de que ambas partes se reúnan reside en el hecho de poder definir una marca legitimada que sea definida y desarrollada por las dos entidades que más uso hacen de ella, para que pueda llegar al mercado interno y externo a través de la misma línea comunicativa, dándole una visualidad gráfica y conceptual que sea relacionada directamente con el país y que pueda ser usada por todas las administraciones y empresas que se acojan a ella.

El Director de Publicidad de la ATP y el Gerente de Enlaces de la Embajada nos hablaron de marcas país diferentes. Mientras la ATP apuesta por la imagen gráfica de la mariposa, la misma que la de la marca turística, como representación de una nueva marca país que se encuentra en construcción, el Gerente de Enlace con las Embajadas de Proinvex seguía refiriéndose a *Panamá The Way* como la marca país. Esto es reflejo de la falta de comunicación que hay entre las diferentes

---

<sup>41</sup> PAÍS MARCA, Observatorio de marca e imagen. *Panamá: una joven nación con una marca país en potencia*. <http://paismarca.com/2014/01/07/panama-una-joven-nacion-con-una-marca-pais-timida/>

administraciones a la hora de usar y comunicar la marca país, por lo que se hace imprescindible la construcción de una nueva marca país legitimada por todos.

De las primeras reuniones entre ambas entidades con el Gobierno ya se ha decidido que *Panamá The Way* deja de ser la marca país, ya que como Aldo Antinori explicó, *Panamá The Way* tiene total coherencia con el Canal pero no explica el país en su totalidad, y la gente no se ve representada por ella. Hardeep Bhular defiende la idea de trabajar en sintonía y desarrollar una marca sólida que trabaje las diferentes dimensiones que engloba una marca país y posicione Panamá como una nación competitiva.

## **5. Conclusiones y Recomendaciones para una Marca País Panamá Competitiva**

Al ser Panamá un país en vías de desarrollo, necesitaba una marca país que le permitiera mejorar su posicionamiento, agregarle valor a la promoción turística de su territorio, mantener la inversión directa y rentabilizar la oferta de las empresas panameñas en el mercado internacional y local (Castillero 2011). Para ello, se desarrollaron las marcas país *Panamá Nación Destino* primero y *Panamá The Way* después. Ambas marcas no fueron capaces de conquistar a los panameños, ya que estos no se sintieron representados por ellas, y tampoco lograron destacar a nivel internacional. No obstante, su construcción fue necesaria para posicionar el país en los rankings de competitividad y para que éste entendiese la importancia que supone tener una marca país y las ventajas que ésta conlleva. Las primeras valoraciones sobre la marca país Panamá hechas por los observatorios de marcas, como los índices competitivos elaborados por *Future Brand*, han hecho que Panamá pueda trabajar para mejorar las dimensiones que engloba su propia marca país, aunque son muchas las variables donde todavía le queda mucho camino por recorrer.

Aparte de las marcas país, Panamá cuenta con una marca turística registrada a nivel internacional que, a diferencia de las primeras, se ha consolidado entre los ciudadanos. Una marca que trabaja en la promoción del país como destino turístico y cuyo símbolo gráfico está compuesto por el nombre del país, la dirección web del portal de la Autoridad de Turismo de Panamá y una mariposa que representa la biodiversidad y la pluralidad que conforman la nación de Panamá. Este símbolo no tiene connotaciones políticas, sino que está relacionado directamente con la

naturaleza, por lo que asegura que no será vulnerable a los cambios políticos que se produzcan.

El Estado de Panamá ha empezado a utilizar el símbolo de la marca turística como el de la marca país, ¿significa eso que la marca turística de Panamá se ha convertido en la marca país?

### **-Marca País Panamá-**



*Fuente: Paísmarca, Observatorio de Marca e Imagen País.*

Como el Director de Publicidad de la ATP nos explicó, se ha hecho mucho daño a Panamá pretendiendo que la marca turística fuese la de la marca país. Lo que se ha hecho ahora ante el fracaso de las marcas país anteriores es unificar la marca gráfica de la marca turística con la de la marca país, ya que los estudios muestran que el símbolo funciona y es atractivo para los diferentes públicos. Pese a que ya se ha empezado a usar el logotipo de la marca turística como la marca gráfica de la marca país, ésta última sigue en proceso de construcción, para lograr convertirla en una nueva marca país que sea competitiva y legitimada por todos. Para ello, se ha apostado porque sea el Ministerio de Comercio junto con la Autoridad de Turismo quienes la desarrollen. Otros países ya han optado por esta solución como medida para desarrollar una marca país. El motivo principal reside en que son los entes que más uso hacen de ella y quienes más interés tienen en que esta sea reconocida. Un ejemplo de país que apostó por esta alternativa fue Australia, quien tiene una de las marcas país más competitivas según *Future Brand*.

La ATP y Proinvex han asumido el desarrollo de la marca país Panamá y para ello empezaron a reunirse y a definir las estrategias de marca país el pasado mes de marzo de 2015. Ambos organismos son quienes mayor proyección internacional tienen, ya que uno de sus objetivos principales consiste en atraer al mercado externo, por eso es necesario que comuniquen en la misma dirección y no se contradigan, evitando así perjudicar la imagen y reputación del país.

Panamá, como nos informó Aldo Antinori, ya dispone de estudios que analizan la percepción que se tiene del país tanto entre los panameños como entre el público externo, es por ello que tiene gran parte del trabajo hecho. Estos análisis fueron tramitados por el antiguo gobierno, pero no pusieron en práctica los resultados, decidieron ignorarlos y seguir adelante con una marca que no reflejaba los intereses del país en su totalidad. En nuestra opinión, esto fue un error ya que estudios como estos son imprescindibles para desarrollar una marca país competitiva y que sea entendida por todos. Las conclusiones que se extrajeron de este trabajo son claras: si hay una cosa que define el país es la "conectividad" que él ofrece y representa a todos los niveles. Entonces, no hay otra opción, la ATP y Proinvex deben usar este concepto para desarrollar la marca país y elaborar un proyecto que gire entorno a éste. No obstante, eso no significa que Panamá deba dejar atrás todo lo que se ha hecho hasta el momento, eso sería contraproducente. El país durante años se ha creado una imagen y una reputación, hay que coger lo bueno que se ha hecho y aprovecharlo. El pueblo panameño ha llegado a rechazar el propio Canal de Panamá argumentando que Panamá es mucho más que eso. Por supuesto, el país es mucho más que esta gran obra, es por ello que se necesita una marca país que comunique todo lo que la nación representa. Sin embargo, esta marca también debe incluir el Canal, ya que es una forma de conectar con el público, puesto que cualquier persona que no tenga relación con el país si piensa en él inmediatamente lo relacionará con el Canal.

La marca gráfica de la marca país Panamá no debería de abandonar la mariposa multicolor que representa diversidad, pluralidad, y por tanto conectividad. Podemos usarla como símbolo del concepto que según los estudios describe el país. Además, la mariposa ya es reconocida a nivel interno y externo por el público, por lo que diseñar un nuevo logo sería renunciar a un gran trabajo de memoria visual que ya se está haciendo. Nuestro objetivo es crecer y mejorar, por lo que si este logo da buenos resultados y ya se ha hecho un hueco entre la competencia lo debemos conservar. No obstante, esta mariposa es huérfana de país, por lo que el logo deberá ir acompañado de su nombre. Nuestra propuesta gráfica para la marca país Panamá consistiría en conservar el logo compuesto por la mariposa y el nombre del país, retirando del símbolo inicial la dirección web: [visitpanama.com](http://visitpanama.com). Ésta última la conservaríamos para la marca turística, ya que es interesante mostrar el acceso a una fuente de información mucho más completa, sin embargo, nada tiene que ver ésta con el portal de internet de la ATP. Así pues, recomiendo unificar el símbolo de las diferentes marcas gráficas que promocionan y presentan el país bajo el logo de la marca país que sería la mariposa más el nombre de Panamá, con la opción de incluir alguna modificación para ampliar información de alguna de las empresas o entes públicos que hagan uso de ella en el caso de que sea necesario. De este modo se mejoraría la comunicación visual de la marca país, ya que estaría mucho más presente favoreciendo su recuerdo. Para ello, es importante que todas las marcas que se acojan al paraguas de la marca país se comprometan a hacer uso de ésta a través de la implantación en sus servicios y productos de la marca gráfica y de la comunicación de una marca país única (que en este caso todavía se encuentra en vías de desarrollo).

La creación de una marca país precisa de la colaboración de todos los actores implicados en armonía. Los diferentes entes públicos, la sociedad civil y los actores económicos deben de participar en su construcción. Eso garantizará que todos se acojan a esta marca a la hora de comunicar el país y éste sea concebido bajo los mismos valores y percepción. Además, es importante destacar que la marca-país no solo funciona como generador de atracción en el exterior, sino también como generador de sentido de pertenencia entre sus habitantes, haciéndose de esta forma la marca país más fuerte.

Para que esto sea posible consideramos de máxima importancia aumentar el diálogo de las autoridades panameñas con los diferentes pueblos indígenas del territorio, ya que ellos también deben formar parte del desarrollo de la marca país. Es importante que la ATP como máximo órgano gestor y promotor del turismo mantenga relaciones con la Comarca Indígena Kuna Yala, asentada en el archipiélago de San Blas, un conjunto de 365 islas que se ha convertido en uno de los destinos turísticos más exuberantes y atractivos del país. Esta comarca funciona bajo su propio reglamento, está gobernada por tres caciques que forman el Congreso General y que controlan el funcionamiento de la comarca e implantan las leyes. Al tener mucha autonomía mantienen escasas relaciones con el gobierno de Panamá. Los indios kuna gestionan de manera íntegra el turismo en las islas, es por ello que sería importante como parte del desarrollo del país que aumentara la cooperación con la ATP, ya que todos suman en la creación de la marca y el turismo supone una dimensión muy importante en la reputación que ésta consiga. Albertino Davis, Secretario de la Isla Nurto (San Blas), nos informó de los futuros planes de desarrollo turístico que tiene la comarca. Entre ellos se pretende potenciar el ecoturismo, y habilitar la parte del continente que ocupa la misma (ya que es todo selva) para poder hacer llegar el turismo hasta allí, porque hasta ahora éste está limitado a las islas.

En la región los indios kuna tienen su propio sistema de educación y de salud. La gran demanda de turismo que tiene San Blas exigiría un sistema sanitario preparado para atender los turistas con los medios adecuados. Si tiene lugar algún accidente grave de este tipo y no se dispone de los sistemas necesarios para atender a la persona afectada esto perjudicaría la imagen y la reputación del país considerablemente, repercutiendo directamente en el turismo. Es por ello que ninguna dimensión puede quedar fuera del control de las autoridades a la hora de pensar en la marca país. Lo mismo ocurre en las otras esferas que conforman la marca, es importante que las autoridades y los pueblos indígenas se respeten y mantengan una buena relación para poder trabajar en conjunto. Además, el hecho de acercar y familiarizar a los propios actores les permitirá entender más su propio país. El Secretario de la Isla de Nurto manifestaba que son muchos los propios panameños que hacen mala promoción de San Blas, ya que critican la administración de las islas y del turismo.

A la hora de definir la marca país también es importante marcar la diferencia entre ésta y la diplomacia pública que el gobierno de turno haga. La marca país ha sido

criticada por aquellos sectores académicos que consideran que un país no puede etiquetarse como una marca y ser reducido a un mero producto comercial (Rainisto, 2004). Para muchos de los teóricos de la política internacional la incorporación de la mercadotecnia y las relaciones públicas en los discursos de la diplomacia pública sigue generando debate, ya que esta intrusión es considerada como perjudicial para lo que para ellos es una actividad puramente estatal (Melissen, 2007). Otros, sin embargo, consideran que la marca país y las relaciones públicas deben trabajarse a la par a la hora de hacer diplomacia, puesto que la meta de esta última gira en torno a la construcción de relaciones, aunque estas puedan tener objetivos diferentes. La diplomacia pública y las marcas país no son en absoluto lo mismo, pero son complementarias. Una marca país debe representar los valores e identidad de un país, la diplomacia pública que lleve a cabo un Estado puede tener valores y objetivos diferentes de los de la marca, pero si ambas trabajan en la misma línea y no se contradicen lograrán que el país tenga una marca país competitiva y una diplomacia externa coherente. Panamá, hasta el momento, ha mantenido una relación armónica entre ambas, potenciando el turismo y el ambiente de negocios del país como principal herramienta de difusión y promoción tanto desde la marca país como desde la diplomacia pública.

Una vez Panamá haya definido su marca país, marcado los límites de ésta y trazado las líneas de comunicación que se harán servir para su difusión y promoción, el país podrá presentarse al mundo de manera competente y seguro de lo que representa, pudiendo hacer frente a cualquier crisis (si la marca es sólida podrá afrontar cualquier situación de inestabilidad). La labor de las autoridades y actores implicados consistirá en seguir mejorándola para poder trabajar en su competitividad, la imagen y la reputación del país.

Para ello, basándonos en el análisis elaborado por *Future Brand* sobre Panamá consideramos que las autoridades del gobierno y los organismos implicados deberían trabajar para mejorar las diferentes dimensiones que conforman la marca y que obtienen malos resultados en los estudios (los resultados de esta consultora de marcas son puntuados en base a una escala del 1-10, siendo el 1 el máximo resultado y el 10 el peor). Entre ellas, en la dimensión del sistema de valores es importante que se cambie la relación del país con el medio ambiente. En el ranking de países latinoamericanos, Panamá obtiene un 7, mientras que su vecino, Costa Rica, alcanza la máxima nota (un 1). Panamá tiene muchas zonas protegidas y gran diversidad de especies, sin embargo, no cuenta con un sistema de reciclado y tampoco hay conciencia de ello entre la población. Además, tiene un largo historial en ríos contaminados por vertidos que se echan directamente al agua. Panamá necesita proyectos de promoción y concienciación de cuidado del medio ambiente, un sistema de reciclaje y una legislación que condene de manera más severa los maltratos a la naturaleza. También es importante desarrollar desde la Autoridad de Ambiente estrategias de desarrollo sostenible para el país, ya que las grandes inversiones que se están llevando a cabo en el país para la construcción de cadenas hoteleras y otras infraestructuras en áreas vírgenes pueden poner en peligro diferentes especies animales. El país necesitaría un plan de desarrollo que cuente

con la legitimización de las comunidades y pueblos donde se vayan a desarrollar estos propósitos. Por lo que se refiere a la libertad de expresión y la libertad política podemos decir que Panamá cuenta con cierta libertad de expresión, mientras que la libertad política en el estudio de *Future Brand* no llega ni a ser puntuada. Las élites siguen siendo las que tiene acceso a la vida política. Amnistía Internacional condenó en el informe sobre la situación de los derechos humanos en el mundo de 2014-15 que: "En febrero, abril y mayo de 2014 se produjeron protestas en el área de Barro Blanco que dieron lugar a enfrentamientos entre miembros de la comunidad indígena ngöbe-buglé y la policía. La comunidad ngöbe-buglé se oponía a la construcción de una gran represa hidroeléctrica en sus tierras, alegando que la posterior inundación los dejaría sin hogar. Asimismo, afirmaba que se estaba vulnerando su derecho a ser consultada sobre el proyecto antes de iniciar su construcción". Amnistía Internacional también denunció que las ONG locales de derechos humanos escribieron al Subcomité de la ONU para la Prevención de la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes y a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos para plantear su preocupación por que las autoridades les estaban impidiendo acceder a las cárceles, lo que imposibilitaba su labor de seguimiento de las denuncias sobre las condiciones inhumanas de reclusión en las prisiones. El sistema de valores de un país depende directamente de la sociedad y del gobierno, una sociedad democrática que tenga un gobierno democrático exigirá mayores libertades. Panamá tiene el poder de cambiar la valoración de esta dimensión y conseguir mayor reputación a nivel mundial.

El país consigue buenos resultados en la dimensión de calidad de vida, sinónimo del desarrollo que está experimentando. Las mejoras en educación, las oportunidades laborales y de crecimiento profesional son muy buenas. Sin embargo, la seguridad, pese a que Panamá no es uno de los países con peores resultados tiene que progresar mucho más. Ésta afecta directamente al turismo, ya que el aumento de delincuencia baja la demanda turística y ello perjudica a la imagen y la reputación del país así como a la propia marca.

En cuanto al patrimonio y a la cultura, Panamá tiene mucho que hacer. El país tiene una gran historia, la cual está presente entre el pueblo panameño, puedes verla en sus caras, en sus vidas. Sin embargo, debería de estar más presente en la educación de las nuevas generaciones, para que no quede en el olvido. Desde el Gobierno se tiene que incentivar y promover la cultura y el arte local, han nacido nuevos festivales y eventos culturales, este es el camino a seguir, una nación se crea en base a la cultura de su sociedad.

La dimensión aptitud para los negocios, como ya se ha explicado en el análisis de la marca país Panamá, es la que mejores resultados obtiene. Dentro de ella, los atributos que peor salen parados son el marco regulatorio y la mano de obra calificada. Ambos son responsabilidad del Gobierno, sin embargo, la marca país puede hacer mucho por ellos. El marco regulatorio se ha endurecido y ahora se está luchando de manera mucho más directa contra la corrupción, cosa que ayudará a mejorar el clima para las inversiones. La marca país debe ser capaz de mostrar estos



cambios y proyectar Panamá a los mercados internacionales mostrando una imagen que no se asocie con aspectos negativos como la corrupción y Panamá como paraíso fiscal. Respecto a la mano de obra calificada cabe destacar que para muchos países el cuarto objetivo de una marca país (por detrás de atraer turistas, estimular la inversión interna e impulsar las exportaciones) consiste en atraer el talento humano. Los países compiten entre sí por atraer a estudiantes de educación superior y a empleados calificados, Panamá tiene que incentivar esta posibilidad.

Por último, el turismo en Panamá en el ránking de *Future Brand* obtiene resultados considerablemente negativos. En nuestra opinión, se trata de un problema de promoción y comunicación, ya que Panamá cuenta con atractivos naturales inmensos. Sin embargo, las playas de Panamá alcanzan una puntuación de 7, mientras que la oferta para compras es la que mejor valoración consigue. Esto puede estar relacionado con el hecho de que Panamá tiene como *target* principal el turismo de alto nivel. No obstante creemos que no se debería desaprovechar la promoción de un turismo alternativo que en el resto de países latinoamericanos ha realzado la imagen y la reputación del país. Manolo Ruíz, uno de los fundadores de Club Panamá Tours, trabaja desde 1999 con su equipo en la promoción y en la divulgación de la oferta de turismo alternativo que el país tiene, él nos ha explicado que este tipo de turismo puede desarrollarse mucho más, ya que el país tiene capacidades para hacerlo. Sin embargo, poca promoción se le da desde los órganos institucionales. El turismo alternativo debería tener mucha más presencia en el trabajo que desenvuelve la ATP, ya que hay mercado que lo demanda y son muy pocos los que conocen esta parte de Panamá.

Uno de los atributos que no llega ni a posicionarse en el ránking es la oferta de hoteles y resorts de la dimensión de la marca país turismo. No obstante, como nos explicó Hardeep Bhular, Gerente de Enlace de las Embajadas de Proinvex, se están haciendo grandes inversiones en hoteles de 5 estrellas, sobre todo en la zona del Pacífico. En el mismo país se pueden observar grandes carteles promocionando dichos hoteles, sin embargo, la información no llega a todos los públicos, como confirma *Future Brand*.

## SITIOS POTENCIALES PARA INVERTIR EN TURISMO



*Fuente: Ministerio de Comercio e Industria de la República de Panamá.*

Panamá necesita campañas promocionales modernas y variadas que vayan mucho más allá de la promoción del país dirigida a los inversores. La ATP es consciente de ello, pero se necesita trabajar en ello mucho más. Una marca país competitiva representa todo lo que es un país, por lo que es necesario que ésta sea imagen de todos los actores de la nación y de los valores que ella representa.

Los panameños cada vez más son conscientes del potencial que tiene su país, ahora es responsabilidad de la marca país que el mundo conozca a Panamá más allá del Canal. La ATP está haciendo grandes esfuerzos en desarrollar una estrategia de comunicación para explicar al mundo qué es Panamá, esta labor tiene que formar parte del desarrollo de la marca país, ya que hasta ahora la Autoridad de Turismo es la que genera mayor contenido para la promoción de éste. Es por ello que consideramos imprescindible y valoramos muy positivamente que ellos participen de manera directa en el desarrollo de la marca país. Desde la ATP se ha elaborado contenido multimedia en el que se explica Panamá. La última campaña elaborada se lanzó a través de un video promocional que se visualizó en grandes pantallas situadas en puntos estratégicos de la ciudad durante la Cumbre de las Américas, que tuvo lugar entre el pasado 9 y 11 de abril en Panamá. Una reunión histórica en la que por primera vez después de décadas se encontraron el Presidente de los EEUU y el de Cuba, un escenario óptimo para presentarle al mundo el país. En el vídeo se podía ver el logotipo de la mariposa con el nombre del país (la marca gráfica de la nueva marca país) y las imágenes que lo conformaban explicaban el país en todas sus dimensiones. Este es el camino que debe seguir Panamá, acogerse a una marca gráfica y conceptual de país única y mostrársela al mundo bajo una misma estrategia de comunicación, para poder tener un impacto real en el mercado local e internacional.

Esta divulgación se debe realizar a través de los diferentes entes públicos y empresas privadas que llegan a la esfera exterior y que tienen que presentarse bajo el paraguas de la marca país. Tienen que hacer uso de la creatividad y de las herramientas 2.0 para poder presentar el país al mundo. El *emarketing* es un método clave del que Panamá se debe aprovechar. En la actualidad, las redes sociales son uno de los mecanismos comunicativos que más efecto divulgativo pueden alcanzar. Por ejemplo, a través de *Twitter* podemos hacer llegar una idea alrededor del mundo. Bajo un determinado *hashtag* podemos lanzar mensajes al mundo sobre el país convirtiendo el nombre de éste en *trending topic* y haciendo llegar información a los usuarios de todo el globo. Lo mismo si elaboramos un vídeo y logramos que éste sea viral. En las diferentes iniciativas y campañas de promoción de la marca país que llevemos a cabo será importante que participen todas las empresas públicas y marcas privadas del país. Esta es la clave del éxito, el desarrollo y promoción de una marca país por parte de todos los actores implicados: los entes públicos, las empresas privadas y la sociedad civil.

Panamá tiene una marca gráfica que creemos que no debe ser cambiada. Ahora lo que necesita no es la construcción de una marca país nueva, sino mejorar la ya existente introduciendo en ésta los valores que representan todo el país, que van mucho más allá del buen clima para inversiones en el país o del hecho de que tienen un Canal.

Para que esto funcione hay que comprometerse con una marca país única y legitimada por todos. La diplomacia pública debe ser una de las mayores promotoras de la marca país, sin dejar que ésta se vea perjudicada por la ideología específica del gobierno de turno de Panamá.

Una marca país que transmita la conectividad que representa Panamá es lo que el país necesita. La comunicación junto al trabajo de la sociedad es la clave fundamental que permitirá que el mundo sepa que los océanos no son los únicos que se encuentran en Panamá. Para ello, se utilizará la marca país como herramienta comunicativa para mejorar la imagen y la reputación del país, favoreciendo así su desarrollo.

## REFERENCIAS

### Bibliografía

- SÁNCHEZ GUITIAN, José Miguel; ZUNZARREN, Hugo; y GOROSPE, Bértol. *¿Cómo se gestiona una marca país? Con un centro de inteligencia*. Madrid, Mayo 2013.
- DE GORI, Esteban. *Pugna electoral en Panamá y el fortalecimiento de las derechas políticas*. Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica. 2014.
- CHAVES, Noberto. *La marca-país en América Latina*. Guayaquil, Ecuador. Junio 2011.
- IZAGUIRRE SOTOMAYOR, Manuel Hernán. *Contribución teórica para la construcción de la marca del destino turístico Perú*. Universidad de San Martín de Porres. 2009.
- RODRICH, Ronaldo. *Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión*. 2012.

### Tesis, Estudios y Documentos Oficiales

- PROINVEX. *THE REPORT Panama 2014*.
- MINISTERIO DE SALUD REPÚBLICA DE PANAMÁ. *Indicadores de Salud BÁSICOS, PANAMÁ 2014*.
- PLAN ESTRATÉGICO DE GOBIERNO 2010-14.
- REPÚBLICA DE PANAMÁ MINISTERIO DE SALUD. *Política Nacional de Salud 2010-2015*. <http://www.minsa.gob.pa/sites/default/files/transparencia/politicas2010-2015.pdf>
- AUTORIDAD NACIONAL DEL AMBIENTE. *Geo Panamá 2014, Informe del Estado del Ambiente*.
- LONDOÑO, Carlos Enrique; *La Geopolítica del Canal de Panamá*.
- FUTURE BRAND. *Country Brand Index Latinoamérica 2013/2014*.
- MINISTERIO DE SEGURIDAD PÚBLICA DE PANAMÁ: *Programa Conjunto Mejorando la Seguridad Ciudadana*.
- PLAN ESTRATÉGICO

## Artículos

-THE PANAMA OBSERVER. *Peligroso retroceso de la Sanidad Pública en Panamá:*  
<http://thepanamaobserver.com/economia-y-politic/peligroso-retroceso-sanidad-publica/>

-CHAVES, Norberto: *Más sobre la Marca País.*  
[http://www.norbertochaves.com/articulos/texto/mas\\_sobre\\_la\\_marca\\_pais](http://www.norbertochaves.com/articulos/texto/mas_sobre_la_marca_pais)

-HUERTAS, Assumpció. *Marcas Turísticas.* <http://www.marcasturisticas.org>

-PAÍS MARCA, Observatorio de marca e imagen país. *Panamá: una joven nación con una marca país en potencia:* <http://paismarca.com/>

-PAÍSMARCA, Observatorio de marca e imagen país. *Panamá: La figura presidencial en el posicionamiento de una marca país.*  
<http://paismarca.com/2014/01/07/panama-una-joven-nacion-con-una-marca-pais-timida/>

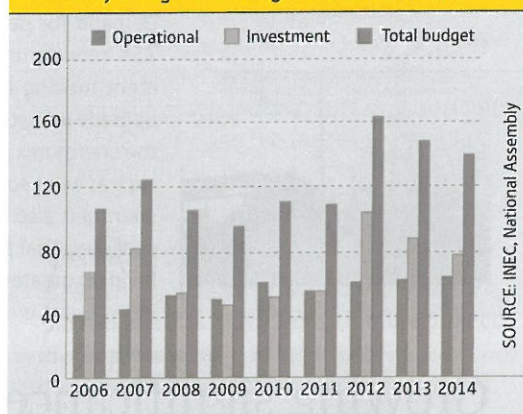
-REVISTA SUMMA. *La marca país como imán de viajeros:*  
<http://www.revistasumma.com/41610/>

# ANEXOS

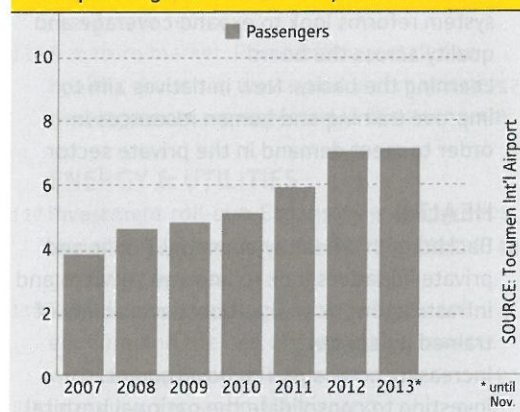
## **ANEXO 1. PANAMÁ EN GRÁFICOS**

## Panama in figures

Ministry of Ag. Dev. budget, 2006-14 (\$ m)



Int'l passengers, Tocumen Airport, 2007-13 (m)



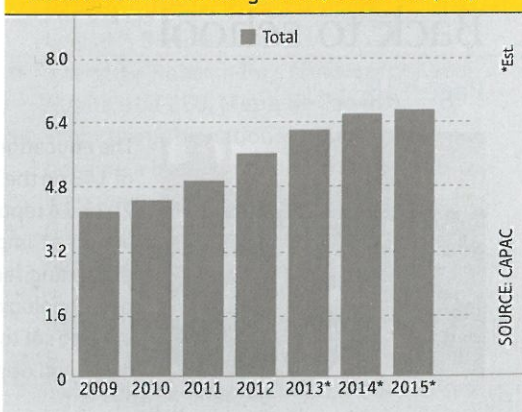
IBC & NBS indicators, 2011-12 (% of GDP)

	2011	2012	2011	2012
	IBC	IBC	NBS	NBS
Assets	258.58	247.50	208.77	201.06
Credit	160.26	154.50	127.83	127.80
Deposits	183.41	176.73	156.53	150.57
Domestic credit	91.36	94.72	91.36	94.72
Private domestic credit	88.35	88.03	88.35	88.03

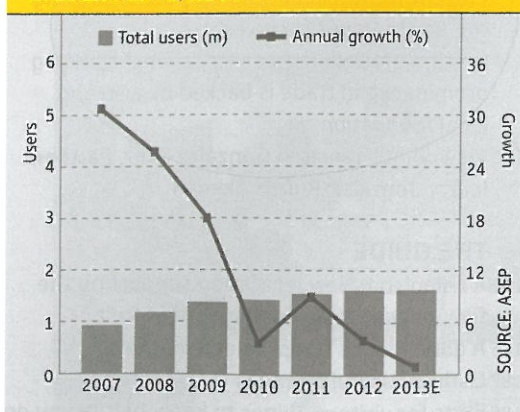
SOURCE: Superintendency of Banks of Panama & World Bank



Construction sector growth, 2009-15 (\$ bn)

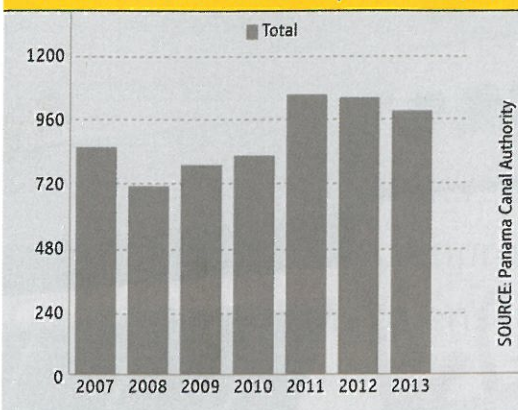


Internet users, 2007-13





## Canal contribution to treasury, 2007-13 (\$ m)



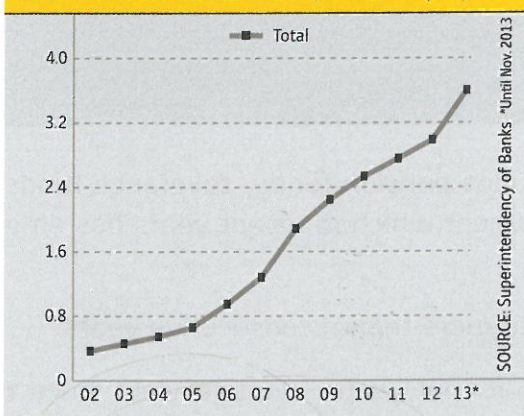
## Contribution to GDP by sector, 2011-13 (%)

	2011	2012	2013*
Agriculture, cattle & silviculture	3.0	2.9	2.5
Fisheries	0.8	0.8	0.7
Mining	1.4	1.7	2.1
Manufacturing	5.3	5.0	4.6
Electricity, gas & water	2.6	2.8	2.6
Construction	5.9	7.0	8.7
Wholesale & retail commerce	15.1	14.5	13.7
Hotels & restaurants	3.1	2.8	2.7
Transport, warehousing & communications	23.6	23.8	24.3
Financial intermediation	7.7	7.6	7.7

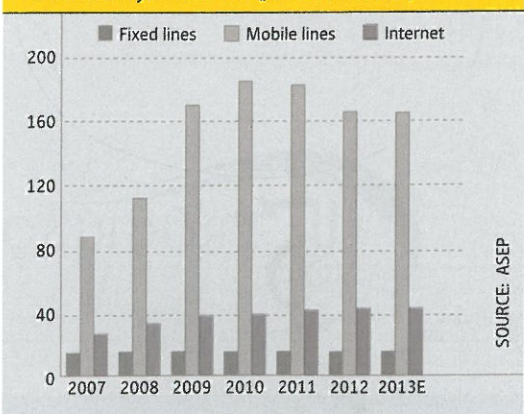
SOURCE: INEC

\*Est.

