

GALICIA: BASES PARA UNA ESTRATEGIA  
MARCA-PAÍS Y LÍNEAS DE TRABAJO PARA  
SU ACCIÓN EXTERIOR

DOCUMENTO 8 / 2014

FERNANDO GONZÁLEZ LAXE  
JOSÉ LUIS GÓMEZ

## RESUMEN EJECUTIVO

1. El término Marca-País o Country-Brand surge de la necesidad que sienten los gobiernos y los sectores económicos –también culturales, sociales y deportivos– de generar una identidad propia frente a los mercados internacionales. La estrategia de posicionamiento de un país en particular se enmarca, en definitiva, en el objetivo de capitalizar el origen de las personas, las empresas y los productos en los mercados globales. En última instancia, también de su cultura, entendida ésta como un conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo.

2. Un país busca mostrar sus ventajas y sus beneficios. Para ello es necesario que posea y se distinga como una marca diferencial y bien posicionada universalmente.

3. Las llamadas estrategias Marca-País, por sí solas, no son una solución, pero si constituyen un paso importante para poder generar sinergias de trabajo político y económico en un territorio. En consecuencia, deben desarrollarse todos aquellos aspectos que sean necesarios para el diseño de una estrategia compacta, viable, consensuada y aceptada.

4. El posicionamiento de un país exige definir tanto sus características como sus atributos de oferta. Cuando se habla de Marca-País se debe definir el conjunto de percepciones que caracterizan de manera instantánea a un país.

5. A fin de concentrar la Marca de un país, S. Anholt conforma su famoso hexágono, que recoge seis elementos de la identidad corporativa: 1) el mercado y las exportaciones, 2) las políticas, 3) la cultura y el patrimonio, 4) las personas, 5) el turismo, y 6) la inversión y la inmigración.

6. España está altamente vinculada a factores relacionados con el aspecto turístico: país de ocio y entretenimiento para los europeos; de carácter divertido y abierto; en tanto que país progresista, pero ciertamente arrogante e incluso distante, para los latinoamericanos. La gran asignatura pendiente es la re-conducción de la imagen de la marca España, en donde se reclama construir percepciones de mayor calidad, confianza, innovación y buen valor.

7. En Galicia se han llegado a plantear hipótesis de estudios y estrategia de futuro con la vista puesta en la contextualización de la marca-país. Pero, en la mayoría de los supuestos, han quedado olvidadas en el mismo momento que se formularon o quedaron relegadas a medida que pasaba el tiempo. En todo caso, Galicia tuvo, desde el origen de su autonomía, un compromiso con su estrategia Marca-País, con más o menos altibajos. Es un rasgo común a todas las presidencias de la Xunta de Galicia. Paralelamente, los empresarios se fueron agrupando de cara a posicionarse. Pero cuando hablamos de Marca-País, no todo debe ser economía. La cultura va, de hecho, en la locomotora del tren de valores intangibles que configuran y determinan la reputación e imagen de marca de un país a través de múltiples aspectos.

8. Países como Costa Rica han demostrado que se tardan hasta cuatro años en elaborar y proyectar una Marca-País, en su caso bajo el eslogan “Esencial Costa Rica”, de 2013. Pensando en Galicia, varias son las estrategias para conseguir los objetivos diseñados. De una parte, se pretende coordinar internamente la acción exterior dentro del gobierno de Galicia; promover, impulsar y proteger los intereses de Galicia al otro lado de las fronteras en cooperación con el gobierno del Estado y con el resto de las comunidades autónomas; participar directa e indirectamente en aquellos organismos e instituciones en que se diluciden los intereses de Galicia; potenciar la presencia económica y comercial en el exterior; fomentar la cooperación internacional; introducir medidas para la promoción cultural y social, y estimular la internacionalización del tejido productivo, del sistema educativo y de la investigación, bien de una manera directa o a través de la colaboración con otros agentes.

9. Estas líneas estratégicas se basan en incorporar a todos los agentes institucionales y sectores económicos (sin ser excluyente), y deben buscar el mayor consenso parlamentario, político y social, y asumir sin rodeos una Alianza por Galicia en el campo exterior, definida como la capacidad para abordar simultáneamente actuaciones en el ámbito político, económico, cultural o social, con el respaldo pleno de las diferentes fuerzas políticas.

10. No obstante, es cierto que una estrategia de marca-país única lleva implícito un riesgo alto, ya que cualquier fracaso o un acontecimiento que debilite la imagen de ese territorio (ya sea en el ámbito de lo agroalimentario, industrial, de servicios, en lo que atañe a los desastres medioambientales...) repercute en la imagen y valoración de sus productos, ya sean institucionales, turísticos o de atracción. Para evitar dichos peligros, las estrategias marca-país han de considerar opciones y alternativas efectivas a la hora de lograr el éxito, evitando en consecuencia aquellas decisiones arriesgadas.

## GALICIA: BASES PARA UNA ESTRATEGIA MARCA-PAÍS Y LÍNEAS DE TRABAJO PARA SU ACCIÓN EXTERIOR

*El término Marca-País o Country-Brand surge de la necesidad que sienten los gobiernos y los sectores económicos –también culturales, sociales y deportivos– de generar una identidad propia frente a los mercados internacionales. Así pues, la estrategia de posicionamiento de un país en particular se enmarca en el objetivo de capitalizar el origen de las personas, las empresas y los productos en los mercados globales. En definitiva, de su cultura, entendida ésta como un conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo.*

FERNANDO GONZÁLEZ LAXE  
JOSÉ LUIS GÓMEZ

No hay duda: el mundo se mueve con tal intensidad y a tanta velocidad que obliga a los países a competir entre ellos, ya sea mediante sus actividades comerciales o por medio de otros atributos como: patrimonio, cultura, legados, base empresarial, conocimientos, patentes, conectividad, etcétera. Es decir, la competencia se refleja en todos aquellos niveles de agregación espacial (países, regiones, ciudades), lo que supone que los territorios compiten entre sí (M. Porter, 1990; S. Anholt, 2007; R. Florida, 2009) y queda descartado que el mundo sea plano, tal y como apostillaba Th. Friedman (2007). En consecuencia, los territorios necesitan posicionarse internacionalmente de manera diferenciada, de cara a no perder lugares en el ranking de atractividad y referencia.

Los espacios, por tanto, se ven obligados a mostrar sus beneficios potenciales al objeto de encarar la rivalidad y la competencia (Fujita, Krugman & Venables, 1999). Lo hacen a través, y por medio, de estrategias de comunicación que les puedan llegar a garantizar una posición preferencial de cara a

los potenciales decisores de ubicación, inversión y respeto.