## NBS loans for construction, 2002-13 (\$ bn)



## Teledensity, 2007-13 (per 100 inhabitants)



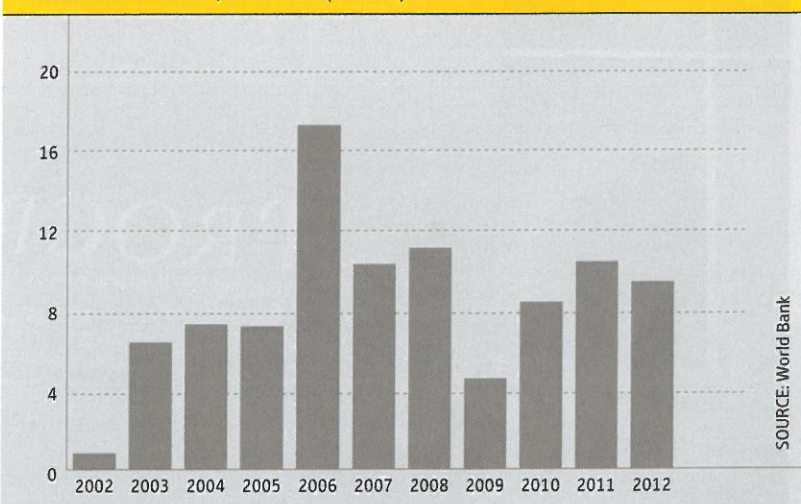
## Economic indicators, 2012-2016

	2012	2013*	2014*	2015*	2016*
GDP, current prices (\$ bn)	36.25	41.49	45.60	49.69	53.88
GDP per capita, current prices (\$)	9918.73	11,149.66	12,038.75	12,886.76	13,726.63
Total investment (% GDP)	28.07	27.96	27.29	27.53	27.67
Inflation, avg. consumer prices (% change)	5.70	5.20	4.80	4.00	3.70
Vol. of imports of goods & services (% change)	12.99	8.37	6.08	3.83	3.96
Vol. of exports of goods & services (% change)	29.74	9.41	5.96	5.51	8.54
Population (m)	3.66	3.72	3.79	3.86	3.93
General gov't revenue (\$ bn)	9.06	9.86	10.59	11.48	12.28
General gov't revenue (% GDP)	24.99	23.78	23.22	23.10	22.79
Total gov't expenditure (\$ bn)	9.84	11.02	11.82	12.22	12.82
Total gov't expenditure (% GDP)	27.13	26.57	25.91	24.59	23.80
Gov't net lending/borrowing (\$ bn)	-0.78	-1.16	-1.23	-0.74	-0.54
Gov't net lending/borrowing (% GDP)	-2.14	-2.79	-2.69	-1.50	-1.01
Gov't gross debt (\$ bn)	14.07	15.33	17.46	20.26	21.15
Gov't gross debt (% GDP)	38.80	36.94	38.30	40.78	39.26

SOURCE: IMF

\*Est.

## Net inflow of FDI, 2002-12 (% of GDP)



## Select energy indicators, 2007-13

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Installed capacity (MW)	1511	1658	1818	1974	2391	2421	2448.23
Hydraulic	847	869	878	1039	1040	1468	1494.09
Thermic	664	789	940	935	1351	953	954.14
Maximum demand (MW)	1024	1064	1153	1222	1286	1386	1493.91
Gross generation (GWh)	6431	6409	6891	7361	7798	8577	8623.73
Hydraulic	3706	3972	3896	4194	4098	5388	5078.84
Thermic	2725	2437	2995	3167	3700	3189	3544.89
Plant use (GWh)	106	96	107	103	140	175	N/A
Net generation (GWh)	6325	6313	6784	7258	7658	8401	N/A
Net production (GWh)	6209	6240	6753	7290	7722	8359	N/A
Energy sales (GWh)	5298	5462	5738	6232	6600	7170	7893.19

SOURCE: ASEP

## Foreign visitor arrivals, Jan-Oct 2009-13F (m)

	Total	Tourists	Excursionists	Cruise passengers*	Direct transit & crew members	Amount spent (\$ bn)
2009	2.84	0.96	0.04	0.22	1.61	1.20
2010	3.17	1.08	0.05	0.21	1.82	1.37
2011	3.70	1.20	0.08	0.25	2.16	1.56
2012	4.43	1.32	0.12	0.15	2.84	1.85
2013F	5.07	1.36	0.14	0.20	3.37	2.04

SOURCE: INEC

\*Excl passengers through Colón 2000

## **ANEXO 2. ENTREVISTAS**

## **ATP (Autoridad de Turismo de Panamá)**

- ¿Cuál es la misión, visión y valores que definen a la Autoridad de Turismo de Panamá?**
- ¿Cómo se pasa del país-marca a la marca-país?**
- ¿Cuál es la diferencia entre marca país y marca turística?**
- Descripción signo gráfico de la marca**
- ¿Pueden los panameños identificar el símbolo de la marca Panamá?**
- ¿Cuál es el *target* principal que busca atraer el gobierno de Panamá?**
- ¿Cuál es la relación de la ATP con el resto de empresas y consejos del sector turístico?**
- ¿Qué poder tiene el Gobierno de Panamá y cuál la ATP a la hora de gestionar y definir el turismo del país?**
- ¿Cómo se implantan las decisiones de la ATP a lo largo del país?**
- ¿Es el turismo otro bien público para los panameños?**
- ¿Por qué la ATP no forma parte del Gobierno?**
- ¿Cuáles son los futuros ejes de desarrollo turístico de Panamá?**
- ¿Beneficia el tipo de turismo que fomenta Panamá a todos los panameños por igual?**
- ¿Perjudica la conservación del medio ambiente?**

**-¿Cuál es su relación con la comunidad autogestionada de los Kuna? ¿Tienen acuerdos y planes de acción conjuntos?**

## **TURISMO ALTERNATIVO: CLUB PANAMÁ TOURS**

**-¿Cómo se trabaja en Panamá Tours?**

**-¿Cuál es la misión, visión y valores de la compañía?**

**-¿Están dentro de alguna asociación de Turismo gubernamental o privada?**

**-¿Qué poder tiene una compañía como la suya a la hora de promover el turismo o hacerse con los permisos necesarios para desarrollar dicho servicio?**

**-¿Hay facilidades desde el gobierno a la hora de emprender un negocio de este tipo?**

**-¿Qué opina del tipo de turismo que fomenta la Autoridad de Turismo de Panamá?**

**-¿Cómo afecta al país y a las comunidades?**

**-¿Cómo le gustaría a usted que se desarrollase el turismo en Panamá?**

**-¿Qué imagen tienen vuestros clientes sobre Panamá?**

**-¿Encuentran lo que buscan en el país?**

## **KUNA YALA: Albertino Davis**

- ¿Cómo se gestionan las islas de San Blas?**
- ¿Cómo gestiona usted la isla que dirige?**
- ¿Cómo se promociona el turismo en San Blas?**
- ¿Cuál es la relación que hay entre San Blas y Panamá? ¿Y respecto al turismo?**
- ¿Qué se ofrece al viajero en las islas?**
- ¿Cuál es su target principal?**
- ¿Cómo se organiza toda la comunidad para garantizar el servicio al turista?**
- ¿Es el turismo la fuente económica principal de las islas?**
- ¿Tiene San Blas inversores interesados?**
- ¿Qué política se sigue desde la comunidad para desarrollar este tipo de turismo?**
- ¿Cuál es el tipo de turismo en el que usted cree?**
- ¿Cuáles son las vías futuras de desarrollo de las Islas?**
- ¿Cómo le gustaría a usted que se desarrollase el turismo en San Blas?**
- ¿Y en Panamá?**

## **PROINVEX**

**-¿Qué ofrece Panamá al sector privado para potenciar la inversión turística?**

**-¿Qué recursos de interés tiene Panamá para la economía?**

**-¿Qué beneficios ofrece el país a las empresas extranjeras para que desarrollen un proyecto en el país?**

**-¿Y a las autóctonas?**

**-¿Cuál es el principal problema que se le presenta a una empresa privada para llevar a cabo un proyecto en Panamá?**

**-¿Cómo definiría la marca país Panamá?**

**-¿Qué propuestas de mejora tiene Proinvex para la marca Panamá?**

**-¿Qué importancia tiene la marca país para Proinvex?**

**-¿Cómo ayuda la marca país a Proinvex?**

### **ANEXO 3. COUNTRY BRAND INDEX LATINOAMÉRICA 2013**

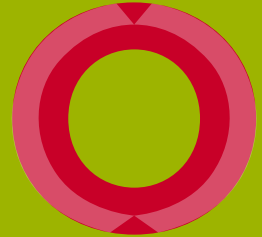
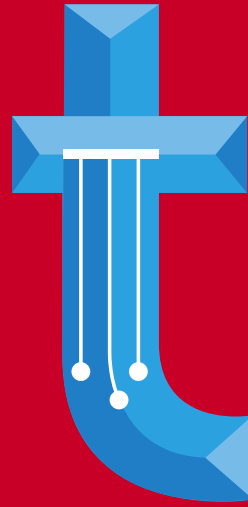
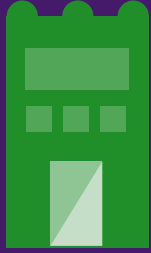
FutureBrand

L

a

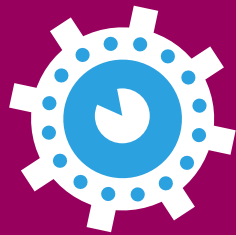


n



*Country Brand Index  
Latinoamérica 2013*

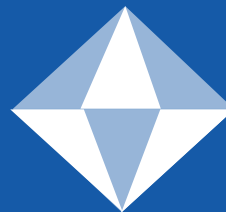
A



r



e



a



# Índice

---

## Introducción 3

---

*Bienvenida* 3

*Las marcas país crean el futuro* 4

*Top Ten 2013 - 14* 6

*Nuestra metodología* 7

---

## Las Marcas País de Latinoamérica 10

---

*Brasil* 11

*Argentina* 15

*Costa Rica* 19

*Chile* 23

*Perú* 27

*México* 31

*Uruguay* 35

*Panamá* 39

*Colombia* 43

*Puerto Rico* 47

---

## Las Voces 51

---

*Los Gestores* 52

*Los Expertos* 57

---

## Las dimensiones de una Marca País 62

---

*Sistema de valores* 63

*Calidad de vida* 68

*Aptitud para los negocios* 73

*Patrimonio y cultura* 78

*Turismo* 83

---

## Future Focus 89

---

*¿De qué hablamos cuando hablamos de Latinoamérica?* 90

*Los bloques regionales de Latinoamérica* 92

---

---

*Una puesta en común: CBI Latinoamérica desde adentro y desde afuera.* 94

*Identidades visuales* 96

*La importancia del nombre: bloques y organismos regionales* 99

---

## Country Brand Index Latinoamérica 2013 Ranking general 101

---

## Apéndice 102

---

*Listado de Gestores* 103

*Listado de Expertos* 104

*Fuentes consultadas* 105

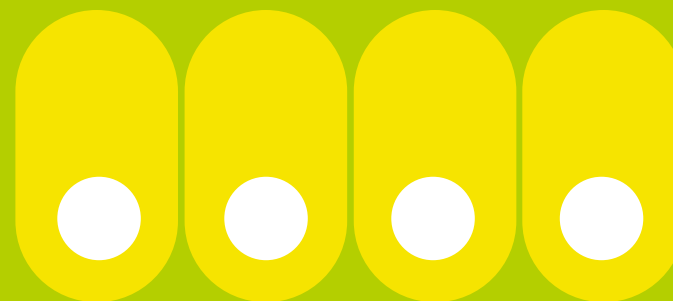
*Siglas utilizadas* 106

*Acerca de FutureBrand* 107

---

## Introducción

# *Bienvenido al Country Brand Index Latinoamérica*

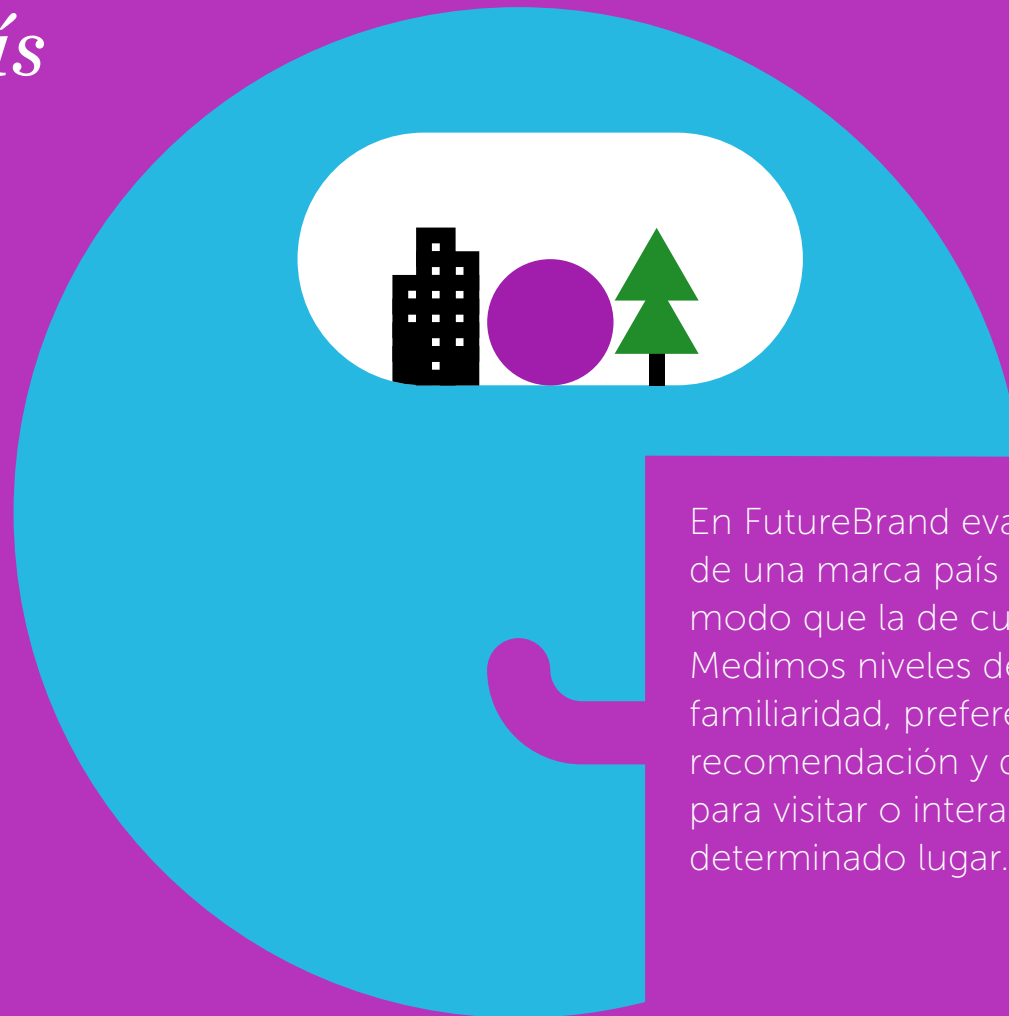


El Country Brand Index  
Latinoamérica analiza la fortaleza  
de las marcas país de la región  
sobre 21 naciones y está basado  
en entrevistas a expertos, estudio  
cuantitativo e información  
provista por expertos.



## Introducción

# *Las marcas país crean el futuro*



En FutureBrand evaluamos la fortaleza de una marca país casi del mismo modo que la de cualquier otra marca. Medimos niveles de conocimiento, familiaridad, preferencia, consideración, recomendación y decisiones activas para visitar o interactuar con un determinado lugar.

## Introducción



*Como cualquier marca, una marca país debe ser consistente en todos sus puntos de contacto.*



Sin embargo, los factores más importantes –es decir los aspectos que verdaderamente diferencian a una marca país– son sus asociaciones y atributos que atraviesan cinco dimensiones clave: "Sistema de valores", "Calidad de vida", "Aptitud para los negocios", "Patrimonio y cultura", y "Turismo".

Una marca país fuerte es más que la suma de sus atributos: debe mejorar la vida de las personas. Desde políticas progresistas a un sentido de apertura y Libertad de expresión, un país que se enfoca en su gente y sus necesidades siempre será de los que mejor se ubican en el ranking.

Este hecho desencadena una fuerte conexión emocional que, con un efecto dominó, alienta a otras personas alrededor del mundo a visitarlo, hacer negocios, aprender y construir sus vidas en un determinado lugar.

Como cualquier marca, una marca país debe ser consistente en todos sus puntos de contacto, desde publicidades y relaciones públicas a representantes políticos, embajadores culturales, turistas, empresas y productos autóctonos.

La región latinoamericana impone el desafío de verificar en qué estado están los estados nación que se dan a conocer como marcas país.

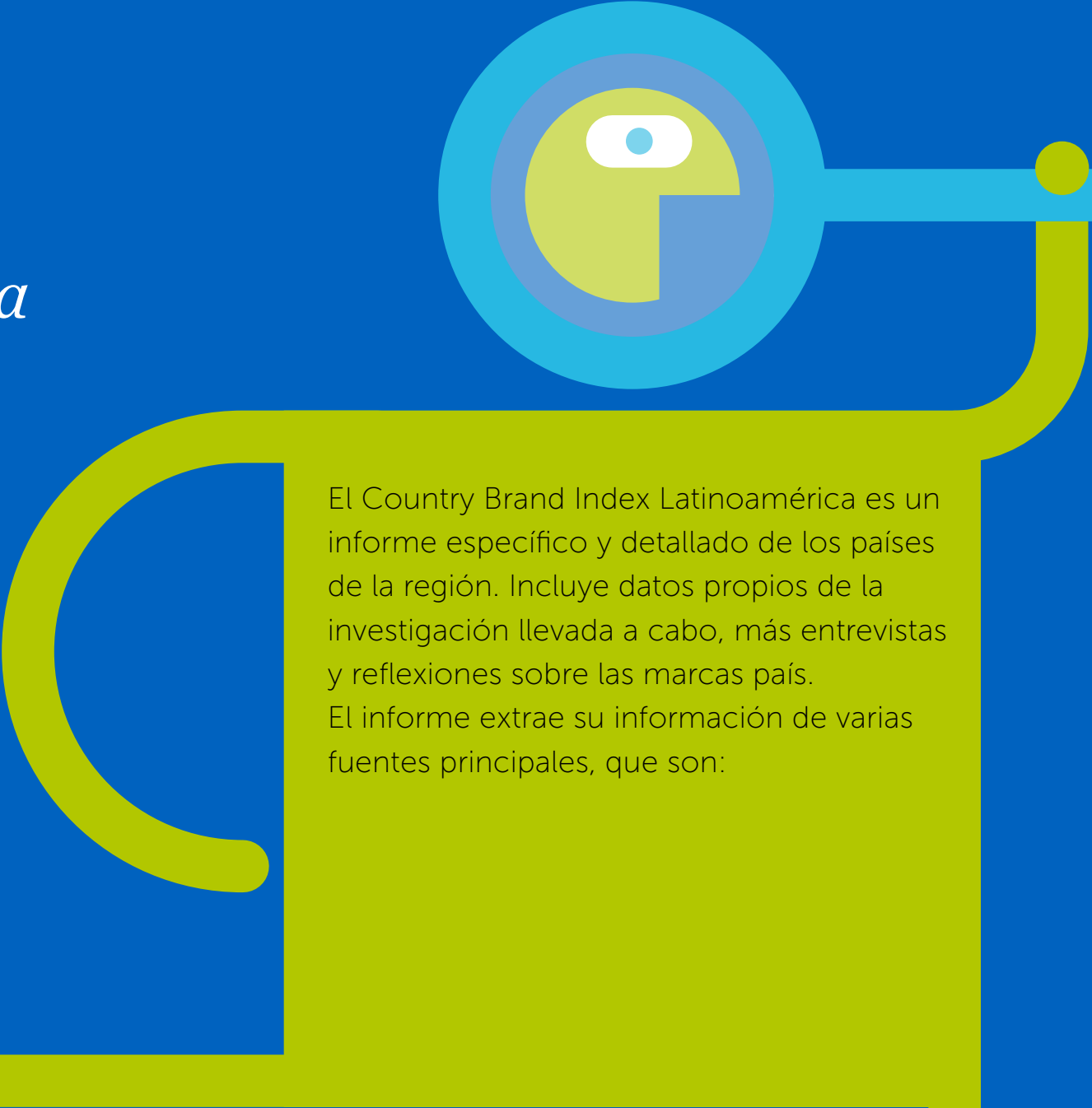
## Introducción

# Top ten 2013-14

- 
- 1  Brasil
  - 2  Argentina
  - 3  Costa Rica
  - 4  Chile
  - 5  Perú
  - 6  México
  - 7  Uruguay
  - 8  Panamá
  - 9  Colombia
  - 10  Puerto Rico

## Introducción

# *Nuestra metodología*



El Country Brand Index Latinoamérica es un informe específico y detallado de los países de la región. Incluye datos propios de la investigación llevada a cabo, más entrevistas y reflexiones sobre las marcas país. El informe extrae su información de varias fuentes principales, que son:

## Introducción

# Nuestra metodología

**2000**  
**casos**

*Viajeros  
frecuentes*

**15**

*Mercados  
primarios*

**21-65**  
**años**

*Viajeros no  
residentes  
ni nativos de  
Latinoamérica*

**12**

*Ciudades  
alrededor de  
todo el mundo*

### INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Durante julio de 2013, FutureBrand recopiló datos cuantitativos de 2.000 viajeros frecuentes de negocio y placer de alrededor del mundo y pertenecientes a los siguientes países: Estados Unidos, Reino Unido, Emiratos Árabes, Australia, India, Sudáfrica, China, Alemania, Japón, Rusia, Italia, Francia, Suecia y Corea del Sur.

### OPINIONES DE EXPERTOS

Adicionalmente, durante el mes de julio de 2013, nos conectamos con expertos en turismo, exportaciones, inversiones y políticas públicas de distintos países,

de dentro y fuera de la región. Estos expertos nos compartieron sus opiniones a través de un entrevista estructurada.

### SURVEY DIGITAL

Nuestra tercera fuente se nutrió de la propia red de FutureBrand, incluyendo todas nuestras oficinas alrededor del mundo: Buenos Aires, Nueva York, Londres, San Pablo, París, Singapur, Lima, Santiago de Chile, Hong Kong, Bogotá, Melbourne y Tokio.

## Introducción

# Nuestra metodología

Utilizamos el Modelo Jerárquico de Decisiones (HDM) desarrollado por FutureBrand para determinar de qué modo las audiencias clave –incluyendo residentes, inversores, turistas y gobiernos extranjeros– se relacionan con una marca país desde el mero conocimiento hasta la total recomendación.

Este modelo brinda apreciaciones que nos ayudan a evaluar qué tan bien desarrollada se encuentra una marca, así como también los desafíos fundamentales que necesitan abordarse. Nuestro HDM también nos permite medir el desempeño y el progreso relativos de un país. En pocas palabras, el HDM considera las siguientes siete áreas:





# *Las Marcas País de Latinoamérica*

---

El desafío para las marcas país latinoamericanas es lograr superar la percepción general que promueve la región, para delimitar y darle especificidad a su propia marca país.



## Las Marcas País de Latinoamérica

---

# 1#Brasil

*Brasil es el líder de este ranking latinoamericano, brillando con el puesto número uno del ranking general, y apalancándose en siete de los primeros puestos de los atributos de la dimensión "Asociaciones".*

---

Este primer puesto refleja una calificación muy buena de la marca Brasil, apoyándose principalmente en ser un país "Apto para los negocios", ya que es percibido como líder en la región en cuestiones de "Tecnología" y "Clima de inversión", y por el "Turismo", ya que sus "Atracciones", "Vida nocturna" y "Playas" lo llevan al top de estas variables por sobre los demás países, no así en "Conveniencia". A pesar de eso, Brasil ya está atrayendo a gran cantidad de público de todas partes del mundo hacia el 2014 cuando se inaugure la Copa Mundial de Fútbol y los Juegos Olímpicos 2016.

Algunos expertos indican que Brasil dejó de ser "emergente", porque ya emergió de la mano de su propia fórmula, que indica que no es necesario escoger entre democracia y desarrollo, que se puede tener desarrollo en democracia. La construcción de su agenda bilateral con Estados Unidos – su principal socio comercial – la pone en diálogo con las mayores potencias económicas a nivel internacional. No olvidemos que Brasil está en el top 10 de las economías más potentes a nivel mundial. La preocupación por el

comercio y la cooperación en energía – gracias a sus ricas fuentes de recursos naturales – y educación, sellan su agenda que mantiene tanto con el eje Sur- Sur, como con el Norte. Por ello, en lo que tiene que ver con el "Marco regulatorio" y "Marco legal estable", Brasil obtiene muy buenas puntuaciones.

Otro dato clave es que Brasil marca el pulso de la economía de la región y el ritmo de las economías vecinas, su performance económica genera efecto arrastre sobre los otros países, como la de Argentina, Bolivia y Paraguay. Por eso, este primer puesto nos indica que la construcción de las otras marcas países deben tomar en consideración a este vecino gigante.

Sin embargo, Brasil también engendra el sentimiento colectivo latinoamericano, en donde se busca el desarrollo, aunque esto implique "dolores de crecimiento". Las protestas recientes por el aumento del boleto único en un 7%, fueron interpretadas de diversas maneras alrededor del mundo. Algunos arriesgaron sobre la "argentinización" de Brasil,

## Las Marcas País de Latinoamérica

### 1#Brasil

mientras que otros apuntaban a una lectura más profunda asociada a una protesta que unía a estudiantes, clase media y profesionales frente a las políticas de Estado. Por eso, su posición más baja en el ranking se registra en "Calidad de vida" (puesto siete), donde el "Sistema de salud", la "Seguridad", el ser el "Mejor lugar para vivir", la "Educación" y el "Estándar de vida", califican con posiciones por debajo del puesto cuatro. Brasil simboliza las posibilidades de un futuro mejor para la región al intentar acercar los logros de su economía a los que más lo necesitan.

#### Capital

Brasilia

#### Población

196,7 millones

#### Superficie terrestre

8.511.965 km<sup>2</sup>

#### PBI

\$2.253 mil millones

#### Esperanza de vida al nacer

73

#### Gasto en educación (% del PBI)

5.7

#### Nivel de escolaridad (años de educación promedio)

7.2

#### Bloques que integra

ALADI

MERCOSUR

SGPC

PTN

#### Tratados de Libre Comercio

MERCOSUR - Israel

MERCOSUR - Perú (ECA No 58)

MERCOSUR - India

MERCOSUR - Marruecos

MERCOSUR - México - Sector Automotor

#### Principales exportaciones

- Minerales de hierro y concentrados.
- Aceites de petróleo
- Azúcar
- Habas de soja
- Aves de ceorral

#### Principales importaciones

- Aceites de petróleo, refinados
- Partes y accesorios de vehículos
- Medicamentos, envasados
- Gases del petróleo
- Teléfonos

## Las Marcas País de Latinoamérica

# 1#Brasil

### DESEMPEÑO EN EL HDM

#1 *Conocimiento* 88%

#2 *Familiaridad* 35%

#### Asociaciones

- #5 *Sistema de valores*
- #7 *Calidad de vida*
- #1 *Aptitud para los negocios*
- #3 *Patrimonio y cultura*
- #1 *Turismo*

#1 *Preferencia* 37%

#1 *Consideración* 36%

#2 *Visita* 25%

#1 *Recomendación* 87%



Atracciones

Gastronomía

Hoteles y resorts

Conveniencia

Playas

Vida nocturna

Compras

Arte y cultura



Patrimonio y cultura

Autenticidad

Historia

Belleza natural

Tecnología avanzada

Clima de inversión

Marco regulatorio

Mano de obra calificada



Sistema de valores

Amigable con el medio ambiente

Libertad de expresión

Libertad Política

Marco legal estable

Tolerancia



Calidad de vida

Educación

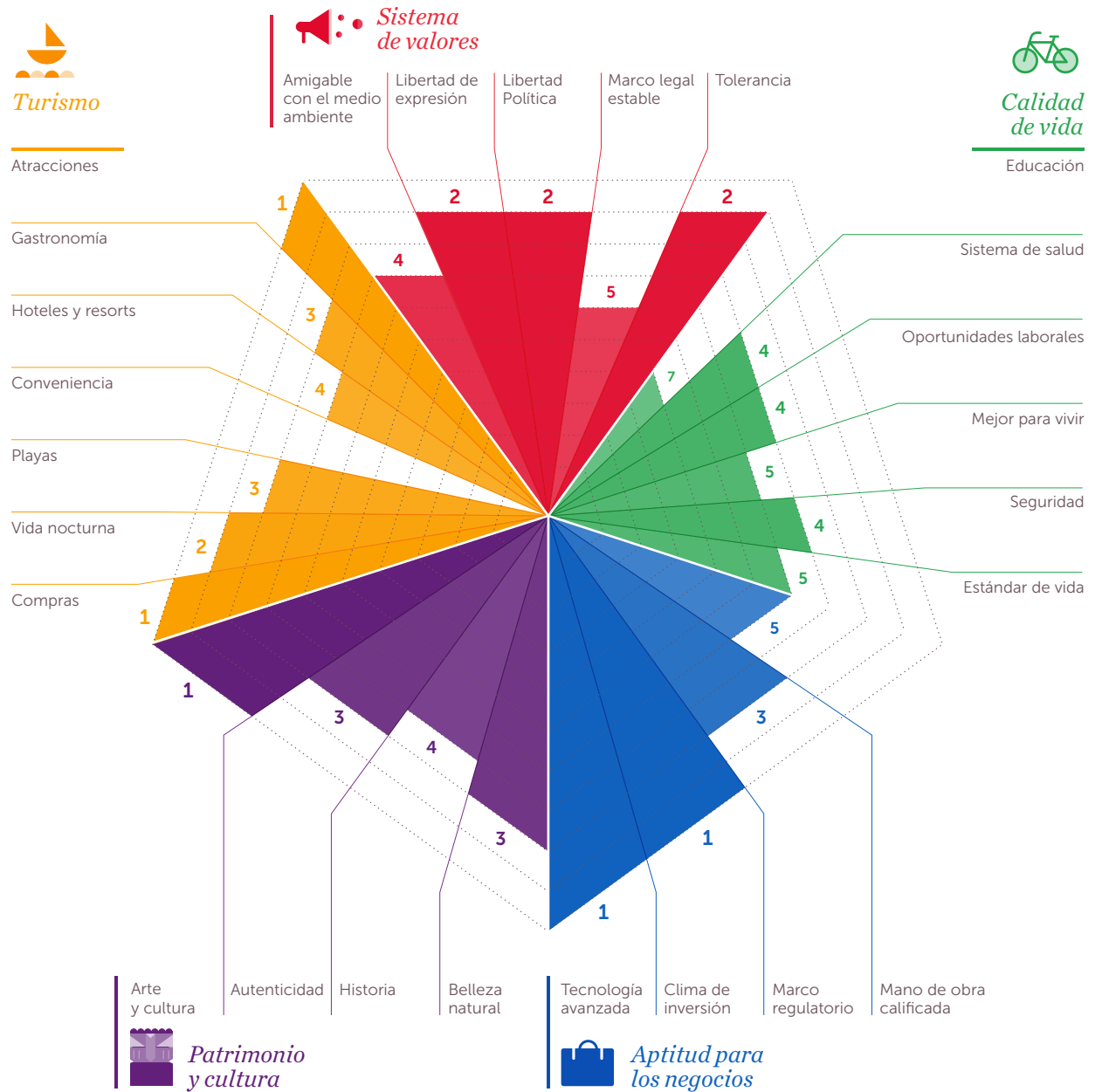
Sistema de salud

Oportunidades laborales

Mejor para vivir

Seguridad

Estándar de vida



# *Argentina*



## Las Marcas País de Latinoamérica

---

# 2#Argentina

*Argentina es la segunda marca país en nuestro ranking regional, ocupando el segundo puesto en la dimensión asociada a “Calidad de vida” y “Turismo”, y seguidas en el tercer puesto por “Sistema de valores”.*

---

En lo que respecta a “Patrimonio y cultura” y “Aptitud para los negocios”, Argentina califica en ambas con el cuarto puesto. La marca Argentina logra una posición elevada – número 2 – en “Calidad de vida” lo cual no es menor por las implicancias que ello conlleva. Las percepciones sobre “Educación”, “Sistema de salud”, “Estándar de vida”, el ser el “Mejor lugar para vivir” y ofrecer “Oportunidades laborales” ocupan todas un tercer lugar. Argentina tiene una fuerte tradición en lo que refiere a la defensa de la Educación y la salud pública. Actualmente se destina 6% del PBI a la Educación y a la cultura, mientras que el 9.5% se invierte en salud. Estos esfuerzos, sumado a una política sostenida de largo plazo en este sentido, apalancan este tipo de percepciones. En términos de “Seguridad”, la Argentina cuenta con puestos más bajos aunque siempre dentro del top 5 de la dimensión “Calidad de vida”. “Turismo” es la otra dimensión de asociaciones en donde este país ocupa el segundo lugar. Dentro de “Turismo”, Argentina lidera el ranking en cuanto a “Gastronomía”, posiblemente por su fama de ofrecer variedad y despliegue

en lo que refiere a la oferta gastronómica, principalmente nucleada en la capital del país. Y la “Vida nocturna” ofrecida por Argentina es también altamente valorada, con un primer puesto. Las “Atracciones” que ofrece el país son bien valoradas y ubicadas en el puesto cuatro, seguido por la variedad de opciones para ir de “Compras” con el mismo puesto. Sin embargo, en lo que refiere a la oferta hotelera, la “Conveniencia” y las “Playas”, Argentina se encuentra por debajo del top 5 de países en esta dimensión. En términos de su “Sistema de valores”, las percepciones coloca al país en el puesto número tres dentro del ranking general de esta dimensión, obteniendo la calificación más alta con un puesto tres en lo que refiere a su relación con el medio ambiente: actualmente el 7,7% del territorio argentino se encuentra bajo la denominación de área protegida, con 36 parques nacionales y 400 reservas provinciales. En los últimos siete años se incrementó en un 24% la cantidad de hectáreas bajo la órbita federal y se incluyó recientemente al mar argentino. En 2009, se reglamentó la Ley de Bosques,

## Las Marcas País de Latinoamérica

# 2#Argentina

una herramienta para asegurar la conservación de bosques nativos y promover su uso sustentable. Sin embargo en esas misma dimensión, la "Libertad de expresión", la estabilidad del "Marco legal" y la "Tolerancia" no registran buenas puntuaciones. En principio, la situación mediática en el país está sujeta a conflictos de poderes y fuerzas sobre las que las elites regionales pueden tener reflexiones extremas, como el caso del premio Nobel de Literatura Vargas Llosa al indicar que en Argentina, luego de pasar a la democracia, la libertad de expresión no parecía un problema. Sin embargo, sostiene que "si la libertad de prensa se ve atacada no es solo un problema de libertad de expresión. Es

un problema de la democracia y de la institucionalidad". Asimismo, las calificaciones internacionales - aunque caídas en descrédito en parte luego de la crisis financiera del 2008 a nivel mundial- encasillan al país en una situación de "péndulo". Esto trae aparejado - y en este sentido se vincula con el cuarto puesto en que este país califica en la dimensión "Aptitud para los negocios"- en la incapacidad de atraer inversión extranjera genuina. Finalmente, aunque no menor, Argentina ocupa el puesto cuarto en la dimensión "Patrimonio y cultura", por debajo de Perú, México y Brasil, zona hipercompetitiva de este ranking regional.

### Capital

Buenos Aires

### Población

40.76 millones

### Superficie terrestre

2.766.890 km<sup>2</sup>

### PBI

\$474,9 mil millones

### Esperanza de vida al nacer

76

### Gasto en educación (% del PBI)

6

### Nivel de escolaridad (años de educación promedio)

9.3

### Bloques que integra

ALADI

MERCOSUR

PTN

SGPC

### Tratados de Libre Comercio

MERCOSUR - Israel

MERCOSUR - Perú (ECA No 58)

MERCOSUR - India

MERCOSUR - Marruecos

MERCOSUR - México - Sector Automor

### Principales exportaciones

- Soja
- Habas de soja
- Aceite de soja
- Maíz y semillas
- Aceites de petróleo y crudo
- Automóviles para el transporte de mercancías

### Principales importaciones

- Autopartes
- Aceites de petróleo y refinados
- Máquinas automáticas de procesamiento de datos
- Teléfonos



## Las Marcas País de Latinoamérica

# 2#Argentina

### DESEMPEÑO EN EL HDM

#3 *Conocimiento* 84%

#3 *Familiaridad* 30%

### Asociaciones

- #3 *Sistema de valores*
- #2 *Calidad de vida*
- #4 *Aptitud para los negocios*
- #4 *Patrimonio y cultura*
- #2 *Turismo*

#2 *Preferencia* 33%

#3 *Consideración* 25%

#3 *Visita* 17%

#4 *Recomendación* 84%



Atracciones

Gastronomía

Hoteles y resorts

Conveniencia

Playas

Vida nocturna

Compras



*Sistema de valores*

Amigable con el medio ambiente

Libertad de expresión

Libertad Política

Marco legal estable

Tolerancia



*Calidad de vida*

Educación

Sistema de salud

Oportunidades laborales

Mejor para vivir

Seguridad

Estándar de vida

Arte y cultura



*Patrimonio y cultura*

Autenticidad

Historia

Belleza natural

Tecnología avanzada

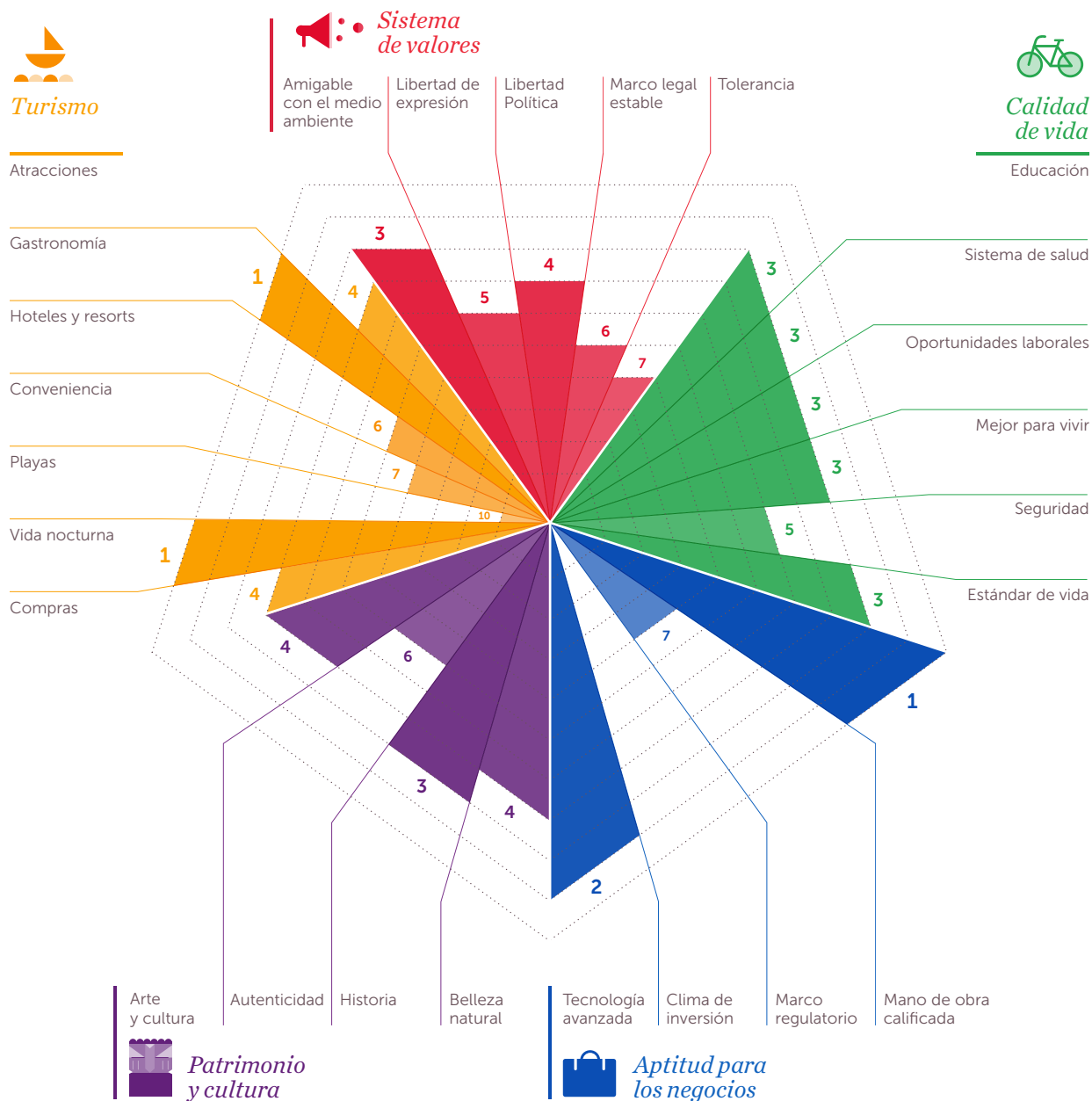
Clima de inversión

Marco regulatorio

Mano de obra calificada



*Aptitud para los negocios*



# *Costa Rica*



## Las Marcas País de Latinoamérica

---

### 3#Costa Rica

*Costa Rica es la tercera marca país de nuestro ranking, ocupando el segundo puesto en la dimensión asociada a “Sistema de valores”, seguida por “Turismo” en la tercera posición y “Calidad de vida” en la cuarta posición.*

---

Costa Rica ocupa tres posiciones como número uno que marcan claramente su consistencia con su propia visión: primero en “Belleza natural”, dentro de la dimensión “Patrimonio y cultura”, primero en ser “Amigable con el Medio Ambiente” dentro de la dimensión “Sistema de valores” y primero en “Hoteles y resorts” dentro de la dimensión “Turismo”.

Esta línea de comportamiento indica el foco fuertemente sostenido por el país hacia un posicionamiento anclado en la explotación sustentable de la belleza natural a través del turismo, una de sus principales fuentes de ingresos. Sin embargo, regionalmente, Costa Rica muestra otros signo de que es más que belleza natural. La percepción de su “Marco legal estable” ocupa el segundo lugar, lo cual refleja el trabajo minucioso que este país ha hecho a lo largo de más de 10 años promocionando las ventajas para la inversión extranjera en su país. Su foco, principalmente, es la atracción de inversión que genere productos de alto valor agregado y que a la vez preserven el medio ambiente.

Prueba de ello es la instalación de gigantes tecnológicos como Intel. Asimismo, califica muy bien en lo que se vincula con “Libertad de expresión”, “Libertad política” y “Tolerancia” lo cual refleja su tradición democrática, una de las más antiguas de Latinoamérica. Un dato relevante es que Costa Rica es el único país del continente que no tiene FFAA, abolido en pos de generar una mejor calidad de vida en lo que a salud y educación se refiere. Ello impacta en la percepción que se tiene sobre su “Calidad de vida”: en términos de “Seguridad” y “Mejor lugar para vivir” no solo cuentan su clima agradable, sino también la posibilidad de acceder por parte de locales y extranjeros a un sistema de salud cada vez más inclusivo y bien desarrollado. El desafío para este país es que logre generar asociaciones positivas dentro y fuera de su región, que la catapulten y le permitan jugar en más planos que lo verde, para mostrarse como una nación que apuesta al progreso. Por ello, en la dimensión “Aptitud para los negocios”, a excepción de la “Mano de obra calificada”, Costa Rica muestra buenos

## Las Marcas País de Latinoamérica

### 3#Costa Rica

indicios para mejorar en "Clima de inversión", "Tecnología de avanzada" y "Marco regulatorio".

Costa Rica es una de las naciones para observar de aquí a futuro, tanto por su consistencia en el pasado en torno a lo "verde" y lo "sustentable", sino también por su ímpetu de superación para ser reconocido como un país con una propuesta de valor que integra de manera óptima al turismo, con la promoción de exportaciones y la atracción de inversiones.

#### Capital

San José

#### Población

4,72 millones

#### Superficie terrestre

51.100 km<sup>2</sup>

#### PBI

\$40,87 mil millones

#### Esperanza de vida al nacer

79

#### Gasto en educación (% del PBI)

6.3

#### Principales exportaciones

- Partes y accesorios de máquinas de oficina
- Bananos y plátanos
- Dátiles, higos, piñas, aguacates, guayabas y mangos
- Instrumentos de medicina, cirugía, odontología o veterinaria
- Aparatos ortopédicos

#### Principales importaciones

- Aceites de petróleo y refinados
- Circuitos impresos
- Medicamentos
- Partes y accesorios de máquinas de oficina
- Máquinas automáticas de procesamiento de datos

#### Bloques que integra

CAFTA-DR

MCCA

UE - América Central

#### Tratados de Libre Comercio

Costa Rica - China

Costa Rica - México

Costa Rica - Perú

Costa Rica - Singapur

#### Nivel de escolaridad (años de educación promedio)

8.4

## Las Marcas País de Latinoamérica

# 3#Costa Rica

### DESEMPEÑO EN EL HDM

#9 *Conocimiento*  
 79%

#11 *Familiaridad*  
 19%

### Asociaciones

- #2 *Sistema de valores*
- #4 *Calidad de vida*
- #6 *Aptitud para los negocios*
- #6 *Patrimonio y cultura*
- #3 *Turismo*

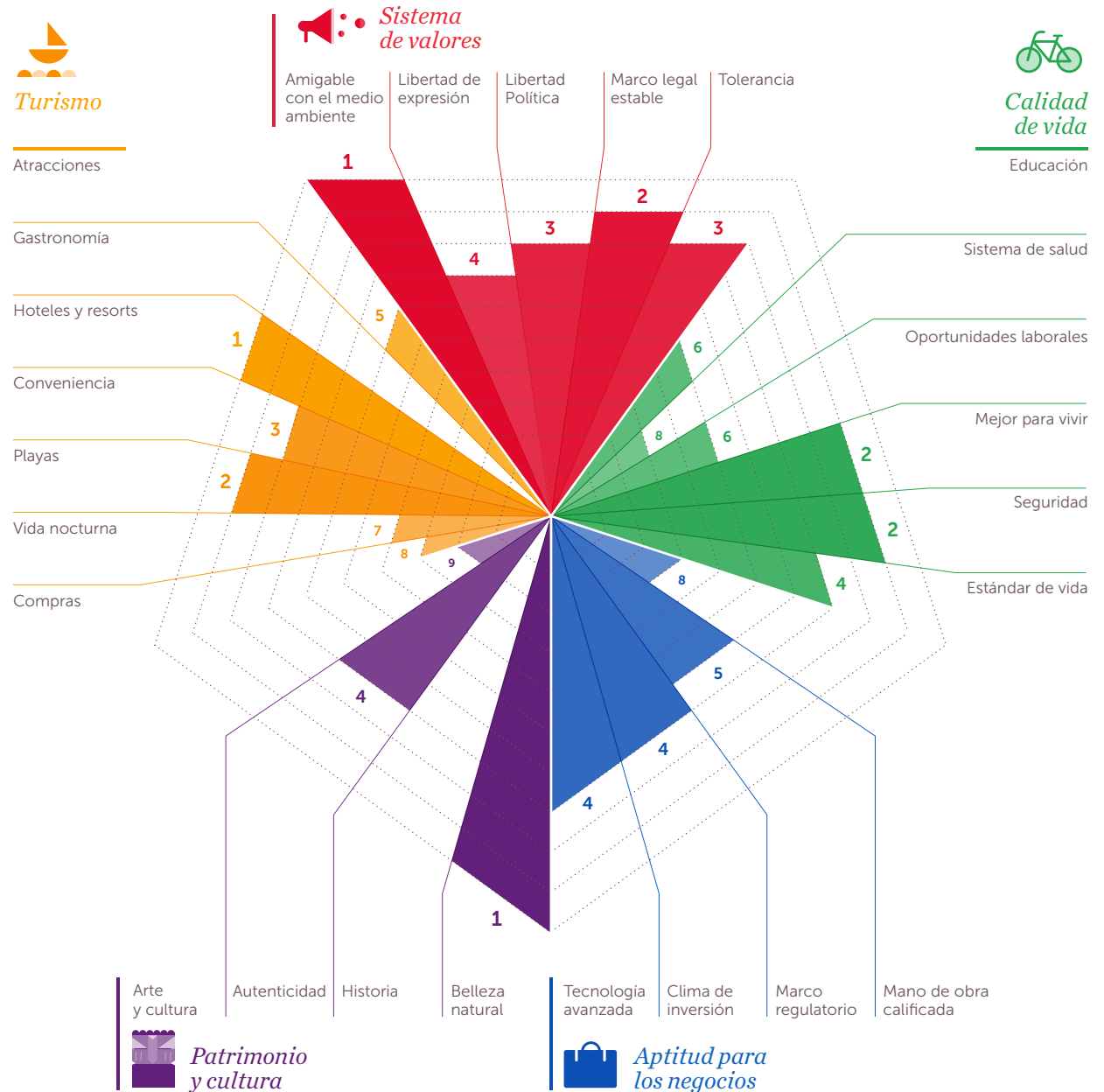
#7 *Preferencia*  
 23%

#6 *Consideración*  
 18%

#9 *Visita*  
 9%

#2 *Recomendación*  
 85%

En el gráfico de radar, los números indican el puesto del ranking que el país ocupa en cada atributo específico, mientras que el porcentaje de respuestas reales que califica al país como «fuerte» o «muy fuerte» en cada atributo particular se indica mediante la distancia desde el centro de la grilla, que va de 0 a 100%.





*Chile*

## Las Marcas País de Latinoamérica

---

### 4#Chile

*Chile es la cuarta marca país dentro del ranking regional, apalancada especialmente en la dimensión “Aptitud para los negocios” de las asociaciones, ocupando el segundo lugar detrás de Brasil y por encima de Uruguay.*

---

Así como Costa Rica proyecta un posicionamiento que podemos caracterizar como “especializado”, Chile genera percepciones que construyen un sentido similar: país ordenado y estable, excelente para concretar negocios en una región donde la inestabilidad parece ser el fondo común. Por ello, el perfil de Chile está asociado a indicadores que recortan su perfil más funcional: en la dimensión “Aptitud para los negocios” ocupa el segundo puesto, apalancado por buenas percepciones en “Marco regulatorio” con posición idéntica, debajo de Uruguay y por encima de Brasil; “Tecnología avanzada” y “Clima de inversión”, ambas posiciones en el puesto tres, y finalmente, la disponibilidad de “Mano de obra calificada” con el puesto cuatro, por encima de Brasil y por debajo de Colombia. Esta sintonía funcional de las percepciones de Chile, se reproducen también dentro de la dimensión “Sistema de valores”, ya que en “Marco legal estable” Chile ocupa el primer puesto dentro de todo el ranking. Esta percepción

es el reflejo de la actividad sistemática del país en torno a la apertura de su economía y a la generación de una cantidad abundante de acuerdos y tratados comerciales con el resto del mundo: Chile tiene 22 acuerdos comerciales con 60 países y se estima que el 93% de las exportaciones del país al mundo se producen con países con alguna preferencia comercial, y estas mismas preferencias le posibilitan acceder al 62% de la población del mundo.

En “Calidad de vida” Chile se coloca en la tercera posición, especialmente apalancada por la percepción en “Estándar de vida”, donde ocupa el primer lugar. Su tercer puesto en esta dimensión se logra también por la percepción de “Seguridad” que emana aquel país y de las “Oportunidades laborales” a las cuales se puede acceder. Sin embargo, en lo que se relaciona con “Educación” y “Sistema de salud” el recorrido parece ser más amplio, ocupando posiciones por debajo de México en ambos casos.

Las Marcas País  
de Latinoamérica

4#Chile

Un dato clave para Chile está reservado para su dimensión “Turismo” y “Patrimonio y cultura”, ya que es un país que a nivel percepción se encuentra por debajo de la línea del top 10, en especial en “Hoteles”, “Conveniencia”, “Playas”, “Vida nocturna” y “Compras”. Lo mismo ocurre con la percepción de su oferta cultural y patrimonial, sus posiciones son en general debajo del puesto cinco y hasta el ocho.