Un país busca mostrar sus ventajas y sus beneficios. Para eso es necesario que posea y se distinga como una marca diferencial y bien posicionada universalmente. Ello es requisito imprescindible porque, a fin de cuentas, un territorio ha de poder saber ubicarse en una situación favorable de rivalidad y debe saber presentar, de manera abierta y transparente, todas sus fortalezas para poder lograr estar entre los primeros en todo cuanto atañe a su nivel de desarrollo y competencia (Benko & Lipietz, 2000).

Las llamadas estrategias Marca-País, por sí solas, no son una solución, pero si constituyen un paso importante para poder generar sinergias de trabajo político y económico en un territorio. En consecuencia, deben desarrollarse todos aquellos aspectos que sean necesarios para el diseño de una estrategia compacta, viable, consensuada y aceptada.

## 1- LOS POSICIONAMIENTOS Y LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.

El posicionamiento de un país exige definir tanto sus características como sus atributos de oferta. El primer objetivo radica en subrayar los elementos diferenciadores positivos. Así, el simple hecho de competir a través del precio no es una ventaja relativa sostenible, puesto que lleva camino de poder convertirse en una commodity, en el que la calidad no es atractiva.

Por el contrario, los recursos intangibles si se llegan a considerar atractivos y diferenciadores, poseen una posición ventajosa en el supuesto de que sean capaces de gestionarlos, posicionarlos y obtener el mayor valor de los mismos. Esta gestión de los recursos intangibles es positiva cuando se posee una elevada capacidad de diferenciación; cuando sean difíciles de copiar; cuando generen empatía y atracción emocional entre los grupos de interés, y cuando sean capaces de atenuar los efectos de la crisis (Villafañe, 2005).

En consecuencia, la estrategia Marca-País se basa preferentemente en dos conceptos primitivos: a) la reputación, y b) la marca.

La primera es la representación perceptiva de las acciones pasadas y de las expectativas futuras que predicen el atractivo general del territorio para sus grupos de interés, en comparación con sus competidores.

La segunda, la marca, es la construcción de un concepto asimilado a un territorio dependiente de la filosofía del marketing. En suma, aquellos que logran identificar a un territorio con un nombre, logotipo, símbolo o un gráfico que lo defina y diferencie del resto.

Para lograr identificar un territorio con una estrategia Marca-País debemos empezar a enmarcar lo que sería el propio concepto.

Un país conceptualmente se define, inicialmente, como un elemento geográfico. Y como tal denominación, exige identificar sus características propias y sus procesos de fabricación especiales. A continuación, está la búsqueda de todas las percepciones que las personas poseen sobre su país, tales como la identidad, historia, gentes, cultura, productos, servicios, iconos representativos, líderes, talentos, logros, etcétera.

En este sentido, la Marca-País es el conjunto de percepciones que caracterizan de manera inmediata e instantánea a un país. Viene a ser como la carta de presentación o el grado de recuerdo que la gente posee de un territorio, asimilado a sus características en los aspectos culturales, sociales, políticos, económicos, etcétera. De ahí que en muchas ocasiones, utilicemos -consciente o inconscientemente- la Marca-País como un concepto “paraguas”, por el que se protege todo aquello que un país ofrece.

En la medida que un país posee aspectos diferenciales, se trata de que estos destaquen, se posicionen, se formalicen y puedan llegar a favorecer en cualquiera negociación bilateral o internacional. Así, Valls (1992) afirma que la Marca-País es “la percepción que tienen los consumidores directos, indirectos, reales y potenciales de los países; siendo esa percepción la suma de todos los elementos que componen el país, más los elementos que se generan para comunicar las características del país”.

## 2- EL CONCEPTO DE MARCA-PAÍS.

En primer lugar, debemos tener en cuenta que no todos los países son iguales, de lo que se deriva que existen uno (o varios) factores determinantes que identifican y diferencian a unos de otros. Dichos elementos vienen de la mano de las características disímiles (en intensidad y en variedad) que subrayan lo existente y lo conocido. De ahí que inicialmente la Marca-País señale los elementos de identificación, tanto hacia el interior como hacia al exterior. Y dentro de estas dinámicas se subraya, igualmente, tanto la inter-actuación de los agentes y sus estrategias, como el conjunto de productos intrínsecos que se ofrecen para generar una idéntica sensación de percepciones.

En segundo lugar, están los criterios diferenciadores, es decir, las disimilitudes respecto a los otros, en suma frente a los demás. Estos elementos diferenciados subrayan y determinan el posicionamiento de la marca y obligan a definir un plan de estrategias y de marketing.

Desarrollando un poco más el concepto de Marca-País debemos señalar que los seres humanos somos muy propensos a las sensaciones; y, desde esa sensibilidad, emerge el reflejo simbólico, que ocupa un lugar muy importante tanto en los elementos de demanda como en los de oferta.

El primer marco de análisis viene enmarcado por las sensaciones, que emiten tanto elementos semióticos como emocionales; y ambos permiten estimar el punto exacto de las emociones del ser humano. Esta cualidad es decisiva en los procesos de determinación de los componentes de la estrategia Marca-País.

De este modo, se puede afirmar que los valores simbólicos permiten diferenciar las marcas, resaltando en consecuencia, los atributos de un producto respecto de otro.

Trasladando este planteamiento a la estrategia Marca-País, lo relevante sería determinar:

- a) El estilo de vida; refleja la sensación permanente;
- b) El deseo de pertenencia y la diferenciación del entorno;
- c) Los modelos culturales e ideológicos;
- d) La duración y la resistencia de los valores; y
- e) El respaldo de los atributos y sus rasgos principales.

Dado que no podemos olvidar que los territorios compiten en un mundo global y abierto, donde se encuentran con rivales que luchan por el mismo o similar posicionamiento (Krugman & Venables, 1995; Puga, 1999), es preciso enfocar la competencia mediante imágenes, sonidos, sensaciones y situaciones que la propia marca genera y crea.

El segundo marco de análisis es aquella que se centra en los elementos de naturaleza dialéctica o racional. O sea, aquellos que subrayan la diferenciación (para contrarrestar); las apertura de posibilidades futuras (para poder posicionarse mejor y competir más racional y eficientemente); y la constitución de “situaciones de idealización”; esto es, que infieran poder a la marca, por medio de la creación, la interrelación y la asimilación del o de los productos. Se buscan aquellos elementos que

sirvan de apoyo y que fortalezcan el hecho de que el ciclo de vida de los propios productos se prolongue el mayor tiempo posible; que tenga rasgo de sostenibilidad y duradero.