<i>Capital</i> Santiago	<i>Población</i> 17,27 millones	<i>Superficie terrestre</i> 756.950 km²	<i>PBI</i> 268,3 mil millones	<i>Esperanza de vida al nacer</i> 79
<i>Gasto en educación (% del PBI)</i> 4.5	<i>Nivel de escolaridad (años de educación promedio)</i> 9.7	<i>Bloques que integra</i>  Alianza del Pacífico  Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica  ALADI  PTN  SGPC	<i>Tratados de Libre Comercio</i>  Chile - Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)  Chile - Australia  Chile - China  Chile - Colombia  Chile - Comunidad Europea  Chile - Corea  Chile - Ecuador  Chile - Estados Unidos  Chile - India  Chile - Malasia  Chile - MERCOSUR  Chile - México  Chile - Nueva Zelanda, Singapur y Brunei (P4)  Chile - Panamá  Chile - Perú  Chile -Turquía	
<i>Principales exportaciones</i>  • Aleaciones de cobre refinado • Oro • Madera • Cobre sin refinar • Uvas	<i>Principales importaciones</i>  • Aceite de petróleo • Crudo • Vehículos • Máquinas automáticas de procesamiento de datos • Aparatos transmisores de radio, teléfono y TV			



## Las Marcas País de Latinoamérica

# 4#Chile

### DESEMPEÑO EN EL HDM

#5 *Conocimiento* 83%

#5 *Familiaridad* 24%

### Asociaciones

- #6 *Sistema de valores*
- #3 *Calidad de vida*
- #2 *Aptitud para los negocios*
- #8 *Patrimonio y cultura*
- #6 *Turismo*

#6 *Preferencia* 25%

#7 *Consideración* 18%

#5 *Visita* 12%

#9 *Recomendación* 77%



Atracciones

Gastronomía

Hoteles y resorts

Conveniencia

Playas

Vida nocturna

Compras



*Sistema de valores*

Amigable con el medio ambiente

Libertad de expresión

Libertad Política

Marco legal estable

Tolerancia



*Calidad de vida*

Educación

Sistema de salud

Oportunidades laborales

Mejor para vivir

Seguridad

Estándar de vida

Arte y cultura



*Patrimonio y cultura*

Autenticidad

Historia

Belleza natural

Tecnología avanzada

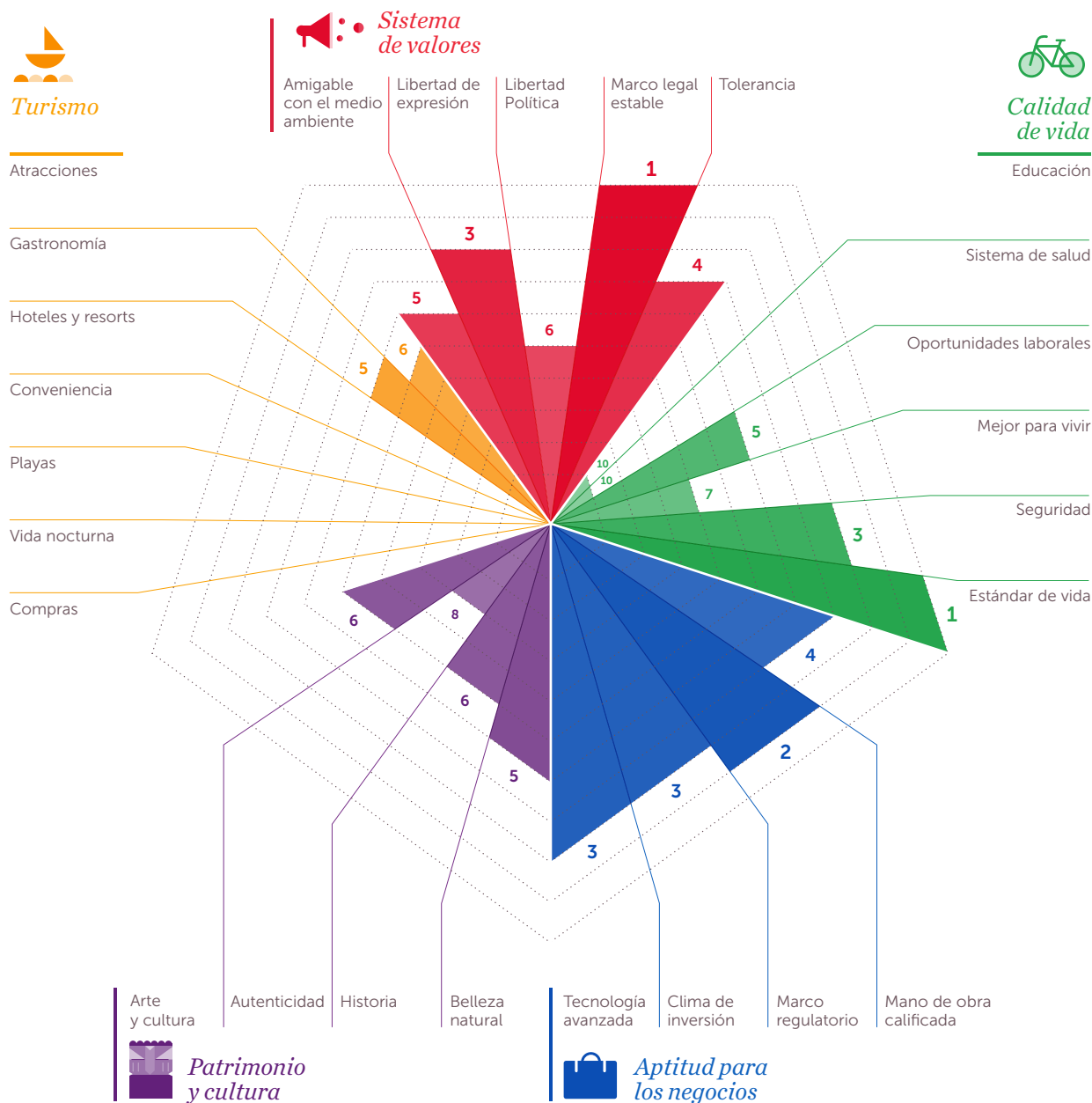
Clima de inversión

Marco regulatorio

Mano de obra calificada



*Aptitud para los negocios*





*Perú*



## Las Marcas País de Latinoamérica

---

### 5#Perú

*Perú es la quinta marca país dentro de nuestro ranking regional, ocupando el primer puesto en la dimensión asociada a “Patrimonio y cultura”, seguida por “Turismo” en el quinto puesto.*

---

La construcción de las percepciones que dan un perfil particular a Perú lo marca el entendimiento de que el país es poseedor -sin dudas y con reconocimiento internacional histórico – de un patrimonio cultural único, por ejemplo: Machu Picchu está en la Lista del Patrimonio de la Humanidad de la Unesco desde 1983, como parte de todo un conjunto cultural y ecológico conocido bajo la denominación “Santuario histórico de Machu Picchu.” En el 2007, fue declarada como una de las nuevas siete maravillas del mundo moderno. Por ello, junto con México y sus pirámides aztecas, y dentro de la región, son los dos países que pueden disputar este puesto. La misma línea de reflexión es la que lleva a posicionar a Perú con el puesto número uno en “Autenticidad” e “Historia”.

El impacto de esas percepciones puede verse reflejado en la dimensión “Turismo”, en la cual Perú perfoma en el quinto lugar, apalancado especialmente por dos elementos: las “Atracciones” y la “Gastronomía”. Esta última merece realmente todo un capítulo aparte que el mundo empieza a

descubrir y a dispersarse de boca en boca.

Sin embargo, la profundidad de las asociaciones que genera la marca país Perú encuentran un límite resistente en todo lo que refiere al resto de las percepciones. Cuestión de tiempo seguramente para que Perú pueda perforar el techo del top 5, al despegar a través de la dimensión “Aptitud para los negocios”, donde las elites y medios internacionales expertos en negocios, ya lo colocan como un destino de inversión casi a la altura de Chile, sin embargo la percepción más masiva aun no logra trazar esa imagen de negocios y de apertura fuertemente comercial que el país hoy está experimentando, especialmente en el sector de la minería y obras de infraestructura.

Lo mismo ocurre con su oferta de productos no tradicionales, aun Perú no logra forjar la percepción de su perfil exportador por fuera de los recursos naturales como el oro y la plata, quedando por descubrir su oferta de productos naturales exóticos, increíblemente valorados en las zonas más solventes del mundo.

## Las Marcas País de Latinoamérica

### 5#Perú

Cabe destacar que Perú está realizando esfuerzos consistentes en comunicarse como un destino integral - para turismo, origen de exportaciones y buen lugar para la inversión extranjera- desde que se lanzara en el 2009 su marca país.

#### Capital

Lima

#### Población

29,40 millones

#### Superficie terrestre

1.285.220 km<sup>2</sup>

#### PBI

\$176,9 mil millones

#### Esperanza de vida al nacer

74

#### Gasto en educación (% del PBI)

2.7

#### Nivel de escolaridad (años de educación promedio)

8.7

#### Bloques que integra

Alianza del Pacífico

#### Tratados de Libre Comercio

Perú - Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)

Canadá - Perú

ALADI

Perú - China

Costa Rica - Perú

CAN

Perú - Corea

Estados Unidos - Perú

PTN

Perú - Japón

Panamá - Perú

SGPC

Perú - Singapur

Perú - Chile

Perú - Tailandia

Perú - México

Perú - Unión Europea (UE)

#### Principales exportaciones

- Oro
- Contenido de oro
- Aleaciones de cobre refinado y cobre
- Aceites de petróleo y refinados
- Harina o sémola para alimentación animal

#### Principales importaciones

- Máquinas automáticas de procesamiento de datos
- Vehículos
- Topadoras y excavadoras

## Las Marcas País de Latinoamérica

### 5#Perú

#### DESEMPEÑO EN EL HDM

#6 *Conocimiento* 83%

#6 *Familiaridad* 23%

#### Asociaciones

- #8 *Sistema de valores*
- #12 *Calidad de vida*
- #9 *Aptitud para los negocios*
- #1 *Patrimonio y cultura*
- #5 *Turismo*

#4 *Preferencia* 26%

#5 *Consideración* 21%

#8 *Visita* 9%

#5 *Recomendación* 84%



Atracciones

Gastronomía

Hoteles y resorts

Conveniencia

Playas

Vida nocturna

Compras



*Sistema de valores*

Amigable con el medio ambiente

Libertad de expresión

Libertad Política

Marco legal estable

Tolerancia



*Calidad de vida*

Educación

Sistema de salud

Oportunidades laborales

Mejor para vivir

Seguridad

Estándar de vida

Arte y cultura

Autenticidad

Historia

Belleza natural

Tecnología avanzada

Clima de inversión

Marco regulatorio

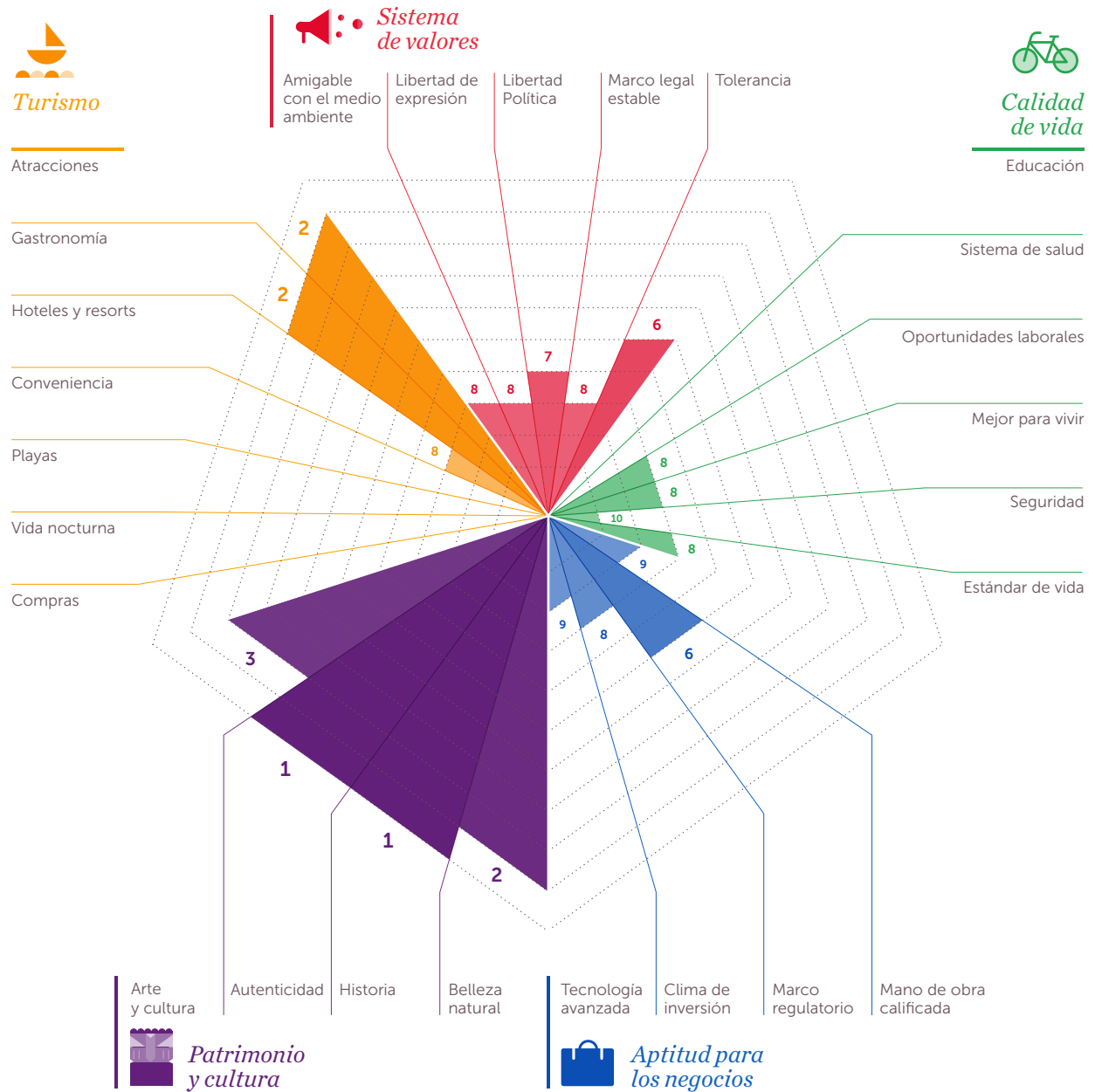
Mano de obra calificada



*Patrimonio y cultura*



*Aptitud para los negocios*





# *México*



## Las Marcas País de Latinoamérica

---

# 6#México

*México es la sexta marca país en nuestro ranking de la región, ocupando el segundo puesto en la dimensión asociada a “Patrimonio y cultura”, mientras que en las otras dimensiones como “Turismo”, “Calidad de vida”, “Aptitud para los negocios” y “Sistema de valores” tiene un camino por recorrer.*

---

México continua siendo atractivo por su asociación directa con temas de “Patrimonio y cultura”, donde ocupa la segunda posición en el ranking de dicha dimensión, detrás de Perú y por encima de Brasil. “Arte” e “Historia” catapultan a México al segundo puesto en los primeros dos atributos, mientras que queda séptimo en “Autenticidad”. En “Turismo”, dimensión en la que obtiene un cuarto puesto del ranking regional, México ocupa la segunda posición en “Conveniencia” y cuatro posiciones en las que ocupa el tercer lugar: “Hoteles”, “Atracciones”, “Vida nocturna” y “Compras”. En “Gastronomía”, México se posiciona con un cómodo cuarto lugar. Estas posiciones son indicios del indiscutible acercamiento que tienen las audiencias extranjeras a México como una fuente de entretenimiento. En el resto de las dimensiones México presenta camino

por recorrer. Siendo la segunda economía más grande de Latinoamérica, la percepción es que el país tiene deudas por cubrir propias del contexto regional. Dentro de la dimensión “Calidad de vida”, México ocupa el noveno lugar, y especialmente en “Seguridad” queda mucho trabajo por hacer: el crimen organizado alrededor de los cárteles y el tráfico de droga, la violencia que emana de ellos y la percepción de corrupción, generan un combo que no colabora en una percepción positiva de la “Calidad de vida” en aquel país. La debilidad del acceso al sistema educativo y capacitación, y el “Estándar de vida” en general, reflejan una situación que el gobierno actual intenta mitigar a través de su “Plan Nacional de Desarrollo”, el cual busca promover un “crecimiento inclusivo” en base al incremento de la productividad local, lo cual está estrechamente vinculado

## Las Marcas País de Latinoamérica

### 6#México

al sector productivo industrial de Estados Unidos y a los mercados internacionales de capital. Además, se busca garantizar que los segmentos más pobres de la sociedad – aproximadamente un 46% de la sociedad vive en la pobreza urbana (según un informe del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social del año 2012) se beneficien de esa productividad. Los síntomas que ataca este plan reflejan la percepción que se tiene de México en otras dos dimensiones: tanto en “Aptitud para los negocios” como para “Sistema de valores”, México logra un séptimo lugar en ambas. La imagen que se dibuja es la de

una combinación incómoda: una buena ubicación a nivel comercial, cantidad de tratados de libre comercio, y acceso a recursos naturales, con un nivel de desarrollo tecnológico aceptable – como se ilustra con la incipiente industria aeroespacial-, no convive bien con un “Marco regulatorio” y un “Marco legal” que no se perciben suficientemente sólidos, donde la “Libertad política” y la “Libertad de expresión” pueden obturar una visión más estable, dinámica y tranquilizadora para quienes consideran al país más allá de sus hoteles y playas.

#### Capital

México Distrito Federal

#### Población

114,8 millones

#### Superficie terrestre

1.908.690 km<sup>2</sup>

#### PBI

\$1.177 mil millones

#### Esperanza de vida al nacer

77

#### Gasto en educación (% del PBI)

5.3

#### Nivel de escolaridad (años de educación promedio)

8.5

#### Bloques que integra

Alianza del Pacífico

#### Tratados de Libre Comercio

México - Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)

México - Unión Europea

México - Israel

México - Uruguay

México - Japón

México - Chile

México - Nicaragua

México - Colombia

México - Perú

México - Costa Rica

México - Triángulo del Norte

#### Principales exportaciones

- Aceites de petróleo y crudo
- Monitores y proyectores, aparatos receptores de televisión
- Partes y accesorios de vehículos
- Vehículos para el transporte de mercancías
- Aparatos transmisores de radio, teléfono y TV

#### Principales importaciones

- Partes y accesorios de vehículos
- Partes de aparatos de radio, teléfonos y televisores
- Teléfonos
- Máquinas automáticas de procesamiento de datos

ALADI

PTN

SGPC

TLCAN



## Las Marcas País de Latinoamérica

# 6#México

### DESEMPEÑO EN EL HDM

#2 *Conocimiento* 87%

#1 *Familiaridad* 36%

### Asociaciones

- #7 *Sistema de valores*
- #9 *Calidad de vida*
- #7 *Aptitud para los negocios*
- #2 *Patrimonio y cultura*
- #4 *Turismo*

#3 *Preferencia* 30%

#2 *Consideración* 30%

#1 *Visita* 33%

#7 *Recomendación* 79%



Atracciones

Gastronomía

Hoteles y resorts

Conveniencia

Playas

Vida nocturna

Compras



*Sistema de valores*

Amigable con el medio ambiente

Libertad de expresión

Libertad Política

Marco legal estable

Tolerancia



*Calidad de vida*

Educación

Sistema de salud

Oportunidades laborales

Mejor para vivir

Seguridad

Estándar de vida

Arte y cultura

Autenticidad

Historia

Belleza natural

Tecnología avanzada

Clima de inversión

Marco regulatorio

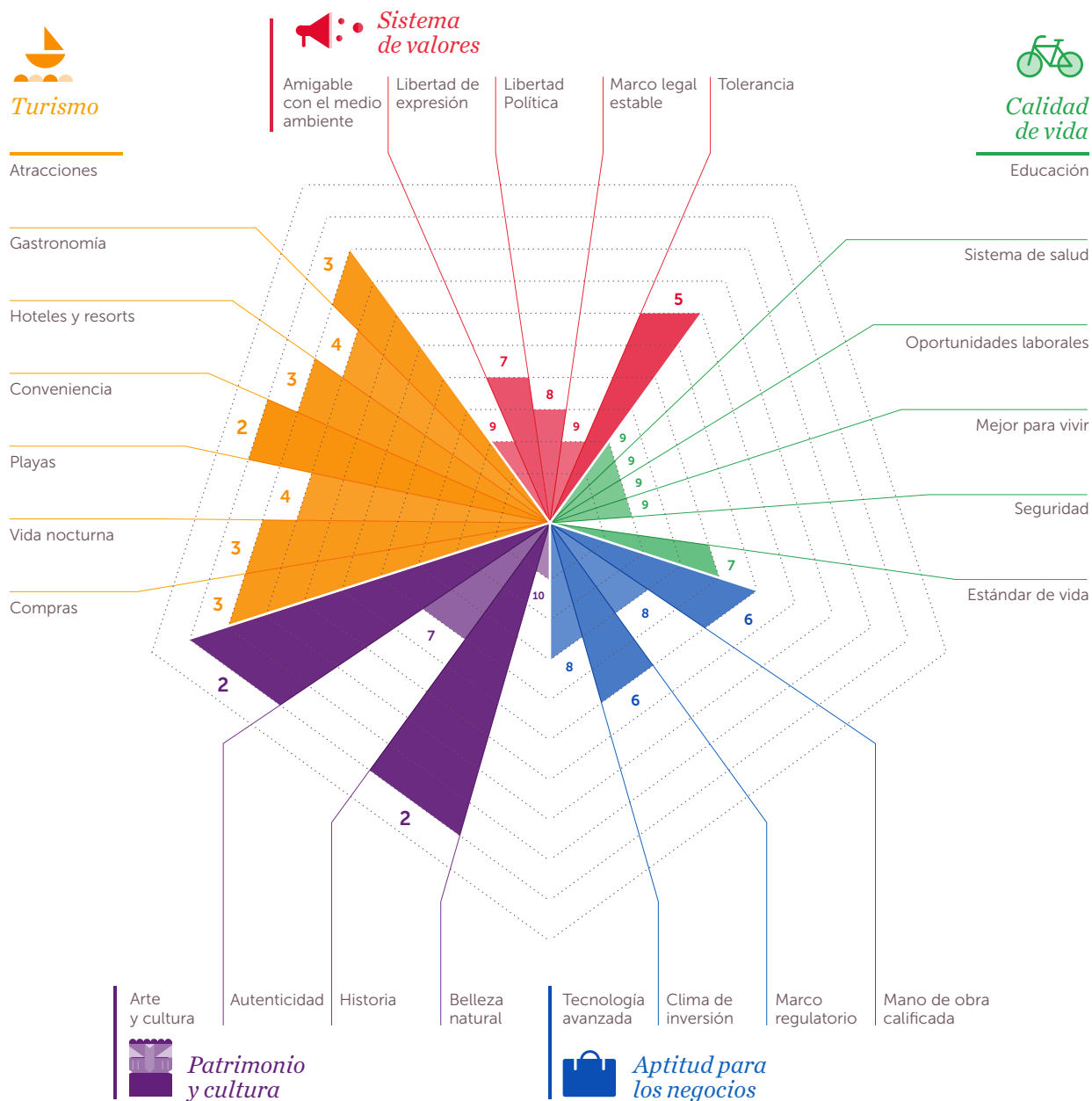
Mano de obra calificada

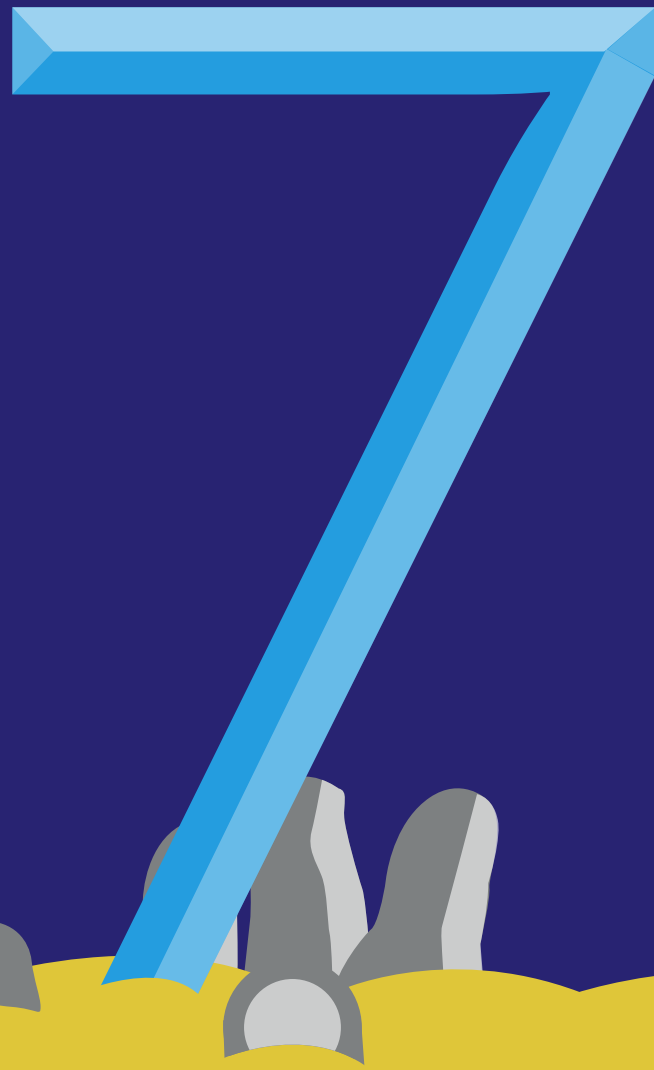


*Patrimonio y cultura*

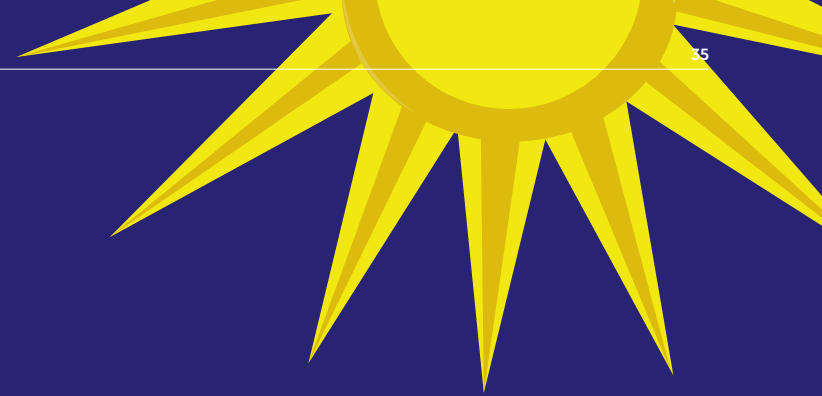


*Aptitud para los negocios*





*Uruguay*



## Las Marcas País de Latinoamérica

---

# 7#Uruguay

*Uruguay es la séptima marca país dentro de nuestro ranking de la región, y es la marca país que mayor cantidad de primeros puestos ocupa.*

---

Uruguay es la primera marca país en la dimensión "Calidad de vida" e incluye primeros puestos en los atributos "Educación", "Oportunidades laborales", "Mejor lugar para vivir" y "Seguridad"; primera en la dimensión "Sistema de valores", también con primeros puestos en "Libertad de expresión", "Libertad política" y "Tolerancia". Incluso, en la dimensión "Aptitud para los negocios", cuenta con dos primeros puestos: "Marco regulatorio" y "Mano de obra calificada". En el resto de las dimensiones, especialmente en "Patrimonio y cultura" donde su posición está por debajo del top 10, y en "Turismo", con un octavo lugar, Uruguay encuentra aun un espacio para seguir creciendo. Uruguay es dentro del ranking el líder en "Calidad de vida", ocupando cuatro primeros puestos sobre seis que contiene la dimensión (y esos otros dos puestos, los ocupa con la segunda posición).

La percepción de que Uruguay es el "Mejor lugar para vivir", "Seguro", con "Oportunidades laborales" y un sistema educativo relativamente bueno, se vincula con la tendencia a

reconocer los esfuerzos que el país ha hecho en materia de programas sociales en los últimos años.

Uruguay lidera el gasto social en relación al PIB y en acceso a un trabajo formal, posición que lo coloca por encima de Chile, Costa Rica, Brasil, Ecuador, Perú, Panamá, Colombia y Bolivia. Esto se debe a que Uruguay destina un alto porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) a programas sociales, sin distinción de género o grupo étnico. Incluso, Uruguay goza de una buena percepción en términos de "Estándar de vida" lo cual se vincula a que Uruguay contiene el mayor porcentaje de población que vive con más de US\$ 4 al día, por encima de Costa Rica, Chile y Brasil, según la publicación America Quarterly.

En lo que se vincula con "Oportunidades laborales", Uruguay tiene una de las más altas posiciones en la región en lo que refiere a acceso a un trabajo formal tanto por género como por grupo étnico, superando a Chile y a Brasil, según indica la misma publicación.

Dentro de la dimensión "Sistema de valores", en la cual

## Las Marcas País de Latinoamérica

# 7#Uruguay

Uruguay es líder, el atributo "Tolerancia" es junto con "Libertad de expresión" y Libertad política" donde Uruguay ocupa los primeros puestos. Como en otros países de la región, Uruguay ha reconocido civilmente los derechos de los gays, lesbianas, bisexuales y transexuales. Asimismo, el proyecto por el cual se intenta legalizar la comercialización de marihuana pone a Uruguay en un plano de apertura y diálogo singular en la región.

En lo que se vincula con la dimensión "Aptitud para los negocios", Uruguay registra la tercera posición dentro del ranking, gracias al entorno favorable para la inversión y al buen desempeño macroeconómico del país en los últimos años. Uruguay se ha posicionado como un destino confiable y atractivo para los inversores extranjeros, lo que determinó que la IED se multiplicara por 14 en la última década (Datos Cepal).

<i>Capital</i> Montevideo	<i>Población</i> 3,369 millones	<i>Superficie terrestre</i> 176.220 km <sup>2</sup>	<i>PBI</i> \$49,06 mil millones	<i>Esperanza de vida al nacer</i> 76
<i>Gasto en educación (% del PBI)</i> 2.9	<i>Principales exportaciones</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habas de soja</li> <li>• Carne bovina (congelada)</li> <li>• Madera</li> <li>• Arroz</li> <li>• Trigo y morcajo</li> </ul>	<i>Principales importaciones</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habas de soja</li> <li>• Vehículos para el transporte de mercancías</li> <li>• Máquinas automáticas de procesamiento de datos</li> <li>• Aceites de petróleo y crudo</li> <li>• Aparatos transmisores de radio, teléfono y TV</li> </ul>	<i>Bloques que integra</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>ALADI</li> <li>MERCOSUR</li> <li>PTN</li> </ul>	<i>Tratados de Libre Comercio</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>MERCOSUR - Israel</li> <li>MERCOSUR - Perú (ECA No 58)</li> <li>MERCOSUR - India</li> <li>MERCOSUR - Marruecos</li> <li>MERCOSUR - México - Sector Automotor"</li> </ul>
<i>Nivel de escolaridad (años de educación promedio)</i> 8.5				

## Las Marcas País de Latinoamérica

### 7#Uruguay

DESEMPEÑO EN EL HDM

#10 *Conocimiento* 78%

#14 *Familiaridad* 17%

#### Asociaciones

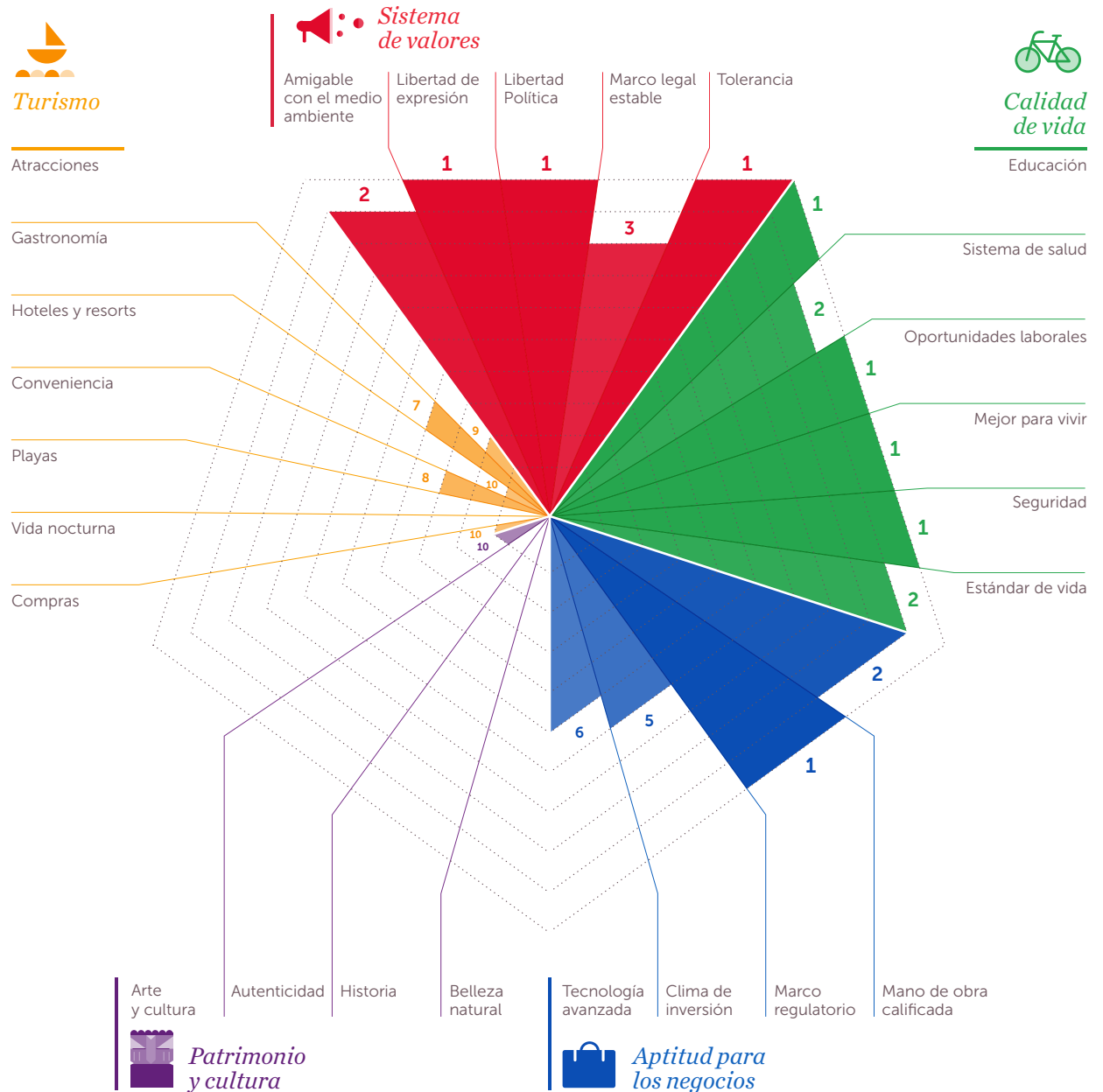
- #1 *Sistema de valores*
- #1 *Calidad de vida*
- #3 *Aptitud para los negocios*
- #11 *Patrimonio y cultura*
- #8 *Turismo*

#16 *Preferencia* 7%

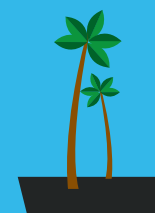
#16 *Consideración* 8%

#15 *Visita* 5%

#13 *Recomendación* 69%



*Panamá*



## Las Marcas País de Latinoamérica

---

### 8#Panamá

*Panamá es la octava marca país dentro de nuestro ranking de la región, ocupando el quinto puesto en dos dimensiones, “Aptitud para los negocios” y “Calidad de vida”. En el resto de las dimensiones, especialmente en “Turismo” y “Patrimonio y cultura”, Panamá tiene camino por recorrer.*

---

El perfil de Panamá está fuertemente asociado a su desempeño para los negocios, dato general si se piensa que Panamá ha sido por muchísimas décadas el centro multimodal por excelencia para unir el Atlántico con el Pacífico, a través de una inmejorable ubicación y una monumental obra de infraestructura que solo hace poco más de una década volvió a manos panameñas. Sumado a ello, una de las claves para comprender el fenómeno de Panamá es el efecto multiplicador que han generado el flujo continuo de Inversión Extranjera al país, el cual se está intentando canalizar a otras áreas de la realidad panameña, como la educación, la salud y la eficiencia institucional.

Así es que Panamá ocupa la segunda posición dentro del atributo “Clima de inversión” de la dimensión “Aptitud para

los negocios” siendo superado solamente por Brasil, y por encima de Chile. Esto se debe especialmente al foco que, en particular a partir del 2007, el país ha tenido en la promoción del mismo como sede de empresas multinacionales a través de los incentivos fiscales, laborales y migratorios atractivos. Asimismo, la estabilidad jurídica de las inversiones – en nuestro ranking reflejado con el décimo puesto en la dimensión “Sistema de valores” – permite comprender el perfil tan fuertemente asociado a los negocios que ha construido este país.

En lo que respecta a “Calidad de vida”, Panamá califica con el quinto puesto, apalancado especialmente en el atributo “Educación” con la segunda posición dentro del ranking general, superado solamente por Uruguay y por encima de Argentina. La transferencia tecnológica producto de

## Las Marcas País de Latinoamérica

### 8#Panamá

la presencia de empresas multinacionales trajo aparejado como efecto la actualización no solo de los dispositivos tecnológicos y la penetración de Internet en el país – a través del programa “Red de Internet para todos” o por las “Infoplazas”- sino también empujó a través de la iniciativa estatal, programas educativos como la “Beca universal”, la construcción de nuevas escuelas, bonos escolares y capacitación docente. Incluso, a nivel superior, Panamá es reconocido por tener buenas calificaciones en lo que a la oferta de escuelas de negocios.

#### Capital

Ciudad de Panamá

#### Población

3,571 millones

#### Superficie terrestre

78.200 km<sup>2</sup>

#### PBI

\$36,25 mil millones

#### Esperanza de vida al nacer

76

#### Gasto en educación (% del PBI)

3.8

#### Principales exportaciones

- Antibióticos
- Medicamentos
- Aceites de petróleo
- Crudo
- Bananos y plátanos

#### Principales importaciones

- Aceites de petróleo
- Medicamentos, envasados
- Calzados de caucho o plástico
- Trajes de chaqueta

#### Bloques que integra

ALADI

#### Tratados de Libre Comercio

Canadá - Panamá

Estados Unidos - Panamá

Panamá - Chile

UE - América Central

Panamá - Perú

Panamá - Singapur

Panamá - Taiwán

#### Nivel de escolaridad (años de educación promedio)

9.4



## Las Marcas País de Latinoamérica

# 8#Panamá

### DESEMPEÑO EN EL HDM

#11 *Conocimiento* 78%

#12 *Familiaridad* 18%

### Asociaciones

- #10 *Sistema de valores*
- #5 *Calidad de vida*
- #5 *Aptitud para los negocios*
- #18 *Patrimonio y cultura*
- #13 *Turismo*

#12 *Preferencia* 15%

#10 *Consideración* 13%

#12 *Visita* 7%

#11 *Recomendación* 74%



Atracciones

Gastronomía

Hoteles y resorts

Conveniencia

Playas

Vida nocturna

Compras



*Sistema de valores*

Amigable con el medio ambiente

Libertad de expresión

Libertad Política

Marco legal estable

Tolerancia



*Calidad de vida*

Educación

Sistema de salud

Oportunidades laborales

Mejor para vivir

Seguridad

Estándar de vida

Arte y cultura

Autenticidad

Historia

Belleza natural

Tecnología avanzada

Clima de inversión

Marco regulatorio

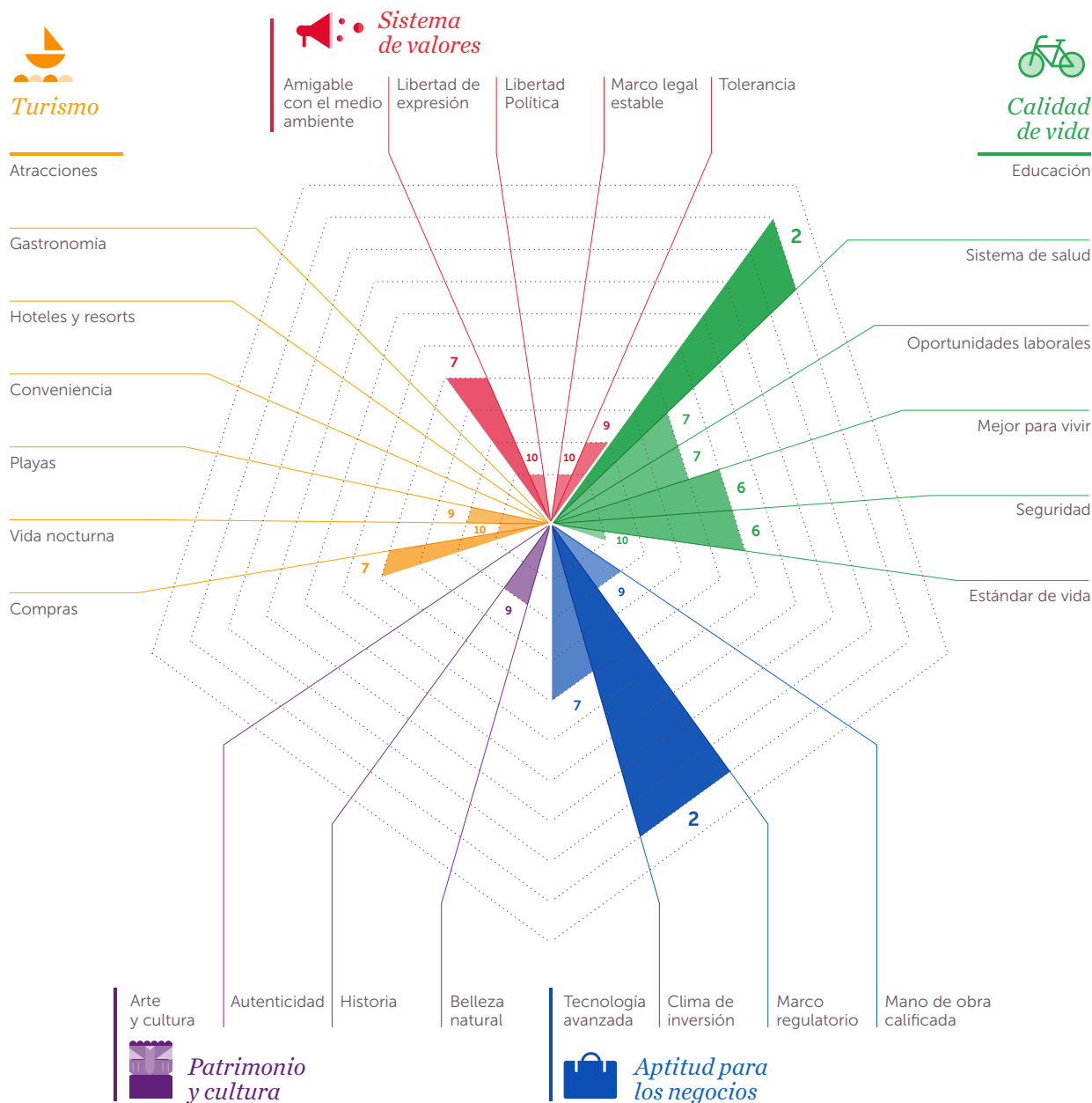
Mano de obra calificada



*Patrimonio y cultura*



*Aptitud para los negocios*



# Colombia



## Las Marcas País de Latinoamérica

---

### 9#Colombia

*Colombia es la novena marca país en nuestro ranking regional, ocupando el sexto puesto en “Calidad de vida” y el séptimo lugar tanto en “Turismo” como “Patrimonio y cultura”. En lo que se relaciona con la “Aptitud para los negocios” Colombia ocupa el octavo lugar. En la dimensión “Sistema de valores” es donde Colombia tiene un margen de crecimiento.*

---

Colombia es un caso particular donde puede verificarse el esfuerzo y la dedicación por sobrepasar un estereotipo que la adhería a la imagen de un país atormentado por la guerrilla, asociado a la corrupción y a la violencia que genera la comercialización ilegal de drogas.

En este ranking, Colombia ocupa la sexta posición dentro de la dimensión “Calidad de vida”, apalancándose especialmente en las “Oportunidades laborales” con un segundo puesto, seguido por la “Educación” y el “Sistema de salud” con un quinto y sexto puesto respectivamente. En lo que se vincula con ser un “Mejor lugar para vivir” y “Seguridad”, Colombia no califica bien, y se encuentra fuera del Top 10 de países de la región.

En lo que respecta a “Turismo” y “Patrimonio y cultura” Colombia ocupa en ambos el séptimo lugar. En la primera dimensión, las “Compras” – con el quinto puesto- son las que empujan al país junto con la “Conveniencia” – sexto puesto- y “Hoteles y resorts” con el séptimo puesto. Mientras, en “Patrimonio y cultura”, “Historia” y “Arte y cultura” empujan hacia arriba con un séptimo puesto ambas. Finalmente, en Aptitud para los negocios, Colombia ocupa un octavo lugar, apalancado especialmente el tercer puesto que logra el atributo “Mano de obra calificada”, seguido por el “Marco regulatorio”, en un cuarto puesto y “Tecnología de avanzada” en el quinto puesto.

## Las Marcas País de Latinoamérica

# 9#Colombia

De la mano de la inversión, y de la estabilidad que promociona el país hacia el exterior, las políticas progresistas que está implementando Colombia para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, promover la integración social y la expansión del sistema educativo y generar más y mejores oportunidades laborales para su gente, pueden ser la clave para que en el futuro la marca país Colombia brille con más intensidad en la región.

### Capital

Bogotá

### Población

46,93 millones

### Superficie terrestre

1.138.910 km<sup>2</sup>

### PBI

\$369,8 mil millones

### Esperanza de vida al nacer

73

### Gasto en educación (% del PBI)

4.8

### Nivel de escolaridad (años de educación promedio)

7.3

### Bloques que integra

ALADI

CAN

SGPC

Alianza del Pacífico

### Tratados de Libre Comercio

Colombia - Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)

Colombia - Ecuador - Venezuela - MERCOSUR

Alianza del Pacífico

CARICOM

CAN

Colombia - Estados Unidos

Colombia - México

Colombia - Triángulo del Norte

Colombia - Chile

Colombia - Canadá

Colombia - Cuba

Colombia - Corea

Colombia - Unión Europea

### Principales exportaciones

- Aceites de petróleo y refinados
- Crudo
- Carbón y briquetas
- Oro
- Café sin tostar

### Principales importaciones

- Aceites de petróleo y refinados
- Aeronaves, vehículos espaciales y vehículos de lanzamiento
- Máquinas automáticas de procesamiento de datos
- Aparatos transmisores de radio, teléfono y TV

## Las Marcas País de Latinoamérica

# 9#Colombia

### DESEMPEÑO EN EL HDM

#7 *Conocimiento* 82%

#7 *Familiaridad* 22%

### Asociaciones

- #11 *Sistema de valores*
- #6 *Calidad de vida*
- #8 *Aptitud para los negocios*
- #7 *Patrimonio y cultura*
- #7 *Turismo*

#13 *Preferencia* 14%

#12 *Consideración* 13%

#10 *Visita* 7%

#16 *Recomendación* 65%



Atracciones

Gastronomía

Hoteles y resorts

Conveniencia

Playas

Vida nocturna

Compras



*Sistema de valores*

Amigable con el medio ambiente

Libertad de expresión

Libertad Política

Marco legal estable

Tolerancia



*Calidad de vida*

Educación

Sistema de salud

Oportunidades laborales

Mejor para vivir

Seguridad

Estándar de vida

Arte y cultura

Autenticidad

Historia

Belleza natural

Tecnología avanzada

Clima de inversión

Marco regulatorio

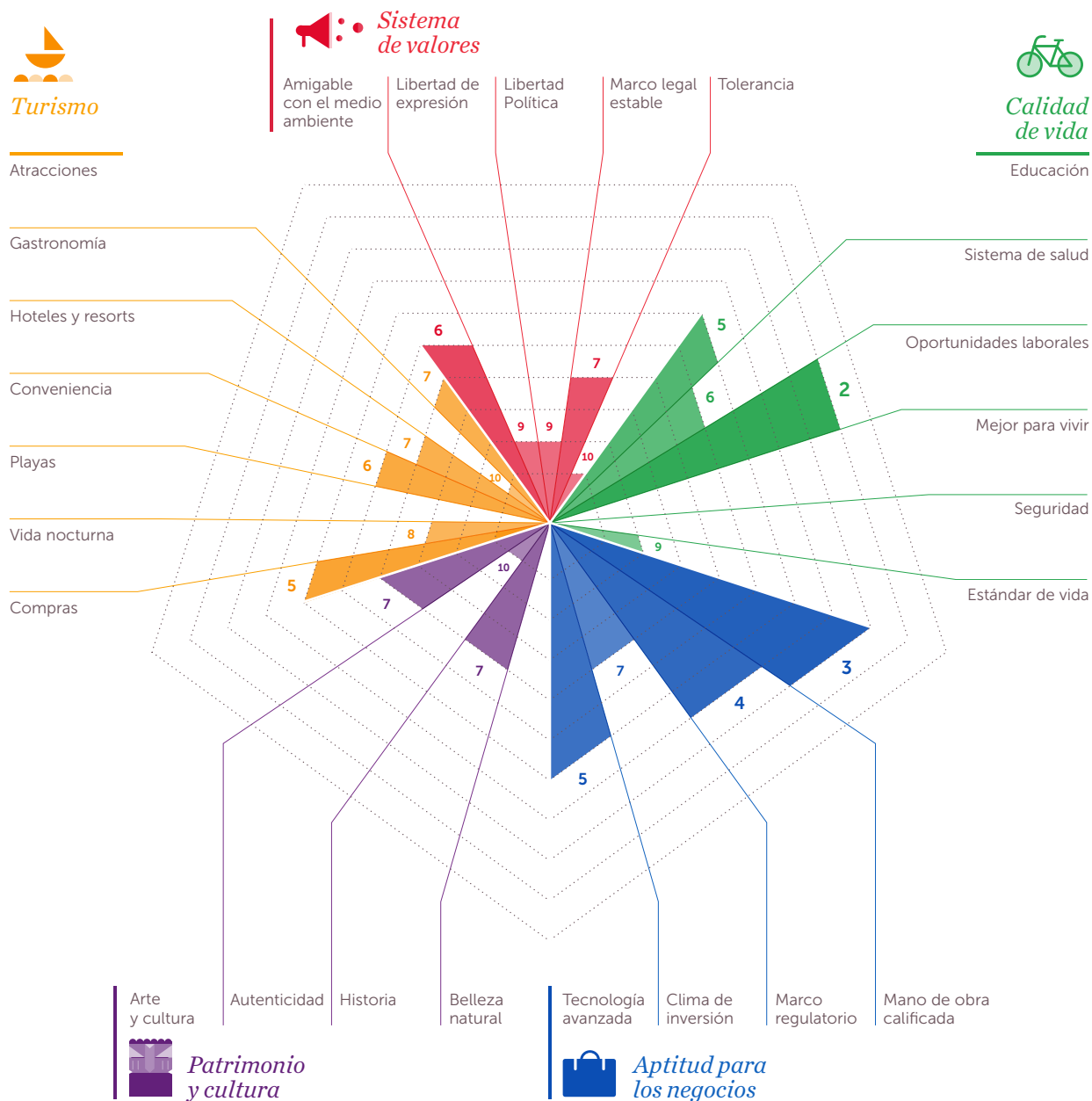
Mano de obra calificada



*Patrimonio y cultura*



*Aptitud para los negocios*





## Las Marcas País de Latinoamérica

---

# 10#Puerto Rico

*Puerto Rico es la décima marca país en nuestro ranking regional, ocupando el cuarto puesto en la dimensión “Sistema de valores”, seguido por “Patrimonio y cultura” con el noveno puesto, y “Turismo” y “Aptitud para los negocios” ambos con el décimo puesto.*

---

Esta es la primera vez que Puerto Rico clasifica dentro del ranking, en el cual se toma en consideración su status particular frente a otros estados latinoamericanos. En rigor, Puerto Rico es oficialmente el “Estado Libre Asociado de Puerto Rico”, es un territorio no incorporado de los Estados Unidos con estatus de autogobierno. Esto no es menor, en tanto y en cuanto, desde el ángulo jurídico y legal, gran parte de las cuestiones de Puerto Rico caen del lado de las regulaciones norteamericanas.

En ese sentido, es posible interpretar que su “Sistema de valores” encuentre en el “Marco legal estable” una buena puntuación, con el cuarto puesto en el ranking general de esta dimensión, y lo mismo ocurra con su “Aptitud para los negocios”, donde se valora con un décimo puesto su “Marco regulatorio”.

Recientemente, a través del Departamento de Desarrollo Económico y comercio de Puerto Rico se activó la promoción para dar a conocer más del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, en pos de incrementar la Inversión Extranjera Directa en su territorio, en diversas áreas que van desde la filmación hasta la industria farmacéutica, industria en la cual Puerto Rico juega un rol clave para Estados Unidos: actualmente el 90 por ciento de los marcapasos del mundo y 13 de los principales 20 medicamentos con receta de mayor venta en Estados Unidos se fabrican en Puerto Rico, según informa el Departamento de Desarrollo Económico y Comercio de Puerto Rico. Además, allí se llevan acabo inversiones en infraestructura (autopistas y transportes) así también inversiones en la construcción de hoteles de lujo, y en energías renovables en donde puede

## Las Marcas País de Latinoamérica

# 10#Puerto Rico

verificarse inversión tanto de capitales norteamericanos, como españoles, por ejemplo. Dentro de la dimensión "Patrimonio y cultura", Puerto Rico ocupa la novena posición, especialmente apalancada por su "Belleza natural". Sin embargo, en lo que refiere a cuestiones de "Arte y cultura" y "Autenticidad", por el momento se mantiene fuera del Top 10 de los países, a pesar de la gran cantidad de artistas que con éxito exporta a Estados Unidos.

En cuanto a "Turismo", Puerto Rico califica en el Top 5 a través del atributo "Compras" con la segunda posición en el ranking general, "Hoteles y resorts" y "Vida nocturna" ambas con la quinta posición, y "Gastronomía" con el noveno puesto. En las últimas semanas, Puerto Rico lanzó una suerte de "campana" para la promoción de su industria y fomento de inversión, llamada la "Isla Estrella", que busca exaltar el talento puertorriqueño en distintas áreas productivas.

### Capital

San Juan

### Población

3,667 millones

### Superficie terrestre

8.950 km<sup>2</sup>

### PBI

\$101,5 mil millones

### Esperanza de vida al nacer

79

### Gasto en educación (% del PBI)

9.7

### Principales exportaciones

- Productos químicos
- Electrónica
- Ropa
- Atún enlatado
- Ron
- Concentrados de bebidas
- Equipos médicos

### Principales importaciones

- Productos químicos
- Maquinaria y equipo
- Ropa
- Pescado
- Productos derivados del petróleo

### Bloques que integra

CAFTA-DR

### Tratados de Libre Comercio

Sin datos disponibles

### Nivel de escolaridad (años de educación promedio)

11



## Las Marcas País de Latinoamérica

# 10#Puerto Rico

DESEMPEÑO EN EL HDM

#16 *Conocimiento* 76%

#10 *Familiaridad* 19%

### Asociaciones

- #4 *Sistema de valores*
- #11 *Calidad de vida*
- #10 *Aptitud para los negocios*
- #9 *Patrimonio y cultura*
- #10 *Turismo*

#10 *Preferencia* 15%

#9 *Consideración* 13%

#7 *Visita* 9%

#6 *Recomendación* 81%



Atracciones

Gastronomía

Hoteles y resorts

Conveniencia

Playas

Vida nocturna

Compras



*Sistema de valores*

Amigable con el medio ambiente

Libertad de expresión

Libertad Política

Marco legal estable

Tolerancia



*Calidad de vida*

Educación

Sistema de salud

Oportunidades laborales

Mejor para vivir

Seguridad

Estándar de vida

Arte y cultura

Autenticidad

Historia

Belleza natural

Tecnología avanzada

Clima de inversión

Marco regulatorio

Mano de obra calificada



*Patrimonio y cultura*



*Aptitud para los negocios*

# *Las voces*

---

## Las voces

---

# *Los gestores*

*Los gestores de marca país reflexionan en torno a su actividad, dan sus puntos de vista y evalúan el escenario regional y el impacto sobre sus marcas país.*

## Las voces

# Los gestores marca país en primera persona



*El gestor marca país es una figura profesional incipiente en la región latinoamericana. Es el encargado de pensar, coordinar y articular la estrategia de la marca país a través de los sectores involucrados.*

FutureBrand contactó a distintos gestores marca país durante los meses de junio y julio del 2013, a quienes consultó sobre distintas temáticas propias de su actividad.