Por eso, los teóricos del marketing cuando hablan de “marcas” citan como funciones del producto o del servicio, las siguientes: a) la identificación (subrayar las características de los atributos y los beneficios intrínsecos que se infieren de las mismas); b) la estructuración (esto es, una caracterización por sus esencias); c) las garantías (deben revelar los componentes de seguridad); d) la personalización (busca identificarlo con su entorno y definir una segmentación específica); e) la practicidad (debe ser memorizable y fácil de reconocer); f) el posicionamiento (busca una referencia en la percepción, pudiendo ser tanto atributos básicos como diferenciales); g) la diferenciación (es decir, separándose de los demás y de otros productos similares); y h) la capitalización (supone poder contabilizarlo económicamente).

Y, en consecuencia, cuando se habla de Marca-País se debe “definir el conjunto de percepciones que caracterizan de manera instantánea a un país”, o “como una carta de presentación natural que, de acuerdo a diferentes posiciones pueden desempeñar un papel a favor o en contra”.

Para otros, sin embargo, el concepto de Marca-País está identificado con el grado de recuerdo asociado a sus características en aspectos culturales, sociales, políticos y económicos. Y, para unos terceros, “la imagen de un país funciona como una marca paraguas que protege todo lo que el país puede ofrecer desde sus empresarios, productos, servicios y capacidad de negociación privada y pública”.

En resumen, el concepto de la Marca-País “es la percepción que tienen los consumidores directos, indirectos, reales y potenciales de los países” (Valls, 1992). En este sentido, tradicionalmente, se ha insistido en relatar y resaltar cuatro puntos básicos:

- a)** La imagen institucional e internacional, para poder ganar confianza;
- b)** La capacidad y el proyecto para difundir el entorno natural, patrimonial y difusión del turismo;
- c)** Los esfuerzos para enfatizar la oferta exportable, que redoblen las opciones de venta de productos y servicios nacionales;
- d)** Las campañas para exteriorizar el talento, la ciencia, cultura, arte, música y deporte.

La Marca-País se orienta, pues, hacia una estrategia que identifica un país con una marca, tal y como afirma S. Anholt (2006) cuando apunta que “solo es posible cuando los organismos públicos logran coordinar a la totalidad de los grupos de interés a través de una efectiva gestión de la marca a largo plazo”; y que dicha dinámica posea cinco atributos:

- a)** Que esté identificada;
- b)** Que esté acertada;
- c)** Que cuente con trabajo colaborativo previo;
- d)** Que asocie distintos y diferentes agentes y personas; y
- e)** Que exista acuerdo y dispuesta a ser replicada de adentro hacia fuera.

Todos los países tienen factores diferenciales, Y esto sirve para posicionarse, para comercializar productos o para favorecer negociaciones. O sea, si los países son diferentes, aunque compartan elementos comunes, los países compiten y,

por ende, poseen estrategias Marca-País distintas entre sí.

La Marca-País Radica, por lo tanto, en una imagen apoyada por percepciones positivas que tienen ventajas competitivas que añaden valor a sus productos o servicios. De este modo, la Marca-País funciona con una marca corporativa que impregna sustancia a las marcas nacionales, y las propias marcas empresariales contribuyen tanto a la influencia como a la reputación de la imagen del país.

Dentro del proceso de creación de la imagen Marca-País se puede distinguir un ciclo de vida tradicional o clásica. Las seis etapas más características son las siguientes:

**a)** Creación e introducción del concepto: se busca la consolidación de una marca-país y se enmarca dicha identificación,

volcando percepciones, sentimientos y elementos diferenciadores

**b)** Construcción colectiva, orientada a la creación de sinergias internas, generando escenarios positivos

**c)** Adaptación propia e internacional, apoyo a las exportaciones, afianzamiento de denominaciones de origen.

**d)** Competitividad, compitiendo en los mercados, creando cadenas de valor en torno a la marca-país.

**e)** Estabilización, situación que garantiza un beneficio, un posicionamiento y una reputación de apoyo y respaldo mayoritario.

**f)** Decrecimiento, siendo causados por mala proyección de la marca, de acciones o de conflictos, generando desconfianza y rechazo.

## Etapas de la construcción de la imagen Marca-País.

Fases	Características y misiones
Creación	. Se trata de consolidar una marca: Se fijan estrategias de identificación bajo características “paraguas” que agrupan el comercio y demás factores. Se vuelcan sensaciones, sentimientos, beneficios colectivos. Se insiste en las características comunes del pueblo, Se recoge todo lo que la sociedad quiere, piensa y desea transmitir. Se requieren nuevos presupuestos para poder identificar las características comunes.
Construcción colectiva	. Orientada a la creación de sinergias internas. Debe propiciarse la participación del capital privado. Asimismo, se debe estimular la creación de redes de trabajo. Se busca crear escenarios positivos de confianza. Se promueven compañías de comunicación internas con orientación social. Deben dar lugar a proyectos de inversión y desarrollo. El origen presupuestario es del Gobierno y la sociedad espera y confía en la orientación orgánica superior.
Adaptación propia e internacional	. Se desarrolla en un mercado global. Está condicionada por las exportaciones. La campaña deberá estar avalada por el Gobierno como respaldo a los sectores privados. La sociedad, desde dentro, tiene la obligación de construir la propiedad de sus productos y servicios con afianzamiento de las Denominaciones de Origen. Se construye desde los aspectos sociales e intrínsecos del país que interviene de manera muy activa.
Competitividad	. Es fundamental para la supervivencia y alimentación del ciclo de vida. Se basa en mejorar las condiciones de competencia internacional sobre la base de productos, servicios y personas. Se exigen cadenas de valor. La inversión y el desarrollo tecnológico se consideran básicos. Hay que competir con estrategias conjuntas en productos y servicios insignias. El éxito competitivo se fundamenta en estrategias de marketing territorial bien definido y orientado.
Estabilización	. Después de incrementar la participación social y el posicionamiento territorial, la marca-país resulta fundamental en el campo de la representación internacional. Sin embargo, algunas marcas apalancan diferentes acciones en lo que atañe a su comercialización y promoción. Es preciso reforzar la coordinación de dichas acciones de cara a estimular estrategias comunes, conjuntas e integradas.
Decrecimiento	. Está causado por la mala proyección del país a través de sus acciones comerciales, políticas acciones productivas o por conflictos sociales. Generan desconfianzas y rechazo. Se identifican con problemáticas de difícil resolución. Obliga a nuevos replanteamientos y a proyectar relanzamientos con estrategias diferentes (pero con hándicaps notables). Retomar el apoyo social y económico es más costoso y difícil, En suma, reflotar la idiosincrasia de un país y sus políticas llevan muchos años y, además, hay que esperar el momento oportuno.