Hablar de "gestión marca país" en Latinoamérica, es hablar de una actividad que está dando sus primeros pasos, de la mano de profesionales que provienen de distintas áreas e institucionalmente juegan desde lugares diversos. Sin embargo, gran parte de los gestores de marca país tiene claro que su rol demanda atender a más de un sector a la vez, esto involucra al turismo, a la promoción de exportaciones y a la atracción de inversiones extranjeras, a lo cual se suma la dimensión cultural del país y el perfil de sus habitantes. Cinco temáticas son las que, según su experiencia, le dan forma a su rutina diaria de trabajo. La primera y principal foco de trabajo es lograr comunicaciones que sean realmente estratégicas, que comuniquen visual y verbalmente lo que es relevante, creíble y diferenciador, que despertará el interés práctico pero también emocional de sus audiencias clave. El conocer a sus audiencias, segmentarlas según su interés y relevancia para la marca país, es otra de sus actividades, así como también tener un monitoreo de los resultados de sus acciones, con miras a ejercer siempre una mirada transversal entre sectores.

En segundo término, los gestores se enfrentan con los temas presupuestarios.

Una potente estrategia de comunicación puede quedar en un muy bien fundamentado documento, pero sin fondos suficientes, todos los planes pueden quedar en la mera fantasía. Lo cual, nos lleva al siguiente punto, que para lograr un buen financiamiento es necesario también contar con amplios consensos, siendo el tercer punto de la agenda de los gestores. Los consensos ponen a prueba la cintura política de estos profesionales, siendo este un desafío general para todos los proyectos y oficinas marca país, ya que allí se dirimen intereses y fuerzas que no siempre comulgan bajo los mismos tiempos y objetivos.

En cuarto lugar, los gestores deben tener la habilidad de concentrarse en la variable tiempo, en dos sentidos: el de la oportunidad con la cual implementan tácticamente su estrategia, pero a la vez, teniendo en consideración que sus tiempos son los tiempos de la nación y no los del gobierno. Por eso, idealmente, los gestores se sienten con mayor confort cuando el plan para la marca país tiene entidad de política estatal.

## Las voces

Y en quinto lugar, pero no por eso menos relevante, los gestores de marca país tienen su mirada puesta sobre dos grandes públicos, los externos y los internos. Para los gestores, la audiencia nacional presenta desafíos específicos, no sólo porque consideran que la marca país debe relevar de alguna manera la "identidad nacional encarnada en el pueblo" sino que también debe ser difundida y medida internamente, como condición para la ejecución de sus proyectos.

Ahora bien, como profesionales conectados con la realidad y atentos a las tendencias de las comunicaciones dentro y fuera de la región, los gestores trazan su horizonte de expectativas en base a comprender cómo es que se mueve o evoluciona su entorno o realidad.

José Pablo  
Arango

Gerente comercial  
y de mercadeo



*“ La gran tendencia que se ve es cómo los países están trascendiendo su propuesta de temas principalmente turísticos a una promoción más integral. ”*

Cuatro temas son los que los gestores destacan como tendencias que determinan las decisiones que deben tomar día a día.

Por un lado, son conscientes de que la tendencia en marcas país es pasar de una situación estrictamente sectorial – en general anclada en el turismo– a un situación de sinergia e integración entre sectores. El gran desafío es lograr la elasticidad de marca necesaria, justa y equilibrada que logre

contener y representar a todos los sectores, dotándolos a su vez de una particularidad compartida. En la región, esta situación no se da plenamente, y prueba de ello es que aun hoy hay marcas que son estrictamente de “destino”. Por otro lado, atender cada vez más a las audiencias de la marca país como consumidores que se mueven por necesidades concretas y específicas se ha vuelto en cierta

Leonardo Boto

INPROTUR



*“ En la región los países buscan posicionarse otorgándoles valor agregado a sus productos, si bien buscan diferenciarse lo único que logran son esfuerzos similares que distan mucho de posicionarse de manera única o distinta. ”*

medida, para los gestores, como una tendencia que no pueden negar. Por eso, algunos gestores consideran que la oferta de marca país debe demostrarse cada vez como portadora de una “autenticidad única”, con atributos de “seguridad” y “confiabilidad”, “respeto por los recursos naturales y las “manifestaciones culturales”, la “calidad” y la “responsabilidad social” por sobre todas las cosas. Esta interpretación, casi en línea con los *drivers* que determinan la oferta de una demanda global imaginada, lleva a la reflexión de otros gestores de marca país, que consideran que respondiendo de esa manera, se lleva a la “commoditización” de toda la región: “todos ofrecemos lo mismo”.

## Las voces

Otros gestores, consideran que más que “commoditización” lo que están ocurriendo, en términos de tendencia, es que intra-región la situación se ha vuelto más competitiva en términos de marca país, producto de la profesionalización de los gestores a cargo de las mismas. Y en ese sentido, la dificultad de diferenciarse cada vez más se ha vuelto una exigencia con la que deben lidiar a diario las oficinas de marcas país.

Algunos profesionales del área, también perciben que la lógica de posicionamiento es la que debe cambiar y en eso justifican que radica la diferenciación: por ejemplo, pasar de comunicar estrictamente productos a comunicar experiencias. Y lo mismo ocurre con un nivel más aterrizado: los medios digitales deben ser pensados en el contexto del uso simultáneo de los medios tradicionales y las estrategias de prensa. La tendencia que impone que todo debe pasar por las redes sociales, suena muy bien, sin embargo, los gestores saben que ésta presencia digital debe ser portadora de sentido y no simplemente una presencia “vacía”.

Finalmente, los gestores de marca país conviven con la situación regional desde diversos lugares y cada cual define cuál es su espacio estratégico vinculado a la idea de la “marca regional”.

**“ Un mayor y mejor posicionamiento de la región actúa como un «potenciador» de nuestra marca país. ”**

Benjamín  
Liberoff

Director nacional  
de Turismo



Algunos gestores consideran que hay que navegar por vías que no necesariamente tienen el mismo caudal: para algunos, la imagen de la región se construye por las cuestiones comunes que tienen muchos de los países que la componen, considerando que podría haber lineamientos conjuntos para el posicionamiento de Latinoamérica; pero del otro lado, en términos de tamaño y relaciones de poder, esa idea quizás peca de comunitaria, cuando claramente la región tiene un líder demográfico, político y económico que

**“ Creemos que Brasil es percibido como un líder político y económico, y eso ayuda a incrementar la atención en otros aspectos de nuestra marca. ”**

Cibele Hoisel

Gerente de  
relaciones públicas  
Directora de  
marketing



no necesariamente comparte tantos vínculos identitarios con la región (como el idioma o la influencia colonial portuguesa). Finalmente, otros que reconocen la situación desde el ángulo de poder y económico como claves para el entendimiento de las dinámicas país, consideran que es acertado apalancarse en la imagen positiva de la región para capitalizarse sus esfuerzos de posicionamiento.

## Las voces

Azucena  
Castillo

Asociación de  
productores y  
exportadores de  
Nicaragua (APEN)



“ *Latinoamérica como se le ha llamado «el gigante que despierta» puede influir positivamente si se posiciona como una región emergente con países como Chile, Brasil, Perú...* ”

Lucy Valenti

Presidente  
de Turismo e  
inversiones y ex  
presidente de  
CANATUR



“ *(La percepción de Latinoamérica) influye algo porque estamos inmersos en una región que forma parte de [ella], sin embargo el impacto es mayor cuando nos referimos a la percepción de Centroamérica versus Nicaragua.* ”

En síntesis, la gestión de marcas país en la región presenta diferentes frentes que se abren en simultáneo como son las cuestiones políticas, presupuestarias y comunicacionales, a lo cual se suma el estar inserto en una región a la que se le auguran buenas perspectivas, pero que la práctica a veces demuestra más duras: la desigualdad social en la región, la pobreza, y la necesidad de desarrollo es lo que unifica a la región, y con lo que todos estos gestores deben convivir a diario.

De todas maneras, el empuje de estos profesionales, la vocación por perfeccionarse y salir adelante, abre el campo y la expectativa a ver lo que vendrá.

## Las voces

---

# *Los expertos*

*Expertos del turismo, del mundo de las exportaciones y las manufacturas, de la promoción de inversiones, empresarios, entre otros, permiten trazar un mapa de tendencias que posibilitan entender con mayor profundidad la región latinoamericana.*



## Las voces

# Latinoamérica frente al espejo



*Cuando la política despunta sobre lo demás*

Países con controvertidas agendas políticas generan más prensa por las fluctuaciones derivadas de las decisiones de sus gobernantes que por sus riquezas turísticas y/o oportunidades de inversión. Las acciones tomadas en los regímenes populistas, socialistas o de derecha tienen una especial injerencia en modelar la toma de decisiones de los posibles visitantes. Muy pocos vienen en busca de experiencias políticas.

*Opiniones de expertos del vecindario latinoamericano revelan impresiones sobre la misma región de sus países de origen. En esta autorreflexión continental se detectan tendencias y se revelan patrones en la percepción de los territorios y sus actividades.*

*¿La seguridad es siempre importante?*

En principio la percepción sobre la seguridad de un país, tanto jurídica como ciudadana, es directamente proporcional al atractivo que éste ejerce sobre sus inversionistas y visitantes. Como norma general, el riesgo suscita rechazo. Pero, como toda regla tiene su excepción, hay unos países que cuentan con un capital de atractivos tan posicionado en el imaginario colectivo que resultan exentos -hasta cierto punto- de ahuyentar a los extranjeros.

La eclosión de protestas sociales que se han venido dando en boga y que son ampliamente mediatizadas suelen capturar la atención del mundo. No obstante, aunque sus efectos no son efímeros, con el paso del tiempo suelen quedar subyugadas ante los atributos más benévolos de los lugares donde ocurren.

## Las voces

---

### *El imán de los recursos naturales no renovables*

---

El boom minero energético que se da en parte de la región sirve como punto gravitacional para atraer el interés de los inversionistas. La apertura de las restricciones legales y el mejoramiento de las condiciones de seguridad facilitan el acceso a la exploración y a la explotación, factores que se ven reflejados en el crecimiento del Producto Interno Bruto.

Las crisis económicas y políticas en otros lugares del mundo, los altos precios del petróleo y el crecimiento de la demanda de minerales preciosos e industriales, crean escenarios de inversión en Latinoamérica que son ineludibles ante los ojos de grandes multinacionales.

### *El Ubuntu latinoamericano*

---

Para robustecer sus ventajas competitivas, una buena parte de los países de la región están firmando acuerdos y alianzas para beneficiar su comercio recíproco, por un lado, y por otro, para acceder a los mercados internacionales en bloque. La APAC (Alianza Pacífico), Mercosur y la CAN (Comunidad Andina de Naciones) son ejemplos de integración regional.

### *Conexión experiencial*

---

En un mundo cada vez más homogéneo en oferta comercial e influencias culturales, Latinoamérica ofrece un bastión de autenticidad y escape idiosincrático. La conexión emocional y espiritual con los lugares, el medio ambiente y las comunidades locales se vuelve patente al decidir sobre los viajes en la región. El descubrimiento de lo inesperado en lo endémico cobra vital importancia.

Los territorios se experimentan con los cinco sentidos. La región es privilegiada al ofrecer una geografía variada con un crisol de gentes, sensaciones de aventura y entretenimientos inauditos que apoyan la construcción de su diferencial.

### *Puntas de iceberg en materia de destinos*

---

La creciente estabilidad institucional, facilidades de transporte y la recuperación de la seguridad ha hecho que nuevos filones de destinación turística dejen de ser secretos. Sumando la ubicuidad para acceder y transmitir contenidos generados por los propios viajeros, lugares antes no conocidos empiezan a tentar las aspiraciones de viaje.

La gastronomía, el acercamiento a la naturaleza y experiencias únicas culturales se erigen como los nuevos conductores en la toma de decisiones. Por otro lado, el turismo de convenciones y deportivo se va consolidando para competir con la oferta tradicional de otros continentes.

## Las voces

### *Deporte como embajador*

El desempeño de los 21 países de Latinoamérica en los Juegos Olímpicos de Londres de 2012 no fue el mejor de su historia pero tal vez sí el más mediatizado. Si la región fuera un país, acumuló 56 medallas en total (13 oros, 18 platas y 25 bronce) y quedaría quinto en la general, por detrás de Estados Unidos, China, Gran Bretaña y Rusia. Muchos de los deportistas galardonados, surgieron de condiciones difíciles, vencieron obstáculos y lograron grandes hazañas. El simbolismo de estos triunfos evoca en paralelo a los países de origen de los deportistas, que van venciendo dificultades históricas para empezar a figurar como protagonistas mundiales.

Los deportistas latinoamericanos suben la percepción sobre la región en torneos profesionales. El talento en materia de fútbol, automovilismo, atletismo y baloncesto, entre otros, están siendo cada vez más valorados a nivel internacional. Los países cobran consciencia de la importancia de estos íconos para fomentar el espíritu nacionalista y consolidar la pertenencia de la población.

### *Maiores eventos do mundo*

Tanto la Copa Mundial de la FIFA 2014 como los Juegos Olímpicos de Verano 2016, se celebrarán en Brasil, la economía más poderosa de la región. El impacto económico que va a generar estos dos eventos debe irrigar oportunidades aprovechables en el resto de Latinoamérica a través del turismo residual y la demanda cultural por lo latino.

### *Influyendo en tiempo real*

La capacidad instantánea para transmitir imágenes, videos, noticias, rumores y opiniones georeferenciadas tiene cada vez más injerencia al comunicar experiencias y cautivar visitantes. Varios países conscientes de ello, empiezan a documentar eventos puntuales diseñados para acaparar la atención pública pero, sobre todo, para luego mediatizarlos y compartir la experiencia entre los que no asistieron a su celebración. La viralización de acciones de promoción a través de las redes sociales no tienen límites en vigencia ni en audiencias.

Lo que antes hicieron los cronistas de viajes para esculpir la consciencia colectiva sobre lugares remotos a través de sus bitácoras y los cartógrafos con sus ilustraciones, hoy en día ha pasado a manos de los blogueros. Oficinas de promoción de destinos recurren a perfiles de viajeros-periodistas para que documenten y publiquen sus experiencias como tácticas persuasivas. Toda experiencia es calificable, todo sensación es transmisible.

## Las voces

---

### *La marca país como política de Estado vs. política de Gobierno*

---

Construir o modificar la reputación de los países toma más tiempo que el período que ocupa un primer mandatario ejerciendo el poder. Aquellas naciones que cuentan con estrategias sólidas de promoción, que perduran entre una administración pública y la subsiguiente, suelen ser mucho más eficientes que aquellas que inician y finalizan dentro de un mismo período para ser relevadas por otras.

Los países reconocen los propios arquetipos socioculturales que los identifican. Aquellos que valoran el medio ambiente, por ejemplo, lo están resaltando en sus comunicaciones de una manera ingénita y fluida desde hace años. Lo mismo ocurre con las naciones caracterizadas por la alegría de su gente o su oferta turística variada. Cuando esta esencia es reconocida por las autoridades de promoción, se facilita el despliegue de sus estrategias por cimentarse sobre un patrimonio legitimado.

### *Aprendiendo de la competencia*

---

Entre las naciones de la región, la observación recíproca de las estrategias de marcas país que están desarrollando los propios vecinos empieza a generar un capital de mejores prácticas y puntos de referencia para emular o suscitar inspiración. El mercadeo y branding territorial es después de todo un área de conocimiento en construcción, y las experiencias de los cercanos van marcando la pauta para los pasos a seguir.



# *Las dimensiones de una Marca País*

---

---

<i>Sistema de valores</i>	<i>63</i>
<i>Calidad de vida</i>	<i>68</i>
<i>Aptitud para los negocios</i>	<i>73</i>
<i>Patrimonio y cultura</i>	<i>78</i>
<i>Turismo</i>	<i>83</i>

## Las dimensiones de una Marca País

# Sistema de valores

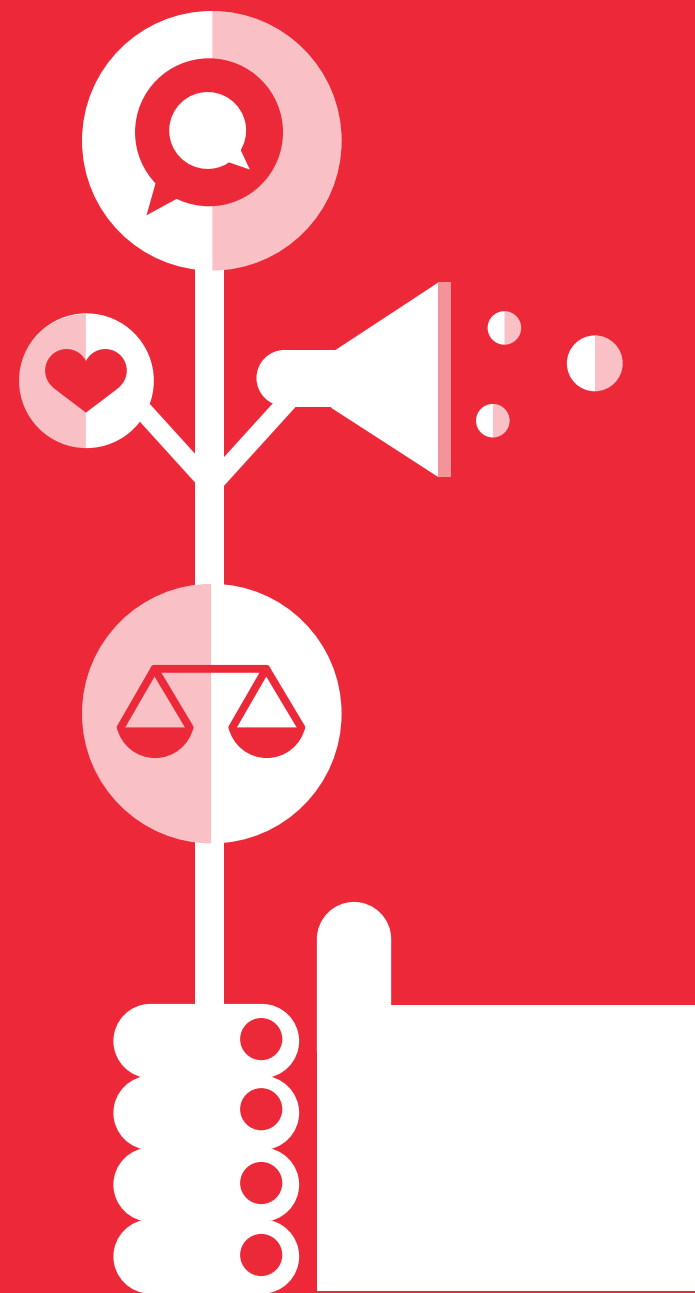
La fortaleza de una marca país depende de su capacidad para fomentar el diálogo abierto, los derechos individuales y las libertades civiles a través de su sistema político y sus valores sociales.

Cuando un país es reconocido como un lugar en donde las personas pueden vivir libremente, donde se defiende el estado de derecho, donde se respetan los negocios y donde se confía en las instituciones, las marcas se hacen más fuertes. Todos los valores que son fundamentales para la sociedad moderna son cruciales en el desarrollo de marcas país creíbles. Para nuestro ranking del CBI Latinoamérica, "Sistema

- *Amigable con el Medio Ambiente*
- *Libertad de expresión*
- *Libertad política*
- *Ambiente legal estable*
- *Tolerancia*

de valores" constituye la base de la construcción de una marca e incluye los atributos "Libertad política", "Tolerancia", "Marco legal estable", "Libertad de expresión" y "Amigable con el Medio Ambiente".

Cuando el "Sistema de valores" de un país se considera débil, el desempeño de su marca se ve afectado en todas las demás dimensiones medidas por el CBI. En el mundo interconectado de hoy, frente a un escenario de austeridad y turbulencias financieras, la capacidad de una nación para promover el debate abierto, el diálogo y las protestas ciudadanas pacíficas superan todo lo demás.



## Sistema de valores

*En esta edición regional del CBI, en lo que refiere a la dimensión “Sistema de valores”, el líder indiscutido es Uruguay, seguido por Costa Rica.*



## Top 10

### RANKING

- |    |   |                 |
|----|---|-----------------|
| 1  |    | Uruguay         |
| 2  |    | Costa Rica      |
| 3  |    | Argentina       |
| 4  |    | Puerto Rico     |
| 5  |   | Brasil          |
| 6  |  | Chile           |
| 7  |  | México          |
| 8  |  | Perú            |
| 9  |  | Rep. Dominicana |
| 10 |  | Panamá          |

## Sistema de valores

Uruguay califica con el primer puesto en "Libertad de expresión", "Libertad política" y "Tolerancia", mientras que es segundo en "Amigable con el Medio Ambiente" superado solamente allí por Costa Rica.

Esta dimensión está íntimamente ligada a la de "Calidad de vida", por lo cual la consistencia de Uruguay entre este "Sistema de valores" y "Calidad de vida" debe ser resaltada.

Asimismo, Costa Rica, segundo en la dimensión "Sistema de valores" se apalanca especialmente a partir de ocupar la primera posición en ser "Amigable con el Medio Ambiente", tercera en "Libertad política", "Marco legal estable" y "Tolerancia".

No es casual que se logre verificar que Costa Rica se posiciona con consistencia con otra de sus mediciones: es número uno en "Belleza Natural" y

en línea con eso, es un país que ha promocionado y promovido el cuidado de su territorio a nivel de política de Estado. Desde el 2007, el país se propuso como meta lograr la carbono neutralidad para el 2021, y para coordinar acciones en el tema del cambio climático, fue creada en 2010 la Dirección de Cambio Climático en el seno del Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones, la cual se constituyó en una de las primeras oficinas de cambio climático en el mundo. El país cuenta, asimismo, con una Estrategia Nacional de Cambio Climático y Plan de Acción y con la norma de carbono neutralidad para procesos de gestión en empresas y organizaciones.

Dentro de los países que más bajas posiciones ocupan dentro de esta dimensión y dentro del Top 10, encontramos a Perú, Panamá y Colombia.

*Uruguay califica primero en tres de los cinco atributos de "Sistema de valores".*



## Sistema de valores

*Top 10: Atributos*Amigable con  
el Medio Ambiente

RANKING

	1	Costa Rica
	2	Uruguay
	3	Argentina
	4	Brasil
	5	Chile
	6	Colombia
	7	Panamá
	8	Perú
	9	México
	10	Honduras

Libertad  
de expresión

RANKING

	1	Uruguay
	2	Brasil
	3	Chile
	4	Costa Rica
	5	Argentina
	6	Puerto Rico
	7	México
	8	Perú
	9	Colombia
	10	Panamá

Libertad  
política

RANKING

	1	Uruguay
	2	Brasil
	3	Costa Rica
	4	Argentina
	5	Puerto Rico
	6	Chile
	7	Perú
	8	México
	9	Colombia
	10	Rep. Dominicana

## Sistema de valores

## Top 10: Atributos

Marco  
legal estable

RANKING

	1	Chile
	2	Costa Rica
	3	Uruguay
	4	Puerto Rico
	5	Brasil
	6	Argentina
	7	Colombia
	8	Perú
	9	México
	10	Panamá



## Tolerancia

RANKING

	1	Uruguay
	2	Brasil
	3	Costa Rica
	4	Chile
	5	México
	6	Perú
	7	Argentina
	8	Puerto Rico
	9	Panamá
	10	Colombia

*Chile logra su calificación más alta en "Marco legal estable" dentro de la dimensión "Sistema de valores".*

## Las dimensiones de una Marca País

# Calidad de vida

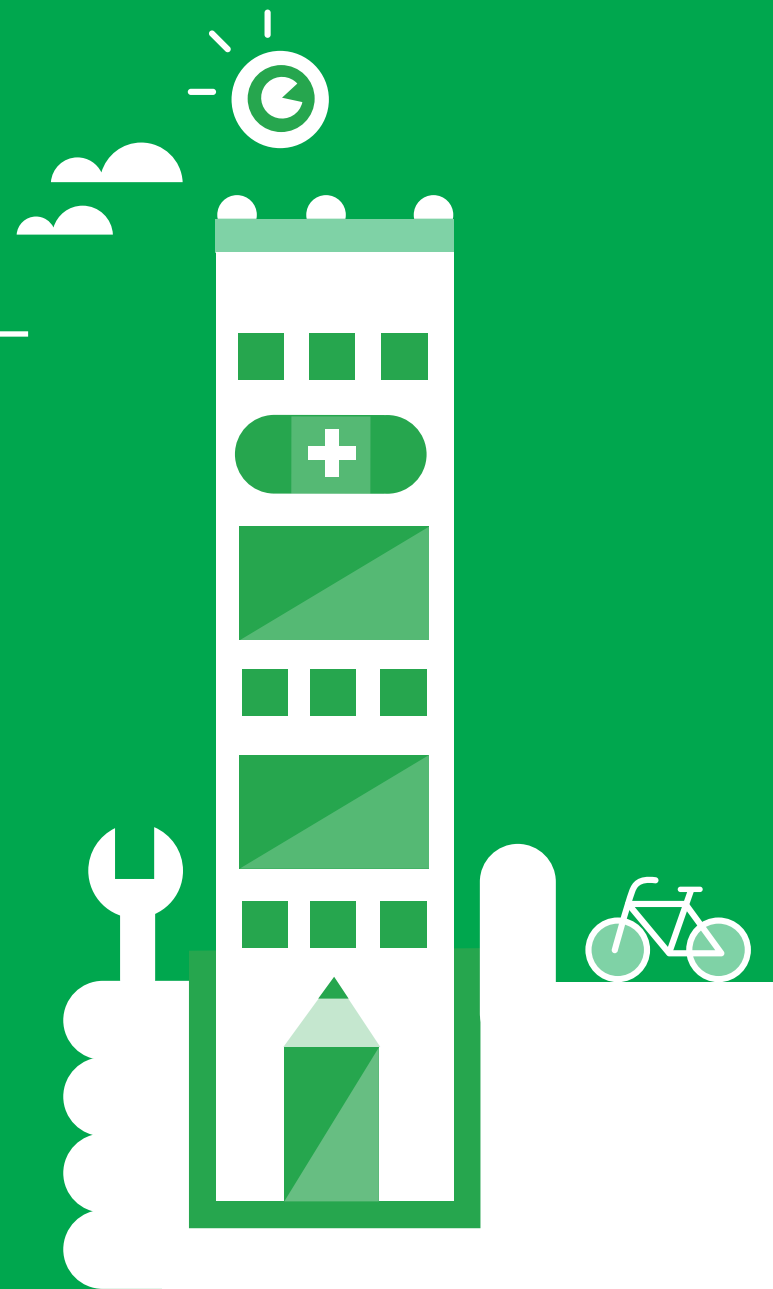
Calidad de vida es quizá la dimensión más amplia del CBI. A los fines que nos incumben, esta dimensión se mide según los atributos "Oportunidades laborales", "Mejor para Vivir", "Estándar de vida", "Seguridad", "Sistema de salud" y "Educación".

En líneas generales, "Calidad de vida" representa la capacidad de un país para ofrecer empleos lucrativos, viviendas confortables a un precio razonable, una educación accesible y competitiva y seguridad general para todos sus ciudadanos. Naturalmente, esta dimensión se encuentra inherentemente ligada a "Sistema de valores" y crea un equilibrio entre muchos temas que se ven afectados por la libertad.