### 3- RASGOS Y ESTRATEGIAS MARCA-PAÍS: EL HEXÁGONO DE S. ANHOLT.

La estrategia Marca-País se conforma, regularmente, por medio de la instrumentación de una serie de cuatro rasgos fundamentales:

- a)** se trata de mejorar la imagen institucional e internacional, para poder generar confianza;
- b)** se busca difundir las bellezas naturales y promover el turismo;
- c)** se analiza la oferta exportable y diseñan acciones para ver cómo vender productos y los servicios; y
- d)** se desarrollan campañas para exteriorizar el talento, la ciencia, la cultura, el arte, la música y el deporte.

No siendo fácil elaborar y llevar a la práctica un plan de trabajo acorde con el planeamiento del país y que, al mismo tiempo, responda y acoja la totalidad de los intereses puestos en juego, los primeros objetivos se centran en la integración y en la colaboración conjunta de los agentes económicos y del gobierno, al objeto de definir y subrayar un mensaje claro y que sea lo más acertado posible.

De esta forma, el primer objetivo es trabajar e ir hacia un mismo rumbo. Desplegar una visión conjunta colaborativa no siempre es posible, debido a que cada uno posee estrategias diferenciadoras. En ocasiones, no se llega a aceptar la imagen común; en otros supuestos, no se identifican los agentes, o no se está dispuesto a replicarla, ya sea hacia fuera, ya sea hacia adentro.

Por tanto, la labor conjunta se corresponde con quien logre mejorar las ventajas y fortalezas, disminuir debilidades, y poder innovar para poder asegurar un éxito que

redunde en ganar oportunidades y opciones de futuro.

Por lo que se refiere a las estrategias Marca-País, éstas buscan identificar los criterios más firmes, que incluyan no solo variables duras (soft) sino también variables que tengan en cuenta los procesos de decisión y comportamiento. Esto es, que alcancen una relación de simbiosis interna y de discriminación con respecto a los productos diferenciadores. Desde el polo de la simbiosis se busca la unión/encaje/fusión de aquellos elementos que guarden un tipo de pasión determinada y fuerte (esto es, vínculos entre sujeto y objeto, llegando a ser posible la relación intrínseca más sólida posible).

En el otro supuesto, se trata de encontrar los equilibrios que integren todos los aspectos en los que se logren identificar los más elementos posibles, apoderándose de su propia marca. Es evidente que lo que se desea es la promoción y la capacidad de atracción, de congregar, y poder lograr contribuir a su difusión y a su diferenciación.

Por eso, el posicionamiento de la Marca-País busca insistir en las condiciones externas e internas. Entre las externas, citamos las siguientes:

- a)** La raíces, orígenes y la oferta de beneficios; esto es, las que enfatizan los elementos de asimilación intrínsecos; generando credibilidad;
- b)** Las procedentes e inherentes al entorno competitivo; están en continua competencia, analizando las diversas opciones de especialización, revisando el panorama de oportunidades y amenazas; y

**c)** El target, o la razón de ser de la orientación, para poder transmitir sensaciones, emociones, factores ligados al consumidor.

Y, en lo que atañe a las condiciones internas, son aquellas relacionadas con los beneficios esperados; la personalidad; la esencia y la razón para crear.

De esta manera, las cuatro variables clásicas de las estrategias de marketing de una Marca-País se guían por Productos (el concepto de país en su totalidad de conjunto de características físicas, intangibles y de percepción de la marca en sí); por el Precio (lo que cada uno pagaría por su relación con la marca, que varía en función de lo que la propia marca haría por él); por la Promoción (esto es, todas aquellas acciones que se efectúan, al objeto de transmitir un mensaje que identifique y que pueda ser contextualizado con el país); y por la propia Plaza (cómo poder concretar la imagen del propio país).

En función de estos criterios, Simon Anholt plantea estrategias basadas en la construcción colectiva de confianza interna y un planteamiento de una arquitectura de marca a nivel internacional.

Las primeras estrategias se fundamentan en el poder y en la capacidad de transmitir mensajes claros al interior del país por medio de campañas comunicativas, buscando el mayor contacto y provocando que se incremente (o se mantenga) la confianza interna. Se desea una participación activa en el posicionamiento, segmentado a los públicos y forzando al máximo sus cometidos. Se busca la alianza estratégica beneficiosa con aquellos colectivos, para destinos concretos, y en mercados específicos. Se bus-

ca asimismo la mayor integración del mayor número posible de estamentos de cara a conseguir objetivos a corto, medio y a largo plazo. Estas campañas son básicas, aunque no siempre eficaces, dados los altos niveles de rechazo en aquellos colectivos que se sienten no ayudados (Kavaratzis & Asworth, 2005; Seisdedos, 2006).

Las segundas, las estrategias de arquitectura internacional, buscan consolidar un arquitectura de marca por medio de estructuras más organizadas, cobijando bajo el mismo concepto todo aquello que sea básico; buscando una serie de productos y unos servicios a promocionar, ensamblando las acciones de manera dinámica y que se puedan apoyar entre sí, de manera recíproca.

A fin de concentrar la Marca de un país, S. Anholt conforma su famoso hexágono que recoge seis elementos de la identidad corporativa:

- 1.** El mercado y las exportaciones, en la medida que determinan la imagen pública de los productos y servicios de cada país, hasta definir un proyecto capaz de evaluar el grado de retornos que se obtiene en entornos competitivos.
- 2.** Las políticas, es decir, los grados de compromisos que perciben los habitantes sobre las acciones llevadas a cabo por sus gobiernos de cara a solventar actuaciones como las que afectan a la democracia, la justicia, el orden o el medio ambiente.
- 3.** La cultura y el patrimonio, aquello que revela la percepción del ciudadano sobre acciones sobre el patrocinio y el aprecio por la cultura, incluyendo, por tanto, el

arte, el cine, la música, la literatura y el deporte.

4. Las personas; o sea, la capacidad de medir la reputación de la población respecto a las competencias, educación, franqueza, amabilidad, discriminación, etcétera.

5. El turismo, a fin de poder estimar la capacidad de atraer, de seducir y de captar el interés de los foráneos.

6. La inversión y la inmigración, que significa la posibilidad de atraer tanto capitales como personas, ya sea para iniciar o mantener un proyecto empresarial o a ciudadanos para trabajar o estudiar. Es evidente que dicha movilización estará en función de la situación económica y social.

Estas estrategias de marcas-destino poseen sus fortalezas y sus debilidades. Generan, claro está, comportamientos y estrategias diferenciadas de cara a implementar sus acciones. Atendiendo a sus objetivos y a las respuestas de acción, ya sean de carácter ofensivo o defensivo, sus reacciones son muy diversas. De ahí, la trascendencia en explicar detalladamente los efectos de dicha aplicación. Un ejemplo de las mismas lo reflejamos en el cuadro siguiente, en donde se explicitan las definiciones, ventajas e inconvenientes de los diferentes tipos de estrategias según que sean marca-territorio; marca-destino; marca destino-paraguas o marca-destino múltiple.

España está altamente vinculada a factores relacionados con el aspecto turístico: país de ocio y entretenimiento para los europeos; de carácter divertido y abierto; en tanto que país progresista, pero ciertamente arrogante e incluso distante, para los la-

tinoamericanos (González-Silvestre & Casilda, 2002).

La gran asignatura pendiente es la re-conducción de la imagen de la marca España, en donde se reclama construir percepciones de mayor calidad, confianza, innovación y buen valor. En algunos casos, son imprescindibles para poder competir y más en mercados liberalizados y en sectores industriales donde la innovación y la performance se dan por implícitos (González-Silvestre & Casilda, 2002).

Ante estos apuntes resulta lógico pensar que la gestión política ha de saber aunar los siguientes aspectos:

- a) Calidad de la gestión política
- b) Papel de las grandes empresas del país
- c) Visión, calidad y compromiso de los gestores
- d) Capacidad de transmisión de valores de compromiso, responsabilidad y progreso.

Es evidente, como ya se apuntaba al principio del texto, que la marca no es exclusivamente un logotipo, sino un conjunto de diferentes compromisos que deben permanecer en simbiosis permanente entre los productores, los consumidores y los gestores públicos.

Esto se debe a que debe abordarse desde criterios de gestión globales, no excluyentes ni sectarios. Asimismo, debe plantearse a partir del conocimiento, potenciando los activos y resolviendo debilidades y amenazas; creando ideas ex propio; y huyendo de análisis y recomendaciones procedentes de los fríos y asépticos despachos (y mucho más cuando son “encargados expresamente”).

## Estrategias básicas de gestión de las marcas-destino.

Tipos de estrategia	Definición	Ventajas	Inconvenientes
Marca-territorio único	Utiliza una única marca para todos los productos del territorio (productos turísticos, de alimentación, etcétera.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Proporciona un gran ahorro de costes, ya que todos los esfuerzos de desarrollo se capitalizan en una única marca.</li> <li>. Aporta coherencia al proceso de construcción de identidad territorial</li> <li>. Ayuda a conseguir rápidamente un elevado conocimiento de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Cualquier fracaso en un producto repercute en la imagen y valoración del resto.</li> <li>. No existe diferenciación entre los distintos productos turísticos del destino.</li> </ul>
Marca-destino único	Utiliza una única marca para todos los productos turísticos de ese destino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Logra un ahorro en publicidad y gestión de marca por el aprovechamiento de las economías de escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Si los productos turísticos no son homogéneos, se perderá la diferenciación y será difícil lograr un adecuado posicionamiento entre los distintos segmentos de visitantes.</li> </ul>
Marca-destino paraguas	Utiliza una marca distinta para cada producto turístico de ese destino (zonas geográficas o productos temáticos) que cuenta con el apoyo de una marca principal, apareciendo esta última junto con las sub-marcas para dotar de más fuerza al mensaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Proporciona flexibilidad en la gestión de la marca, ya que permite que las sub-marcas mantengan su individualidad al tiempo que son complementadas por la marca principal.</li> <li>. La marca principal se aprovecha de las sub-marcas para traer a ciertos segmentos de visitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. En términos de tiempo es costoso lograr una adecuada conexión entre la marca principal y las sub-marcas.</li> <li>. Si no hay una adecuada coordinación estratégica de las marcas, se crearán ruidos comunicacionales en el mensaje y eso puede provocar confusión entre los visitantes.</li> </ul>
Marca-destino múltiples	Utiliza una marca distinta para cada producto turístico de ese destino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Permite una mejor segmentación de los visitantes e incrementa las posibilidades de satisfacer de forma efectiva sus necesidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Supone un incremento de los costes de publicidad y gestión de marca.</li> </ul>

Fuente: J. García, M. Gómez, A. Molina (2013).

Debe fundamentarse en legados patrimoniales e históricos, combinado con las potencialidades comerciales y culturales a la búsqueda de nuevos nichos de mercados. Y nunca debe subestimar el poder de las marcas locales, ni las cargas emocionales.

En resumen, siguiendo a Peralba (2009), resultan básicos los comportamientos de cuatro actores claves en lo que atañe a la construcción de la Marca-País:

**a)** Las instituciones gubernamentales nacionales, autonómicas y municipales).

**b)** Las instituciones de orden social (organizaciones profesionales, medios de comunicación, universidades, etcétera).

**c)** Las empresas y

**d)** La sociedad (ciudadanos, personas y profesionales de reconocido prestigio, etcétera).

#### 4- GALICIA. INDICADORES DE SU COMPETITIVIDAD Y DE SU ATRACTIVO, DE CARA A CONFORMAR UNA ESTRATEGIA MARCA-PAÍS.

La Marca-País debe fundamentarse en legados patrimoniales e históricos, que combinen las potencialidades culturales y comerciales en busca de nuevos nichos de mercado. Nunca se debe subestimar el poder de las marcas locales ni las cargas emocionales.

Se pueden poner varios ejemplos. Desde comentarios relativos a futuros escenarios basándose en la imagen de país, encontramos un texto editado por la Universidad de Santiago, publicado en 1978, con un título muy sugestivo “Galicia 2002, a través da imaxinación creadora”, donde diversas personalidades de la época, como Ramón Piñeiro o Domingo García-Sabell, reflexionaban sobre el cómo sería la Galicia de comienzos del siglo XXI.

Más adelante, un trabajo de ámbito económico mostraba una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) como gran novedad institucional. Era el año 2000, fue editado por el IGA-

PE, y se titulaba “Galicia a las puertas del siglo XXI”. Posteriormente, otros estudios más transversales, como el coordinado por V. Freixanes, en el año 2001, titulado “Unha luz no Atlántico: Galicia”, (Ed. Xerais) daba cuenta de las singularidades de Galicia en horizontes futuros.

El último informe, en esta materia económica, es el redactado por la Consellería de Facenda titulado “Plan Estratégico 2010-2014, Horizonte 2020”, en el que se definen como principales factores de competitividad de la economía de Galicia los siguientes aspectos: a) una mayor inversión en I+D+i, esto es, en infraestructuras de servicios, tecnológicos, apoyo a los centros de investigación y creación de empresas tecnológicas; b) la mejora de nuestra competitividad exterior, por medio de una mejora en la cuota exportadora y en el ratio de penetración de las importaciones; y c) por un índice de competitividad de precios y de costes (página 37).