- *Educación*
- *Sistema de salud*
- *Oportunidades laborales*
- *Estándar de vida*
- *Seguridad*
- *Mejor para vivir*

Por ejemplo, el respeto por el estado de derecho a menudo va de la mano de una sensación de seguridad.

Para ello, los rankings del CBI subrayan que en los lugares en donde reina la "Libertad política" y la democracia, se alcanza un mayor estándar de vida. La crisis financiera de los años anteriores y el malestar económico subsiguiente ciertamente han amenazado la dimensión "Calidad de vida" en el área de "Oportunidades laborales"; sin embargo, podría ser demasiado pronto para decir hasta qué punto esto afectará a las marcas país a largo plazo.



## Calidad de vida

*En esta edición regional del CBI, en lo que refiere a la dimensión “Calidad de vida”, el líder indiscutido es Uruguay.*



## Top 10

### RANKING

- |    |   |             |
|----|---|-------------|
| 1  |    | Uruguay     |
| 2  |    | Argentina   |
| 3  |    | Chile       |
| 4  |    | Costa Rica  |
| 5  |   | Panamá      |
| 6  |  | Colombia    |
| 7  |  | Brasil      |
| 8  |  | Cuba        |
| 9  |  | México      |
| 10 |  | El Salvador |

## Calidad de vida

*Chile ocupa el primer lugar en "Estándar de vida" mientras que Cuba es líder en "Sistema de salud".*

Uruguay califica primero en "Educación", "Oportunidades laborales", "Mejor lugar para vivir" y en "Seguridad", y a la vez es segundo en dos de los seis atributos: en "Sistema de valores" y en "Estándar de vida".

Luego, en segundo lugar, Argentina se apalanca a partir de que se posiciona dentro de los primeros tres puestos en cinco de los atributos: es tercero en "Educación", "Sistema de salud", "Oportunidades laborales" y en "Estándar de vida".

Asimismo, dentro de los países que se registran hacia el final de los primeros diez puestos, encontramos una

de las puntuaciones más bajas de Brasil, con la décima posición dentro de esta dimensión.

En "Educación" y en "Sistema de salud" Chile obtiene el décimo puesto, a pesar de que en los últimos dos años se han realizado esfuerzos por mejorar las condiciones de acceso a la educación universitaria en aquel país bajando la tasa de interés de los préstamos a los estudiantes.

Dentro de los países percibidos poco seguros, encontramos en la décima posición a Perú y a Paraguay.

## Calidad de vida

*Top 10: Atributos*

## Educación

RANKING

	1	Uruguay
	2	Panamá
	3	Argentina
	4	Cuba
	5	Colombia
	6	Costa Rica
	7	Brasil
	8	Puerto Rico
	9	México
	10	Chile



## Sistema de salud

RANKING

	1	Cuba
	2	Uruguay
	3	Argentina
	4	Brasil
	5	Ecuador
	6	Colombia
	7	Panamá
	8	Costa Rica
	9	México
	10	Chile



## Oportunidades laborales

RANKING

	1	Uruguay
	2	Colombia
	3	Argentina
	4	Brasil
	5	Chile
	6	Costa Rica
	7	Panamá
	8	Perú
	9	México
	10	Puerto Rico

## Calidad de vida

*Top 10: Atributos*Mejor lugar  
para vivir

RANKING

	1	Uruguay
	2	Costa Rica
	3	Argentina
	4	Puerto Rico
	5	Brasil
	6	Panamá
	7	Chile
	8	Perú
	9	México
	10	Bolivia



## Seguridad

RANKING

	1	Uruguay
	2	Costa Rica
	3	Chile
	4	Brasil
	5	Argentina
	6	Panamá
	7	Puerto Rico
	8	Rep. Dominicana
	9	Paraguay
	10	Perú

Estándar  
de vida

RANKING

	1	Chile
	2	Uruguay
	3	Argentina
	4	Costa Rica
	5	Brasil
	6	Puerto Rico
	7	México
	8	Perú
	9	Colombia
	10	Panamá

## Las dimensiones de una Marca País

# Aptitud para los negocios

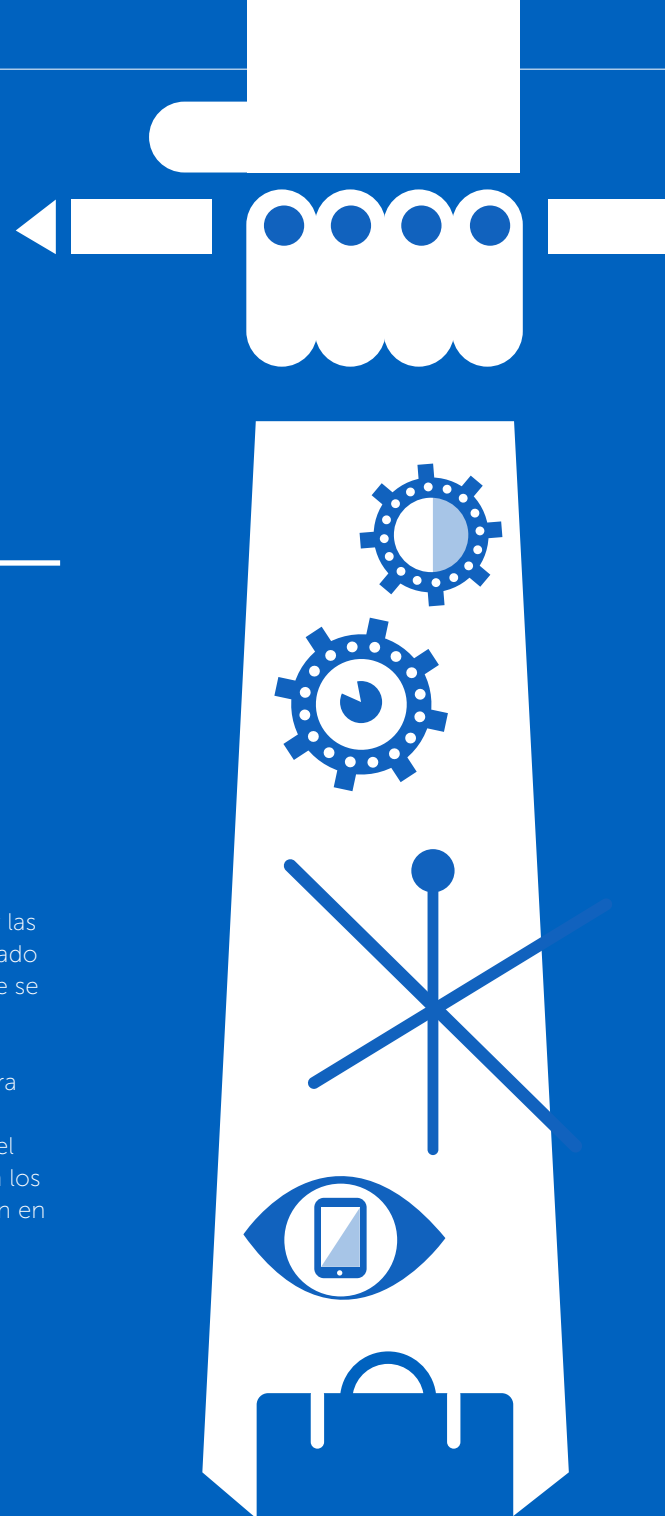
Contrariamente a la creencia general, "Aptitud para los negocios" no es solo un indicador de la fortaleza comercial de un país. En cambio, esta dimensión incluye los atributos "Marco regulatorio", "Mano de obra calificada", "Tecnología Avanzada" y "Clima de inversión": todos los factores que conducen a un ambiente comercial más robusto y atractivo en términos holísticos.

Hoy en día, la prosperidad económica se ha visto desafiada en muchos mercados, y las instituciones financieras y los gobiernos se encuentran bajo un escrutinio más opresivo que en años anteriores.

- *Marco regulatorio*
- *Mano de obra calificada*
- *Tecnología avanzada*
- *Clima de inversión*

La propia estabilidad de las monedas, los bancos y las empresas comerciales de todo el mundo ha instalado la duda con respecto a algunas marcas país, lo que se tradujo en los rankings de este año.

Como en el caso de "Calidad de vida", "Aptitud para los negocios" es una dimensión profundamente ligada a "Sistema de valores": donde se mantiene el estado de derecho, se incrementa la confianza en los mercados financieros y las marcas se desempeñan en todo su potencial.





## Aptitud para los negocios

*En esta edición regional del CBI, en lo que refiere a la dimensión “Aptitud para los negocios” se encuentran tres países -Brasil, Chile y Uruguay- que conviven alternándose posiciones dentro de los atributos.*



## Top 10

### RANKING

- |    |   |             |
|----|---|-------------|
| 1  |    | Brasil      |
| 2  |    | Chile       |
| 3  |    | Uruguay     |
| 4  |    | Argentina   |
| 5  |   | Panamá      |
| 6  |  | Costa Rica  |
| 7  |  | México      |
| 8  |  | Colombia    |
| 9  |  | Perú        |
| 10 |  | Puerto Rico |

## Aptitud para los negocios

Brasil obtiene la primera posición, por encima de Chile y Uruguay.

Argentina, sin embargo, desciende al cuarto puesto general regional de la dimensión, quedando detrás de Uruguay.

Quien lidera la percepción sobre disponibilidad de "Tecnología de avanzada" y "Clima de inversión" es Brasil, mientras que Uruguay lidera en "Marco regulatorio" y Argentina lidera en esta edición, en el primer puesto de "Mano de obra calificada".

Para Uruguay, la Cepal pronostica un crecimiento superior al promedio de la región, con una tasa de 3,8% de incremento del Producto Interno Bruto (PIB).

Asimismo, dentro de los países que más bajas posiciones tienen dentro de la dimensión, Perú es un caso particular, ya que las estimaciones de inversión son buenas para aquel país: el flujo de inversión

extranjera directa en el Perú aumentó 49% en el 2012, alcanzando los US\$12.240 millones según la Cepal. El crecimiento en el Perú ha sido el mayor, por encima del de Chile (32%), Argentina (27%), Paraguay (27%), Bolivia (23%), Colombia (18%) y Uruguay (8%).

De todas formas, la Cepal informa que para la región "el crecimiento económico sigue siendo muy dependiente del consumo, el cual ha mostrado en 2013 un repunte menor que el año anterior, mientras que el aporte de la inversión al PIB será modesto y las exportaciones netas tendrán una contribución negativa debido a un aumento mayor de las importaciones que de las ventas al exterior". Resalta que las exportaciones han registrado una baja en el primer semestre del año y que "enfrentan el probable término del período de auge en los precios de los productos básicos".

*Brasil lidera el ranking gracias a su buena calificación en "Tecnología de avanzada" y en "Clima de inversión".*

Aptitud para  
los negocios

# Top 10: Atributos



## Tecnología avanzada

RANKING

	1	Brasil
	2	Argentina
	3	Chile
	4	Costa Rica
	5	Colombia
	6	Uruguay
	7	Panamá
	8	México
	9	Perú
	10	Puerto Rico



## Clima de inversión

RANKING

	1	Brasil
	2	Panamá
	3	Chile
	4	Costa Rica
	5	Uruguay
	6	México
	7	Colombia
	8	Perú
	9	Rep. Dominicana
	10	El Salvador



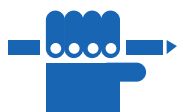
## Marco regulatorio

RANKING

	1	Uruguay
	2	Chile
	3	Brasil
	4	Colombia
	5	Costa Rica
	6	Perú
	7	Argentina
	8	México
	9	Panamá
	10	Puerto Rico

Aptitud para  
los negocios

## Top 10: Atributos



Mano de obra  
calificada

RANKING

	1	Argentina
	2	Uruguay
	3	Colombia
	4	Chile
	5	Brasil
	6	México
	7	Cuba
	8	Costa Rica
	9	Perú
	10	Ecuador

*La mejor posición de Colombia es dentro de "Mano de obra calificada", por debajo de Argentina y Uruguay.*

## Las dimensiones de una Marca País

# Patrimonio y cultura

- *Historia*
- *Arte y cultura*
- *Belleza natural*
- *Autenticidad*

"Patrimonio y cultura" es una dimensión de respaldo en la marca de un país y refleja la capacidad de una nación para comunicar sus valores culturales completa y positivamente, desde la historia y el lenguaje hasta el arte y las atracciones culturales. Para el ranking del CBI, "Patrimonio y cultura" incluye los siguientes atributos: "Historia", "Arte y cultura", "Belleza Natural" y "Autenticidad".

Como todas las dimensiones del CBI están interconectadas, una nación que celebra su historia a través de monumentos, atracciones, museos y un apoyo continuo a las artes a menudo también se ubica en una posición alta en "Calidad de vida". Asimismo, "Patrimonio y cultura" refleja el

compromiso de una nación con los proyectos de infraestructura responsables que apoyan los viajes y el turismo, en el proceso de impulsar las artes, la literatura y los deportes.

La promoción del patrimonio y la cultura de un país a menudo recae en los emprendimientos públicos y privados, incluyendo así la influencia de las marcas nacionales icónicas que operan atravesando fronteras. No hay duda de que una autoridad de "Turismo" fuerte, la infraestructura de transporte e industrias de servicios y hospitalidad vibrantes desempeñan un papel fundamental en esta dimensión.



## Patrimonio y cultura

*En esta edición regional del CBI, en lo que refiere a la dimensión “Patrimonio y cultura” Perú es el líder indiscutido.*



## Top 10

### RANKING

- |    |   |             |
|----|---|-------------|
| 1  |    | Perú        |
| 2  |    | México      |
| 3  |    | Brasil      |
| 4  |    | Argentina   |
| 5  |   | Cuba        |
| 6  |  | Costa Rica  |
| 7  |  | Colombia    |
| 8  |  | Chile       |
| 9  |  | Puerto Rico |
| 10 |  | Bolivia     |

## Patrimonio y cultura

---

*Perú y México lideran el ranking sobre "Patrimonio y cultura", siendo ambos países poseedores de reconocidas obras de civilizaciones precolombinas.*

Perú ocupa la primera posición dentro de esta dimensión: esto ocurre porque cuando no domina el primer puesto dentro de los atributos de "Autenticidad" e "Historia", está dentro de los primeros tres puestos, como ocurre en "Belleza natural" y en "Arte y cultura". Otro dato clave para comprender el liderazgo de Perú, es que el país es activo en la búsqueda y logro de reconocimiento por parte de la Unesco de una amplia cantidad de patrimonios tanto materiales como inmateriales, dentro de los cuales se encuentran: la ciudad de Cusco, el santuario histórico de Machu Pichu, el Parque Nacional Huscarán, por solo nombrar algunos, y dentro de los patrimonios inmateriales, se encuentran el arte textil de Taquile, la danza de las Tijeras, la peregrinación al Santuario del Señor de Q'oyllur Riti, entre otros. Otro dato central dentro de esta dimensión, es el liderazgo de Costa Rica en el atributo "Belleza natural",

superando al mismo Perú, Brasil y Argentina. Este reconocimiento a la "Belleza natural" de Costa Rica se vincula con otro reconocimiento, que se da en la dimensión "Sistema de valores", en donde en el atributo "Amigable con el Medio Ambiente" el país ocupa el primer lugar, por encima de Uruguay. Costa Rica se encuentra en una situación particular en donde la agenda mundial coloca al medio ambiente como un tema central y crítico, a lo cual Costa Rica ha respondido en consecuencia, a través de acciones tempranas vinculadas a la protección de zonas y la promulgación de una ley forestal, que ha servido de ejemplo para otros países de la región. Dentro de los países top dentro del ranking general, que aun muestran un espacio por crecer en percepciones dentro de esta dimensión, se encuentra Uruguay que solo figura en la décima posición en "Arte y cultura".

Patrimonio  
y cultura

# Top 10: Atributos



## Arte y cultura

RANKING

	1	Brasil
	2	México
	3	Perú
	4	Argentina
	5	Cuba
	6	Chile
	7	Colombia
	8	Bolivia
	9	Costa Rica
	10	Uruguay



## Autenticidad

RANKING

	1	Perú
	2	Cuba
	3	Brasil
	4	Costa Rica
	5	Bolivia
	6	Argentina
	7	México
	8	Chile
	9	Guatemala
	10	Colombia



## Historia

RANKING

	1	Perú
	2	México
	3	Argentina
	4	Brasil
	5	Cuba
	6	Chile
	7	Colombia
	8	Guatemala
	9	Panamá
	10	Puerto Rico



## Top 10: Atributos



### Belleza natural

RANKING

	1	Costa Rica
	2	Perú
	3	Brasil
	4	Argentina
	5	Chile
	6	Puerto Rico
	7	Rep. Dominicana
	8	Ecuador
	9	Cuba
	10	México

*Costa Rica es el líder dentro del atributo "Belleza natural" mostrando consistencia con su posición líder en "Amigable con el Medio Ambiente" dentro de la dimensión "Sistema de valores".*

## Las dimensiones de una Marca País

# Turismo

"Turismo" es una dimensión estrechamente ligada a "Patrimonio y cultura", pero única en sus consideraciones sobre economía, medios de comunicación y entretenimiento. A los fines del CBI, "Turismo" incluye "Hoteles y Resorts", "Gastronomía", "Atracciones", "Conveniencia", "Playas", "Vida nocturna" y "Compras".

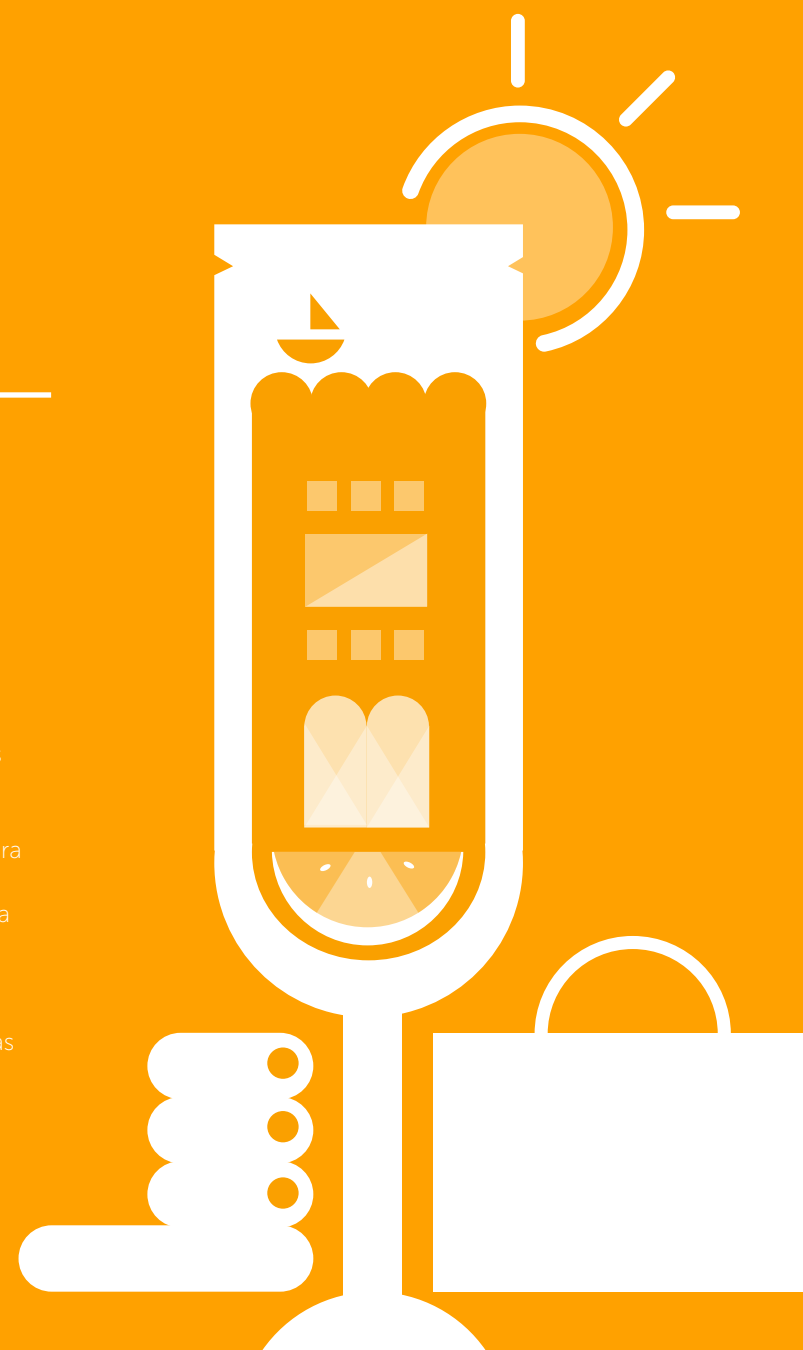
La economía del turismo se relaciona con la capacidad de un país para brindar opciones accesibles tanto para veraneantes como para visitantes de negocios. La moneda de una nación, su tasa de cambio y la infraestructura en relación a su economía son puntos de influencia importantes.

La cobertura de los medios sobre el desempeño político y económico de una nación también puede desempeñar un rol importante en el área de turismo.

- *Hoteles y Resorts*
- *Gastronomía*
- *Atracciones*
- *Conveniencia*
- *Playas*
- *Vida nocturna*
- *Compras*

Además, cuando un destino aparece en las noticias por cualquier motivo, tiene la oportunidad de comunicar sus valores, sus atributos únicos y su personalidad. Posiblemente, incluso con la cobertura de un suceso negativo, como por ejemplo en el caso de un desastre natural, se puede crear empatía y conocimiento para una marca país. No es de sorprender que películas, programas de televisión, documentales, libros y revistas puedan impulsar el turismo, al igual que lo hacen las relaciones públicas internacionales y las campañas publicitarias.

Las marcas país más fuertes comprenden que los elementos del turismo combinados con las consideraciones sobre infraestructura de "Patrimonio y cultura" representan estímulos económicos significativos.



## Turismo

*En esta edición regional del Country Brand Index, encontramos coincidencia entre los primeros tres puestos de la dimensión “Turismo” y los primeros tres puestos del ranking general: Brasil, Argentina y Costa Rica lideran y en el mismo orden.*



## Top 10

### RANKING

- |    |   |             |
|----|---|-------------|
| 1  |    | Brasil      |
| 2  |    | Argentina   |
| 3  |    | Costa Rica  |
| 4  |    | México      |
| 5  |   | Perú        |
| 6  |  | Chile       |
| 7  |  | Colombia    |
| 8  |  | Uruguay     |
| 9  |  | Cuba        |
| 10 |  | Puerto Rico |

## Turismo

*El cuarto puesto lo obtiene México que se ubica dentro del Top 4 en todos los atributos vinculados al turismo.*

Brasil cuenta con dos primeros puestos dentro de esta dimensión: es primero en "Atracciones" y en "Compras", mientras que Argentina es primero en "Gastronomía" y "Vida nocturna". Por su parte Costa Rica, lidera en "Hoteles y resorts", uno de los atributos clave para un país cuyos ingresos están dados en gran parte por lo que el turismo genera como industria. Cabe destacar que a su vez, Costa Rica es uno de los países pioneros dentro de la región en implementar un sistema de certificación sobre sustentabilidad hotelera, lo cual veremos reflejado en la dimensión "Sistema de valores". México ocupa el cuarto puesto dentro de la dimensión, y presenta un comportamiento parejo dentro de sus atributos: ocupa el tercer puesto en "Atracciones", "Hoteles y resorts", "Vida nocturna" y "Compras", lo cual es solamente superado por "Conveniencia" con el segundo puesto dentro de la dimensión sobre el total de los países. El país que lidera en "Conveniencia" es República Dominicana. Cabe destacar que los destinos turísticos del mundo recibieron en los seis primeros meses de 2013 alrededor de 494 millones de visitantes que

pernoctaron, según la edición preliminar del Barómetro OMT del Turismo Mundial difundida con ocasión de la vigésima Asamblea General de la OMT. Estas cifras significan un crecimiento del 5% o 25 millones de turistas internacionales más que en el mismo periodo de 2012. El crecimiento fue más significativo en los destinos de economías emergentes (+6%), dentro de la cual están los países de nuestro ranking, que en las avanzadas (+4%), una tendencia que ha caracterizado al sector durante muchos años.

«El hecho de que el turismo internacional creciera por encima de las expectativas confirma que viajar forma parte ya de los patrones de consumo de un número creciente de personas, tanto en las economías emergentes como en las avanzadas», afirmó el Secretario General de la OMT, Taleb Rifai. «Se pone así de relieve la necesidad de situar al turismo en el lugar que merece como uno de los pilares clave del desarrollo socioeconómico, puesto que es uno de los que más aportan al crecimiento económico, las exportaciones y el empleo».

## Turismo

*Top 10: Atributos*

## Atracciones

RANKING

	1	Brasil
	2	Perú
	3	México
	4	Argentina
	5	Costa Rica
	6	Chile
	7	Colombia
	8	Cuba
	9	Uruguay
	10	Ecuador



## Gastronomía

RANKING

	1	Argentina
	2	Perú
	3	Brasil
	4	México
	5	Chile
	6	Cuba
	7	Uruguay
	8	Guatemala
	9	Puerto Rico
	10	Colombia



## Hoteles y resorts

RANKING

	1	Costa Rica
	2	Rep. Dominicana
	3	México
	4	Brasil
	5	Puerto Rico
	6	Argentina
	7	Colombia
	8	Perú
	9	Cuba
	10	Uruguay

## Turismo

## Top 10: Atributos



## Conveniencia

RANKING	
	1 Rep. Dominicana
	2 México
	3 Costa Rica
	4 Bolivia
	5 Ecuador
	6 Colombia
	7 Argentina
	8 Uruguay
	9 Paraguay
	10 Cuba



## Playas

RANKING	
	1 Rep. Dominicana
	2 Costa Rica
	3 Brasil
	4 México
	5 Cuba
	6 Puerto Rico
	7 Venezuela
	8 Haití
	9 Panamá
	10 Argentina



## Vida nocturna

RANKING	
	1 Argentina
	2 Brasil
	3 México
	4 Rep. Dominicana
	5 Puerto Rico
	6 Cuba
	7 Costa Rica
	8 Colombia
	9 Venezuela
	10 Panamá

Turismo

# Top 10: Atributos



## Compras

RANKING

	1	Brasil
	2	Puerto Rico
	3	México
	4	Argentina
	5	Colombia
	6	Honduras
	7	Panamá
	8	Costa Rica
	9	Venezuela
	10	Uruguay

*Brasil lidera en dos  
de los seis atributos:  
"Atracciones" y "Compras".*

# *Future Focus*

---

<i>¿De qué hablamos cuando hablamos de Latinoamérica?</i>	90
<i>Los bloques regionales de Latinoamérica</i>	92
<i>Una puesta en común: CBI Latinoamérica desde adentro y desde afuera.</i>	94
<i>Identidades visuales</i>	96
<i>La importancia del nombre: bloques y organismos regionales</i>	99



## Future Focus

---

# *¿De qué hablamos cuando hablamos de Latinoamérica?*

---

En un contexto internacional en el que la economía de Europa y Estados Unidos todavía muestra signos de enfriamiento post crisis financiera del 2008, las regiones emergentes como Latinoamérica cobraron mayor protagonismo y ventajas en el motor económico mundial.

Alentada por un entorno externo favorable, Latinoamérica reúne un conjunto de factores que la condujeron en la última década a un crecimiento sin antecedentes marcado por una transformación social ascendente.

En este período, 50 millones de personas se integraron a la clase media, por lo cual este estrato se amplió un 50% según indica el informe del Banco Mundial "La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en Latinoamérica". De esta forma, por primera vez están

equiparados los porcentajes de la población de clase media y pobre, aunque cabe señalar que Latinoamérica todavía es la región más desigual del planeta.

Al asomarnos al mapa regional encontramos un paisaje menos homogéneo en el que cada país ha transitado la última década con sus propias particularidades y con distintos grados de desarrollo e industrialización. Además, hay que tener en cuenta que la movilidad social y económica tienen distintos significados según los contextos y las personas.

Una de las características que definen el estatus de clase media es la seguridad económica que refiere a un cierto grado de estabilidad y la capacidad de superar posibles perturbaciones. En este sentido, una gran parte del segmento emergente es considerada vulnerable a reincidir en la pobreza frente a

## Future Focus

---

oscilaciones desfavorables del contexto económico. Por eso, si bien un importante grupo ha logrado salir masivamente de la pobreza, su totalidad todavía no se integró plenamente a la clase media. Aquí reside uno de los principales rasgos de la clase media latinoamericana que va alineada al desafío y al objetivo regional de los principios de igualdad e inclusión social, impulsados desde distintos sectores políticos.

En resumen, algunos de los rasgos que comparte la región son de carácter demográfico, político, urbano y social. En primer lugar, una de las ventajas de Latinoamérica es que posee una estructura demográfica joven en contraste con la tendencia mundial hacia un envejecimiento poblacional. En segundo lugar, la coincidencia de gobiernos democráticos con políticas más sociales. Parte de este punto se explica por algunos fracasos anteriores de proveer una calidad de vida más elevada, lo que alentó a muchos votantes a elegir propuestas electorales con políticas inclinadas a la protección social y la atención de las minorías rezagadas. Un tercer aspecto es el crecimiento urbano que se pronostica que para 2020 alcanzará a 650 millones de personas concentradas en áreas urbanas (según cifras de las Naciones Unidas citadas por el informe "The coming Decade for Latin America" de The Futures Company<sup>1</sup>). En cuanto al plano social, también se percibe un mayor nivel educativo entre los trabajadores, mayor nivel de empleo formal, mayor empoderamiento de la mujer en la fuerza laboral y familias más pequeñas.

## *Esta combinación de elementos da lugar a un nuevo tipo de consumidor que crece a la par de nuevos mercados en expansión.*

---

Por un lado, la combinación del crecimiento económico y mayor acceso al crédito aumenta la posibilidad de consumo de marcas. Por otro lado, el mayor acceso a la información genera consumidores más reflexivos en la demanda. Sumado a esto, las tensiones identitarias que nacen de la interacción entre los procesos de globalización y localización, se manifiestan en una revalorización por el respeto a la tradición. Para desentrañar el fenómeno que hoy atraviesa la región, es fundamental desenfocar el mapa como un todo abstracto y entender las diferencias de cada país. Es en estas singularidades en donde las marcas viven realmente y deben adaptarse para responder a un mercado que al presente revela un potencial inmejorable.

1. Future perspectives, The Futures Company, "The coming Decade for Latin America". Cita del <http://www.un.org/en/development/desa/population/>

## Future Focus

---

# *Los bloques regionales de Latinoamérica*

---

Hoy está en discusión si estamos transitando un nuevo orden global, en el que bloques emergentes desplazan progresivamente el mapa de poder desde el norte occidental hacia los ejes sur y oriental con un foco cada vez más puesto sobre el Pacífico.

En el plano de las decisiones internacionales, impulsados por la globalización, se suman las voces de nuevos actores ya no solo estatales sino supra y transgubernamentales, empresas, ONG's y grupos sociales y ciudadanos. Y también comienzan a participar las marcas país en la región, que operan desde su ángulo sobre la reputación de un país en el contexto de las relaciones internacionales.

En estas relaciones de mayor interdependencia internacional prolifera la profundización de bloques de integración regional como espacios de cooperación fundamentados en la ampliación y la liberalización

del comercio y orientados a desarrollar economías de escala y una más eficiente inserción en el sistema económico internacional. En ese sentido, las marcas país deben operar construyendo el sentido necesario acorde a la política internacional que haya decidido cada nación, con su estrategia de participación activa en los bloques en los que ha decidido o le sea funcional participar, colaborando a la vez con los intereses de su bloque.

En este marco, los países de Latinoamérica y el Caribe han impulsado a partir de la década del ochenta diversos procesos de integración regional, fundamentalmente asentados en la proximidad geográfica y enmarcados en una concepción de "regionalismo abierto", orientado a promover las exportaciones y la integración al mercado mundial. Aquí las marcas país deben operar sobre una frontera difícil de transitar, porque deben comunicar





## Future Focus

especificidad y diferenciación, a la vez que colaborar con intereses “regionales” compartidos.

Uno de los antecedentes de este tipo más importantes fue el lanzamiento en 1994 de un Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) proyectada como un proceso de integración a nivel hemisférico bajo la preeminencia de Estados Unidos y con un enfoque neoliberal.

Sin embargo, los procesos de reconfiguración del orden global desencadenaron también una reestructuración de los bloques de integración en Latinoamérica, no exentos de componentes conceptuales e ideológicos que revelan un complejo entramado de procesos, actores y mecanismos institucionales.

Uno de los puntos de inflexión para la región, fue la Cumbre de Mar del Plata (Argentina) que reunió a los estados del ALCA, que manifestó la polarización y asimetrías entre los miembros del bloque y a la vez fue el puntapié para la proliferación de propuestas alternativas de espacios de cooperación e integración regional, liderados por diversos gobiernos de orientación progresista y de izquierda. De allí surgió por ejemplo la Alternativa Bolivariana de las Américas - ALBA (valga la ocurrencia del nombre elegido como Némesis), concebida para contener la hegemonía de Estados Unidos y como proyecto contrapuesto al ALCA.

Esto enfrenta a Latinoamérica y el Caribe a una paradoja: a mayor cantidad de bloques de integración, mayor la fragmentación continental siendo que existe una mezcla de convergencia, competencia y solapamiento de los distintos bloques así también como de iniciativas manifiestamente contrarias, como en el caso del ALCA-ALBA o por ejemplo, el Mercosur con la Alianza del Pacífico.

En este último caso, mientras el Mercosur transita una fase de estancamiento, producto de dificultades internas y asimetrías, la Alianza del Pacífico de la mano de Chile, Perú, Colombia y México se postula como un claro competidor y la opción neoliberal promisoría que busca afianzarse como el actor financiero del continente captando las inversiones externas. Más allá de las diferencias y dificultades de cada uno de los bloques, éstos representan una de las plataformas más convenientes para aprovechar este escenario favorable para lograr promover a la región como un actor de peso en la dinámica global. Y es allí donde la funcionalidad de la marca país vuelve a tomar preeminencia, en tanto y en cuanto, contiene el mensaje integrador de la propuesta de valor de cada país.

Latinoamérica tiene algunos ingredientes que hoy resultan atractivos comercialmente como lo son la mirada que hay puesta en el eje Sur y en el Pacífico (que favorece a los países con orientación y salida marítima al oeste) y el protagonismo de los mercados emergentes que en la región hoy están liderados por dos pesos pesados como Brasil y México. Sin lugar a dudas, Latinoamérica y sus marcas país deben capitalizar este escenario a su favor y traducir esta oportunidad en desarrollo sostenible a largo plazo.

*“las marcas país deben operar construyendo el sentido necesario acorde a la política internacional que haya decidido cada nación, con su estrategia de participación activa”*

## Future Focus

# *Una puesta en común: CBI Latinoamérica desde adentro y desde afuera.*

A partir de una encuesta interna entre el staff internacional de FutureBrand realizada de manera digital a más de cien colaboradores durante el mes julio del 2013 se encuentra que por sorpresa los latinos y los extranjeros tienen una apreciación similar sobre Latinoamérica. Sin embargo, de cuanto más lejos en distancia provenga la opinión, mayor el grado de desconocimiento y por lo tanto de estereotipo latino que se tiene, por ejemplo, como sucede con el fútbol.

Uno de los hallazgos más relevantes es que la mayoría de las asociaciones que despierta la región son positivas de tipo emocional y más precisamente sensorial, liderada por referencias como la "música" lo "colorido" y la "calidez" tanto climática como emocional.

En cambio, una ausencia llamativa es la mención de personalidades destacadas ya sean del deporte, la política o mediáticas, como Hugo Chávez, Lula Da

Silva, Fidel Castro, Che Guevara, Messi, Pelé o incluso el Papa Francisco.

En los resultados se observa que existe un indiscutido consenso acerca del valor de la herencia y significación cultural y la riqueza de la gastronomía, mientras que cuestiones de índole más racional como la estabilidad de las instituciones, el estado de la infraestructura, el escenario para negocios y la seguridad reciben muy baja aprobación.

En lo racional, se verifica que hay un contraste entre la apreciación positiva sobre el futuro pero negativa sobre el presente de la región. Mientras que hay un acuerdo general de que se trata de una región emergente, con un futuro prometedor y con un inmenso potencial, la valoración sobre temas actuales de política y economía (inestabilidad institucional y desigualdad social) son pesimistas y se agravan en la opinión extranjera.

## Future Focus

---

La evaluación del desempeño latinoamericano es una expectativa más que una realidad cumplida.

En lo que respecta a la gente, los latinoamericanos son rotundamente descriptos como personas amigables, alegres, optimistas, despreocupados, que aman las fiestas pero también como emprendedores, talentosos y creativos. El carácter acogedor y divertido es uno de los motivos principales por el cual la personas recomiendan visitar Latinoamérica.

Si bien el idioma español es una de las asociaciones más mencionadas, Brasil es el país que ocupa un lugar protagónico al momento de describir la región. La gente nombra explícitamente el país y referencias como el carnaval, la samba, sus playas y la Amazonía.

Entre los motivos para recomendar visitar la región se destaca la diversidad como una cualidad de la cultura, el mestizaje, la belleza natural de los paisajes y de las experiencias que ofrece para todo tipo de turista. También se rescata los bajos costos y se la considera un lugar de aventura y por sobre todo, como un lugar por descubrir y explorar. Entre los rasgos que hacen de Latinoamérica un lugar singular y exótico es que combina una transición entre culturas folklóricas y tradicionales, con una mirada también moderna.

En resumen, Latinoamérica hoy es valorado como un destino recreativo más que de negocios y su desempeño está puesto en expectativas hacia el futuro.

*“Uno de los hallazgos más relevantes es que la mayoría de las asociaciones que despierta la región son positivas de tipo emocional y más precisamente sensorial, liderada por referencias como la “música” lo “colorido” y la “calidez” tanto climática como emocional.”*

---



## Future Focus

# Identidades visuales

Una marca es mucho más que un logotipo. Imaginemos cómo se complejiza ésta fórmula cuando hablamos de una marca que debe comunicar los aspectos más relevantes y estratégicos de un país, construir una imagen positiva para atraer a distintos tipos de audiencias y ayudar a posicionar sus productos y atractivos. Es evidente que «la imagen» no los es todo, pero tampoco es poco.

La estrategia, los atributos y la personalidad necesitan ser mediatizados con recursos verbales y no verbales. Una orquesta compuesta por distintos tipos de estímulos que componen melodías guiadas por la batuta de un director bajo un concepto único.

Acercarnos al mapa marcario de Latinoamérica implica hacer una primera división entre los identificadores cuyas representaciones responden a marcas cuyo objetivo es promocionar el país únicamente como un destino turístico; y las que responden a marcas cuyo objetivo es promocionar el perfil estratégico de una nación que incluya a todos los sectores de interés en términos competitivos.



## Future Focus

---

Observamos que las marcas destino están directamente motivadas por elementos naturales que se corresponden con los atractivos turísticos que se suponen más representativos de cada país: flores, animales y paisajes parecieran ser los preferidos para narrar y generar atracción.

En ese sentido, cabría preguntarse cuánto favorecen dichas representaciones a la diferenciación de cada destino y a su competitividad en el mercado. Es posible que Paraguay y Haití tengan estrategias diferentes en cuanto a la promoción de sus atractivos, sin embargo desde lo visual utilizan recursos similares que pueden restarles diferenciación. Algo similar parece suceder a primera vista entre Venezuela y Guatemala, si bien ésta última de carácter más simbólico, en conjunto con su complemento verbal logra orientar el mensaje hacia una temática cultural e histórica.

En el caso de las marcas país, las representaciones tienden a ser más abstractas, menos motivadas por elementos particulares o concretos. Si bien algunos identificadores, como los de Perú, Chile y Uruguay, utilizan elementos figurativos, los mismos son de una grado muy bajo. Se tiende a trabajar con altos grados de síntesis que permitan generar una imagen reconocible, abreviar las asociaciones y, preferentemente, agregar algo nuevo a las percepciones que el público ya tiene incorporadas.

Si bien la pluralidad de colores predomina en ambos tipos de identificadores, y ha sido una característica común en la región durante años, es en las marcas país en donde cada vez más identificadores comienzan a adueñarse de uno o dos colores. En algunos casos,

para alejarse del estereotipo predominante y acercarse a una imagen más formal, en otros para consolidar un activo marcario y su trayectoria en algún aspecto estratégico (como puede ser Costa Rica con el color verde) o simplemente para apelar a los colores nacionales (el rojo en el caso de Perú, celeste para Argentina, etc.). En casos como los de Brasil, Ecuador y Colombia, la diversidad de colores encuentra su raíz en atributos específicos de la estrategia marcaria que vinculan la explosión de colores de los paisajes y los aspectos culturales a la diversidad de la oferta de servicios, industrias y capacidades que cada país posee.

El estilo tipográfico y los rasgos característicos de un logotipo funcionan también como vehiculizadores de cualidades y atributos. En algunos casos su función es secundaria y complementan algún aspecto del mensaje, y en otros, como en el caso de la gestualidad como expresión humana en el logotipo de Costa Rica, cumplen un rol fundamental a la hora de transmitir un punto estratégico fuerte y determinante.

El diseño de un elemento identificador (logotipo, isotipo o isologotipo) y un sistema de identidad visual para representar algo tan amplio y diverso como una nación es un gran desafío. La elección, ecualización, flexibilidad y apertura de los elementos gráficos guardan una estrecha relación con la estrategia, los atributos, el tono verbal y la personalidad de la marca. Todos esos elementos en su conjunto son los que componen la orquesta, que a través de distintos tipos de inversiones y esfuerzos, comienza a «sonar» instalándose en la mente de las audiencias clave.



## Future Focus

---

---

*Más allá de cuestionar si un identificador y su sistema gráfico resulta agradable desde un punto de vista subjetivo, lo importante es reflexionar y analizar si:*

- Construyen una imagen que capture y cree valor
- Poseen la capacidad de construir una diferenciación positiva en la forma en la que ese país se percibe (tanto por sus audiencias internas como externas)
- Invita a conocer más sobre el país
- Comunica correctamente la estrategia y los atributos deseados
- Transmite legitimidad y se enmarca en un código de representación acorde a su uso
- De ser necesario, la capacidad de actuar como paraguas y sinergizar los esfuerzos comunicacionales de los diversos sectores involucrados
- Es lo suficientemente singular para diferenciarse y competir con el resto de las marcas de la región
- Genera una imagen pregnante, reconocible y perdurable en el tiempo
- Es estable y constante en su forma de presentarse

## Future Focus

---

# *La importancia del nombre: bloques y organismos regionales*

El branding ha ido diversificando su campo de acción hasta llegar a terrenos menos atrayentes que los de las marcas de consumo masivo, pero de gran notoriedad. Y en ciertos casos, dicha notoriedad puede llegar a ser política.

El naming, usado como en el branding, sirve también para poner en escena procesos de integración regional con fines comerciales o humanitarios, como si fueran marcas de consumo masivo. Se les puede atribuir una buena recordación, asociaciones y hasta cargas emocionales.

En el caso de los bloques regionales, por ejemplo, ha habido un cambio de enfoque en estos últimos años, a través del cual la mera sigla (unidad verbal carente de contenido) le fue cediendo su lugar a una tendencia más comunicacional, enfocada en "decir" algo, más que en solo informarlo, denotarlo. Se intenta un acercamiento de impacto a través de una sigla "decodificable", con cierta carga emocional.

Las denominaciones de los bloques regionales respondieron a cuestiones más funcionales y automáticas. Los acrónimos o construcciones resultantes, generalmente eran solo eso: la combinación más o menos armónica de una serie de postulados o nombres de países, regiones o actividades, de manera que fueran pronunciables y comprensibles por el público general. El Mercado Común del Sur es el MERCOSUR y no hay mucho más para agregar a eso. La Unión Europea es la UE; la Organización de Estados Americanos, la OEA, y UNASUR es la Unión de Naciones Sudamericanas. Hasta acá, todo muy claro y unívoco. Ahora, el papel de la interpretación (que empieza a acercarnos un poco más a la emotividad) comienza a tener cierto destaque una vez que las lenguas difieren. Por ejemplo, el Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (North American Free Trade Agreement), tiene por sigla NAFTA, una construcción que puede ser

## Future Focus

---

bien pronunciada por hispanoparlantes, pero que es un sustantivo existente en español. Si bien, en líneas generales, en Latinoamérica, a la nafta se le llama combustible, hoy por hoy, sería muy poco viable (y recomendable) utilizar el nombre de un derivado del petróleo para hacer referencia a un tratado de libre comercio entre naciones asociadas. Por eso es que el papel de la lengua resulta determinante, no solo en la comprensión, sino en la naturalización de un nombre. Asimismo, existen en la región siglas que nombran bloques como la Comunidad Andina: CAN. En castellano, lengua hablada mayoritariamente por los países que la integran, can es sinónimo de perro y, nuevamente, se destaca el hecho de que la lengua hace a la sigla. La hace en su sentido más estructural: la construye, la forma, la llena.

Existen otros ejemplos, en los cuales el nombre se autoabastece y lo es todo. Tal es el caso de la Alianza del Pacífico, bloque regional que es mucho más conocido por este nombre y no tanto por su sigla (APAC). Dando vuelta la página se ubica el Mercado Común Centroamericano o MCCA, sigla que debe pronunciarse letra por letra, porque no puede leerse como acrónimo, como sí sucede con ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), CARICOM (Comunidad del Caribe) y CELAC (Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños). En otro aspecto del análisis, se puede ver el enfrentamiento entre intereses contrarios o simplemente dispares, a través de un “enfrentamiento dialéctico”. El caso de ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas) y ALBA (Alternativa Bolivariana para las Américas) es un claro ejemplo de cómo dos conceptos

pueden enfrentarse desde los principios, primero, y desde la dialéctica después. Los intereses protegidos por unos y otros son muy diferentes, mientras que el uso de un nombre emocional como ALBA (que si bien es una sigla, no deja de ser una palabra de diccionario), remite a una serie de connotaciones percibidas como positivas, ya que se lee fácilmente esperanza, futuro, un amanecer más brillante.






















Parece natural el giro que está tomando el naming en función del bautismo de los bloques regionales. Hoy en día, las necesidades y falencias del mundo, están haciendo imperativo que la comunicación se humanice un poco más. Y qué mejor manera que iniciar una conversación con un buen nombre.

*“El naming, usado como en el branding, sirve también para poner en escena procesos de integración regional con fines comerciales o humanitarios”*

---

# Country Brand Index Latinoamérica 2013

## RANKING GENERAL

	1	Brasil		11	Rep. Dominicana
	2	Argentina		12	Cuba
	3	Costa Rica		13	Venezuela
	4	Chile		14	Ecuador
	5	Perú		15	Nicaragua
	6	México		16	Paraguay
	7	Uruguay		17	Honduras
	8	Panamá		18	Bolivia
	9	Colombia		19	El Salvador
	10	Puerto Rico		20	Guatemala
				21	Haití

# Apéndice

---

---

<i>Listado de Gestores</i>	<i>103</i>
<i>Listado de Expertos</i>	<i>104</i>
<i>Fuentes consultadas</i>	<i>105</i>
<i>Siglas utilizadas</i>	<i>106</i>
<i>Acerca de FutureBrand</i>	<i>107</i>

## **Apéndice**

---

# *Listado de Gestores*

### **Agustín Díaz Vega**

Argentina

### **Azucena Castillo**

Gerente General

APEN Asociación de Productores  
y Exportadores de Nicaragua  
Nicaragua

### **Benjamin Liberoff**

Director Nacional de Turismo  
Uruguay

### **Cibele Hoisel**

Diretoria de Marketing  
Brasil

### **Jose Pablo Arango**

Gerente Comercial y de Mercadeo  
Marca País Colombia

### **Leonardo Boto**

Argentina

### **Lucy Valenti**

Presidente de Turismo e Inversiones  
y Ex Presidente de CANATUR,  
Nicaragua

## Apéndice

# Listado de Expertos

**Alejandro Diaz**

Amcham Executive Director  
Argentina

**Alberto Sobredo**

Unilever / Icare, Chile

**Edgardo Regatky**

Identities Digitales

**Eduardo Ferreyros**

Gerente General de la Sociedad de  
Comercio Exterior del Perú - ComexPeru  
Ex ministro de Comercio Exterior del Perú

**Federico Leonhardt**

Entrepreneur in Real State industry  
Argentina

**Freddy Neira G.**

Director  
Fundación Trekkingchile

**Giselle Della Mea**

Diseñadora y consultora en Innovación  
Fundadora3vectores.com / innodriven.com  
Uruguay

**Juan Benavides**

Director de Empresas  
Chile

**José Filipe Torres**

CEO, Bloom Consulting

**Lina María Echeverri Cañas**

Investigadora en Imagen y Marca País  
Phd(c) en Integración y Desarrollo  
Económico y Territorial ULE/UTP  
Directora de Posgrados en Marketing  
del Colegio de Estudios Superiores de  
Administración CESA  
Bogotá, Colombia

**Rossitza Ohridska-Olson**

President, Vizantia Enterprises Inc.  
Florida, USA

**Soledad Aguado**

Directora editorial Revista Huéspedes  
Bootik - Contenidos a medida

**Verónica Edwards**

Adimark  
Chile

## Apéndice

# Fuentes consultadas

"Oppenheimer: Alianza del Pacífico vs. Mercosur", mayo 2013 (<http://www.elnuevoherald.com/2013/05/25/1484436/oppenheimer-alianza-del-pacifico.html#storylink=cpy>)

"Oppenheimer: While Pacific Alliance thrives, Mercosur withers", mayo 2013 (<http://www.miamiherald.com/2013/05/25/3415192/andres-oppenheimer-while-pacific.html#storylink=cpy>)

America Quarterly: [americasquarterly.org](http://americasquarterly.org)

[autenticacuba.com](http://autenticacuba.com)

Banco Mundial [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)

Banco Mundial, "La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina", Panorámica General, 2012

CEPAL, "Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe", 2012

CEPAL, "CEPAL aboga por pactos para la igualdad en América Latina y el Caribe", julio 2013

CEPAL, "La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe", 2012

Columnas "El Informe Oppenheimer" publicadas en el Miami Herald, disponibles en la página oficial de Andrés Oppenheimer: [www.andresoppenheimer.com](http://www.andresoppenheimer.com)

[discover.ecuador.travel](http://discover.ecuador.travel)

[imagendechile.cl](http://imagendechile.cl)

IMF Data Mapper "World Economic Outlook 2013": <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>

Integración económica: Mercado Común del Sur (Mercosur)

Knight Frank y Citi Private Bank, "The Wealth Report 2012", 2012

[laislaestrella.com](http://laislaestrella.com)

OECD, "Better Life Index": <http://www.oecdbetterlifeindex.org>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) [www.unesco.org](http://www.unesco.org)

Organización Mundial del Comercio (OMC): [www.wto.org](http://www.wto.org)

Página Institucional de La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI): [www.aladi.org](http://www.aladi.org)

Página institucional del Mercado Común del Sur-MERCOSUR: [www.mercosur.int](http://www.mercosur.int)

Página oficial de Félix Peña, especialista en relaciones económicas internacionales, derecho del comercio internacional e integración económica [www.felixpena.com.ar](http://www.felixpena.com.ar)

PNUD, "Informe sobre Desarrollo Humano 2013, El ascenso del Sur:

Progreso humano en un mundo diverso". Disponible en: <http://hdr.undp.org/en/>

Revista Foreign Affairs Latinoamérica: [www.revistafal.com](http://www.revistafal.com)

Sebin, Andrés, "Entre UNASUR y ALBA: ¿otra integración (ciudadana) es posible?" del informe "Paz y conflictos en el siglo XXI: tendencias globales: Anuario 2007-2008" de CelPaz, centro de educación e investigación para la paz.

The Economist, "Latin American geoeconomics: A continental divide", mayo 2013 (<http://www.economist.com/news/americas/21578056-region-falling-behind-two-alternative-blocks-market-led-pacific-alliance-and>)

The Economist, "South American integration: Mercosur RIP?", julio 2012 (<http://www.economist.com/node/21558609>)

The Futures Company, "The Coming Decade for Latin America: Belleza Del Sur", The Future Perspectives, 2012. Disponible en ([www.thefuturescompany.com](http://www.thefuturescompany.com))

The Observatory of Economic Complexity: <http://atlas.media.mit.edu>

The World Factbook, CIA: [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/)

[www.bolivia.travel](http://www.bolivia.travel)

[www.colombia.co/](http://www.colombia.co/)

[www.elsalvador.travel](http://www.elsalvador.travel)

[www.godominicanrepublic.com](http://www.godominicanrepublic.com)

[www.marcapaisargentina.org](http://www.marcapaisargentina.org)

[www.panamatramita.gob.pa](http://www.panamatramita.gob.pa)

[www.peru.info](http://www.peru.info)

[www.senatur.gov.py](http://www.senatur.gov.py)

[www.uruguaynatural.com](http://www.uruguaynatural.com)

[www.uruguayxxi.gub.uy](http://www.uruguayxxi.gub.uy)

[www.visitnicaragua.com](http://www.visitnicaragua.com)

[www.visitcostarica.com](http://www.visitcostarica.com)

[www.visitguatemala.com](http://www.visitguatemala.com)

[www.visitmexico.com](http://www.visitmexico.com)

[www.visitpanama.com](http://www.visitpanama.com)



## Apéndice

# Siglas utilizadas

**ALADI** (Asociación Latinoamericana de Integración)

**ALBA** (Alternativa Bolivariana para América Latina)

**BM** (Banco Mundial)

**CAFTA** (Tratado de Libre Comercio para la República Dominicana y Centro América, en español)

**CAN** (Comunidad Andina de Naciones)

**CARICOM** (Comunidad del Caribe)

**CEPAL** (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)

**HDM** (Modelo Jerárquico de Decisiones en español)

**MCCA** (Mercado Común Centroamericano)

**MERCOSUR** (Mercado Común del Sur)

**ONU** (Organización de las Naciones Unidas)

**PBI** (Producto Bruto Interno)

**PTN** (Protocolo relativo a las negociaciones comerciales entre países en desarrollo)

**SGPC** (Sistema Global de Preferencias Comerciales)

**SICA** (Sistema de Integración Centroamericano)

## Apéndice

# Acerca de FutureBrand

FutureBrand es la consultora global de marcas e innovación, que cuenta con 24 oficinas alrededor del mundo. Como red, conjugamos identidades nacionales, historias y experiencias diversas. Como compañía, compartimos una convicción sencilla: el futuro no nos sucede sino que lo creamos.

Hemos sido los pioneros del Country Branding por más de una década, trabajando con Australia, Argentina, Perú, Singapur, México, Santa Lucía, Dubai y Catar, por nombrar algunos, así como también dando forma a numerosos productos de exportación con marca país – incluyendo líneas aéreas de bandera– y ayudando a generar la marca de ciudades, regiones y de importantes corporaciones de diferentes países.

Para mayor información acerca del Country Brand Index Latinoamérica y de los servicios de FutureBrand, o para adquirir información personalizada, por favor contactar a:

**Koniszczew, Gustavo**

[koniz@FutureBrand.com](mailto:koniz@FutureBrand.com)

**Trujillo, León**

[LTrujillo@FutureBrand.com](mailto:LTrujillo@FutureBrand.com)

BUENOS AIRES

**Piacentini, Maria Eugenia**

[MPiacentini@FutureBrand.com](mailto:MPiacentini@FutureBrand.com)

BOGOTÁ

**Alarcón, Gabriel**

[GAlarcon@FutureBrand.com](mailto:GAlarcon@FutureBrand.com)

LIMA

**Viñas, Julia**

[JVinas@FutureBrand.com](mailto:JVinas@FutureBrand.com)

SANTIAGO

**Badagnani, Gabriel**

[GBadagnani@FutureBrand.com](mailto:GBadagnani@FutureBrand.com)

MÉXICO DF

**Sanchez, Iván**

[Ivan.Sanchez@FutureBrand.com](mailto:Ivan.Sanchez@FutureBrand.com)

SAN PABLO

**Carvalho, Helio**

[HCarvalho@FutureBrand.com](mailto:HCarvalho@FutureBrand.com)

NEW YORK

**Lowell, Jim**

[JLowell@FutureBrand.com](mailto:JLowell@FutureBrand.com)

*www.futurebrand.com*