Sobre la acción exterior de Galicia y su papel en las relaciones internacionales, contabilizamos los documentos coordinados por Xulio Ríos, el denominado “Libro Branco da Acción Exterior de Galicia” (2005), y el que más adelante coordinó Fernando González Laxe, titulado “Estratexia da acción exterior de Galicia: 100 reflexions” (2007). Ambos subrayaron el interés que debería poseer la imagen de Galicia cara al exterior, y las palancas y medios disponibles para integrar mejorar nuestros posicionamientos.

Estos dos trabajos han alentado la presencia de un núcleo reducido, pero muy dinámico, el Instituto Galego de Analise e Documentación Internacional (IGADI). Este ente mantuvo una presencia constante y dio cuenta de relevante documentación, como los Informes anuales de la acción exterior de Galicia, publicados desde el año 2010 a la actualidad.

Ello quiere decir que Galicia tuvo, desde el origen de su autonomía, un compromiso con su estrategia Marca-País, con más o menos altibajos (Ríos & Viqueira, 2002).

Una síntesis desde la vertiente institucional comienza con la apuesta a favor de las colectividades gallegas en el exterior, con el primer presidente de la Xunta de Galicia, Xerardo Fernández Albor. Prosigue con la creación de la Dirección General de Planificación Económica y Relaciones con la Unión Europea; la puesta en marcha de la Fundación Galicia-Europa y la oficina de representación y defensa de intereses de Galicia ante la UE, en una segunda etapa, con el presidente de la Xunta de Galicia, Fernando González Laxe. Pasamos a un tercer episodio con la creación de la Secretaria de Relaciones con la Unión Europea y Acción Exterior (Decreto 4/1997, de 9 enero), que hereda las competencias de la antigua Di-

rección General y, la constitución del Consello Asesor de Acción Exterior de la Xunta de Galicia (Decreto 3368/2009), como órgano de trabajo asesor en materia de acción exterior, dependiente de la Consellería de Presidencia, Administración Pública y Xustiza, durante la etapa del tercer presidente, Manuel Fraga Iribarne. En el mandato del cuarto presidente autonómico, Emilio Pérez Touriño, se amplían las competencias de acción exterior mediante la creación de la Secretaria General de Relaciones Exteriores, incluyendo las competencias de la Dirección General de Cooperación Exterior (Decreto 44/2006, de 2 marzo). Y, finalmente, en la etapa del presidente Alberto Núñez Feijóo, se suprime la Secretaria General de Relaciones Exteriores y la ocupa una nueva Dirección General de Relaciones Exteriores y Unión Europea (Decreto 303/2009, de 2 mayo); y se formaliza la constitución del Consello Acción Exterior de Galicia (CAEX) (Decreto 368/2009, de 30 julio) para asesorar, no como órgano vinculante.

Paralelamente, los empresarios se fueron agrupando de cara a posicionarse en dicho ámbito internacional. Primeramente, en torno a la Federación de Asociaciones Galegas de empresarios no exterior (FEGAEX), creada a finales de 1986; para a continuación proceder a la constitución de numerosas oficinas de representación, gestionadas por la Confederación de Empresarios y por el IGAPE, en distintas plazas económicas, con el apoyo de otros entes y colectivos. De manera análoga las orientaciones de las Universidades gallegas hacia los campus de excelencia internacional dan muestra de un elemento favorable y positivo en este sentido con relevancia tanto actual como futura.

Pero, independientemente de los esfuerzos llevados a cabo desde Galicia para re-situarse en el plano exterior, los servicios de

la Comisión Europea, junto a otras instituciones internacionales, publican periódicamente informes que se encargan de resaltar el puesto que cada territorio (Estado, región, ciudad) ocupa en el ranking mundial. Y en función de dichos indicadores se conoce el puesto económico que ocupa, la calidad de un servicio que posee, o su nivel de bienestar o el de la infraestructura que disfruta.

Son numerosos, pues, los análisis globales y sectoriales. Pero, sin duda alguna, el informe sobre la competitividad regional, elaborado por la Comisión Europea, apunta a una comparación muy plausible, didáctica y fácilmente comprensible para reflejar las ventajas o el posicionamiento que cada región europea posee.

En un anterior documento del Foro Económico de Galicia, titulado “Internacionalización, políticas y crecimiento”, el profesor Albino Prada resumía el papel de Galicia de la siguiente manera: “Para conseguir un crecimiento sólido y sostenido (...) se debe

apostar por una mejora de la cuota exterior de la misma”. Sin embargo, apostilla el mismo autor, que “el balance de situación respecto de tal estrategia es paradójica. Si el éxito de la misma lo cuantificamos por los flujos de inversión directa recibidos o realizados, el diagnóstico es muy poco positivo”.

Tan poco positivo es el balance que, al relacionar los factores de competitividad de Galicia con los promedios europeos, la posición de Galicia es de un claro suspenso. Sin embargo, en términos de saldos comerciales y singularmente del análisis de la base exportadora, los resultados son muy positivos. ¿Cómo explicar tal situación? Porque se depende del éxito competitivo y exportador de un número muy reducido de empresas que convive con otra muy escaso número de empresas competitivas internacionalmente, debido a su menor tamaño, dimensión, organización interna, nivel de apertura y presencia, tal y como se viene detallando en las reuniones anuales

### Parámetros de competitividad regional

Atributo	Posición en el ranking regional europeo	
	2010	2013
Calidad instituciones	127	127
Nivel de infraestructuras	176	193
Calidad sanitaria	154	115
Calidad laboral	197	204
Educación no obligatoria	192	148
Esfuerzo y resultados I+D+i	189	180
Negocios avanzados	206	188
Tecnologías Información y Comunicación		225
Ingresos y Mercado	138	170
Total índice Competitividad Regional	182	193

Fuente: Comisión Europea.

del Foro Económico de Galicia. (X. López Facal, 2014, A. Prada, 2013).

P. Annoni & L. Dijkstra (2013) elaboraron el Índice Regional de Competitividad de la Unión Europea. En el mismo resaltaron 11 parámetros agrupados en tres pilares. El primero, el básico, incluye la educación, la sanidad, las infraestructuras, la estabilidad macroeconómica y lo institucional. El segundo pilar, denominado de eficiencia, suma los indicadores del tamaño del mercado, la eficiencia laboral y la educación cualificada. Y el tercer pilar, el denominado de innovación, está compuesto por los indicadores relativos a la innovación, a los negocios sofisticados y la tecnología.

Las deficiencias competitivas reflejadas en el Informe de la Comisión Europea responden a los indicadores básicos que reflejan con pulcritud el perfil socio-económico-institucional del territorio. En algunos apartados la situación es buena (calidad sanitaria, instituciones de educación básica y obligatoria; y nivel institucional). Por el contrario, son negativos aquellos parámetros relacionados con las redes de información y comunicación, las cuestiones laborales, las infraestructuras físicas, los esfuerzos y resultados en I+D+i y los negocios avanzados.

Más recientemente, la OCDE, en su Regional Well-being (2014) analiza los niveles de bienestar de las 362 regiones europeas, explicitando las diferencias en lo que atañe a la calidad de vida de las mismas. Las categorías analizadas son las siguientes: educación, oportunidades de empleo, ingresos, seguridad, salud, acceso a los servicios, compromiso social y medio ambiente. Galicia no ocupa un puesto privilegiado entre las Comunidades Autónomas

españolas y por ende, por debajo de la media europea. De una puntuación relativa sobre 10, tanto en seguridad (10,0); como en salud (8,9) y medio ambiente (7,7) obtenemos una muy buena puntuación. Aprobamos en acceso a los servicios (5,9); y suspendemos en los restantes indicadores, compromiso social (4,3); educación (4,1); ingresos (3,8) y oportunidades de empleo (1,7).

Dichos resultados son muy parejos a los subrayados en el Plan Estratégico 2010-2014, que apuntan como debilidades de la sociedad gallega las siguientes: déficit industrial; baja productividad; poco atractivo para captar capital extranjero; base empresarial poseedora de escasa tecnología; bajo nivel de infraestructuras de las TIC; escaso interés por el I+D+i y falta de colaboración y aprovechamiento de las externalidades positivas que generan la universidad y las empresas (página 76).

En este sentido, otra forma de medir el activo-país, definido como el conjunto de fortalezas y debilidades vinculadas al país de origen que incorporan o sustraen el valor suministrado por una marca o por un servicio al fabricante, cliente y sociedad, nos sitúa en las percepciones y en las evaluaciones de los estereotipos territoriales. Por eso, en ocasiones, acudimos a marcas-identificadas (llamadas uni-nacionales, identificadas como producidas en el país de origen, ejemplo Zara) y otras marcas con punto de origen distinto al propio doméstico, (conocidas como bi-nacionales) cuyo número se ha multiplicado en los últimos años por mor de la globalización y del menor coste que supone localizar la producción en zonas con mano de obra y materia prima más baratas. Las marcas uni-nacionales poseen mayor congruencia

en la valoración con respecto al país de procedencia que las bi-nacionales, lo que contribuirá, si cabe, a dotar de mayor cohesión a la imagen de marca-país.

Por eso, se sugiere construir un esquemadaradar que contemple las variables claves a la hora de poder competir y posicionarse en función de los niveles de competitividad. A modo de ejemplo, sugerimos un conjunto de factores para medir la competitividad regional.

¿Es la Marca-País el reflejo de la identidad cultural y económica? ¿Cuántas percepciones puede haber cuando hablamos de Marca-País? Seguramente muchas, pero podríamos aceptar al menos: identidad, historia, cultura, instituciones, líderes, logros, artistas, empresas, productos, servicios, lugares, características e iconos. Marca-País sería, por tanto, el conjunto de percepciones que caracterizan, de manera inmediata, a un país; o sea, una carta de presentación global e integral.

Pero, cuando hablamos de Marca-País, no todo va a ser economía. Parece incuestionable que la historia, el patrimonio artístico, en definitiva, la cultura dejan en ese sentido una huella para siempre. Máxime si entendemos por cultura un conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico, partiendo de que también equivale a un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etcétera. Al fin y al cabo, como también nos indica la Real Academia Española, una cultura entendida como un conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo. Por eso el propio concepto académico de cultura engarza tan bien con el de Marca-País, hasta terminar formando una cadena que trasciende

el concepto utilizado en marketing.

La cultura va, de hecho, en la locomotora del tren de valores intangibles que configuran y determinan la reputación e imagen de marca de un país a través de múltiples aspectos, donde la cultura comparte precisamente posiciones con el turismo, los deportes, los productos, las empresas y los organismos públicos. Juntos, que no revueltos, determinan los valores que se asocian a un país. De facto, cada vez son más conscientes de ello los organismos dedicados a mejorar la imagen de marca y enfatizar las cualidades diferenciadoras de cada país. Porque una buena Marca-País es un valor añadido para los productos provenientes de ese país, así como para su cultura, el turismo, la captación de mano de obra, la atracción de capital extranjero, y su influencia política y económica en el mundo.

Leif Edvinsson, uno de los expertos mundiales en capital intelectual (IC), conocimiento e innovación, lo tiene claro: “Los ejecutivos tienen que dedicar cada vez más tiempo a temas como la cultura, los valores, el carácter y otras cosas no tangibles. En lugar de directivos, deben ser cultivadores y contadores de cuentas para ganarse las mentes.”

Del mismo modo, hay otra serie de factores, como el asociacionismo, la solidaridad o la capacidad de respuesta, que también influyen en la determinación de la Marca-País. En definitiva, Marca-País es un grado de recuerdo en la mente de las personas, asociadas a las características específicas; tanto en los aspectos culturales, sociales como en los políticos o económicos. En última instancia, ampara a todo lo perceptible por las personas en torno a un país, ya sea en lo que concierne a un territorio, a un producto y a unas personas.

## Conjunto de factores para medir las fortalezas del activo-País.

Rasgos	Variables	Indicadores cualitativos
Competitividad	PIB per capita; Productividad; Densidad empresarial; Gasto en I+D+i; Exportaciones de bienes innovadores; Cesión de licencias y patentes; Especialización de los clusters, etcétera.	Interesante; Marca Dominante; Recuerdo; Incentivo.
Capital humano	Nivel educativo; Porcentaje de empleo cualificado; Laboratorios de I+D+i; Proyectos e intercambios científicos; Flujos internacionales de estudiantes; Joint-Ventures para proyectos innovadores específicos; etcétera.	Llamativo; Lealtad; Confianza; Fuerte personalidad.
Tendencias económicas	Estabilidad macroeconómica; Tendencias de la ocupación, niveles de paro; Evolución costes; Balanzas comerciales; etcétera.	Recomendable; Atractiva; Credibilidad, Destino.
Conectividad y Accesibilidad	Vuelos aéreos regulares entre ciudades; Posición internacional de los aeropuertos. Número salidas semanales de líneas marítimas; Tráficos de contenedores; Accesibilidad férrea; Ubicación, tamaño y especialización de los Parques logísticos; etcétera.	Reconocimiento; Sensaciones; Calidad percibida.

Fuente: Elaboración propia.

La Marca-País no solo interesa hoy a los países. También hay foros internacionales que se interesan por este importante concepto económico y cultural. Los informes de Davos, Doing Business, PNUD, etcétera, así lo atestiguan a la hora de contribuir a facilitar la creación de negocios y de reducir trabas administrativas existentes, así como determinados impuestos o aranceles. También habría que valorar las aportaciones de National Brand, especialmente en cuanto a las características nacionales de cada Marca-País, sin perder de vista aspectos como el ocio, la gentileza, el acogimiento, las fiestas o los deportes.

El propio Pacto Mundial (Global Compact),

un instrumento de las Naciones Unidas (ONU), anunciado en tiempos del exsecretario general de las Naciones Unidas Kofi Annan en el Foro Económico Mundial (Foro de Davos), tiene por fin promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses de las empresas, con los valores y demandas de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y Organizaciones no gubernamentales (ONGs), sobre la base de 10 principios en áreas relacionadas con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la corrupción. El Pacto Global se inserta en la lista de iniciativas orientadas a prestar atención a la dimensión social de la

globalización. Como manifestó Kofi Annan al presentarlo en Davos, en 1999, la intención del Pacto Global es “dar una cara humana al mercado global”. Claro que el Pacto Mundial de las Naciones Unidas ha tenido una gran acogida entre empresas, sindicatos, entidades educativas y ONG’s, pero también ha sido criticado por no tener carácter obligatorio. La Oficina del Pacto Global está conformada por seis agencias de las Naciones Unidas: la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACDH), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Am-

biente (PNUMA), y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

El Pacto Global es, en definitiva, un instrumento de libre adhesión para las empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, para aplicar los Diez Principios que lo integran en sus estrategias y operaciones. La entidad que adhiere al Pacto Global asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los diez Principios en sus actividades cotidianas y rendir cuentas a la sociedad, con publicidad y transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de implantación, mediante la elaboración de Informes de Progreso.

## 5- ALGUNAS EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

Después de tantas aportaciones intelectuales, de tantos trabajos, de tantos esfuerzos e incluso de tantas iniciativas políticas, nacionales y multilaterales, ¿es fácil traducir una Marca-País a un mensaje o a un eslogan? ¿Qué es lo que hay que comunicar realmente? Países como Costa Rica han demostrado que se tardan hasta cuatro años en elaborar y proyectar una Marca-País, en su caso bajo el eslogan “Esencial Costa Rica”, de 2013. Su mensaje de partida no deja lugar a dudas: “Como una esencia, Costa Rica es un país concentrado y lleno de un valor único y selecto, generado principalmente por su gente”.

En materia de Marca-País, un eslogan es una frase breve, útil para apoyar una marca, de la que suele resaltar algún valor. En su condición de fórmula breve y

original, utilizada para publicidad, un eslogan utiliza distintos recursos lingüísticos, dependiendo del mensaje que se pretende transmitir y suele acompañar a uno o varios elementos visuales o iconos que identifican al país en cuestión (un isologo, isotipo o logotipo).

Según Gabriel Greco (2010), algunos eslóganes son genéricos, fácilmente adaptables a cualquier destino. Se utilizan en tales casos adjetivos calificativos (“Increíble”, “Impresionante”), frases imperativas (“Siéntelo”, “Vívelo”) o generalizadoras (“Todo está aquí”). En estos casos, los lugares comunes son moneda corriente, dando como resultado eslóganes poco originales, que no muestran nada representativo del destino.

En el otro extremo, están los eslóganes

que comunican y transmiten algo característico de un país. Es el caso de Guatemala (“Corazón del Mundo Maya”), Colombia (“El riesgo es que te quieras quedar”), Grecia (“Live your myth Greece”), Croacia (“The Mediterranean as it once was”) o Egipto (“Where it all begins”). Estos últimos, si bien presentan un elemento diferencial, a veces es posible aplicarlos a algún otro país, de modo que no llegan a ser neutros, como los primeros, pero tampoco aportan exclusividad a un destino. Por ejemplo: el de Colombia (“El riesgo es que te quieras quedar”) puede ser usado para Irak, Pakistán, Palestina o Sudán. En cambio, hay otros eslóganes que no se refieren a algo exclusivo de un país o de una ciudad pero que con una buena creatividad se han posicionado como referentes: el más conocido, el aplicado a Nueva York, ya mítico: “I love NY”.

Como puede observarse a la vista de los ejemplos mencionados, la importante derrama económica que genera el turismo propicia que cada vez más países tengan una necesidad ineludible de proyectar una imagen positiva y atractiva de lo que ofrecen en sus territorios. En ese sentido, el desarrollo de marcas turísticas se ha convertido en un fenómeno muy actual, que se ha impuesto entre los miles de destinos turísticos del mundo. Hay expertos que sostienen que, gracias a este branding turístico, los países son capaces de definir estrategias que les ayudan a promocionarse de manera organizada, bajo un concepto común, sin convertirse en una sucesión de ofertas y mensajes dispersos.

El muestrario de eslóganes internacionales es amplio. Veamos algunos ejemplos de países de todos los continentes:

## Eslóganes de países

### EUROPA

España	“Smile! You are in Spain!”; “España Marca”
Galicia	“Á xente que quero, recoméndolle Galicia”
Alemania	“Simply Inspiring”
Francia	“Rendez-vous en France”
Italia	“Much more”
Croacia	“The Mediterranean as it once was”
Irlanda	“Ireland. The Island of Memories”
Grecia	“Live your myth in Greece”
Chipre	“Cyprus. A whole world on a single island”
Estonia	“Positively Transforming”
Rumanía	“Romania, the land of choice”
Suiza	“Naturalmente”

## AMÉRICA LATINA

México	“Vive México”
Argentina	“Late con vos”
Brasil	“Sensacional!”
Colombia	“El riesgo es que te quieras quedar”
Ecuador	“Life at its purest” / “La vida en estado puro”
Costa Rica	“No Artificial Ingredients”; “Esencial Costa Rica”
Nicaragua	“Nicaragua, única... original”
Guatemala	“Corazón del Mundo Maya”
Honduras	“Todo está aquí”
El Salvador	“El Salvador ¡Impresionante!”
Panamá	“It will never leave you”/“Se queda en tí”
República Dominicana	“Has it all” / “Inagotable”; “Donde todo comenzó”
Uruguay	“Uruguay Natural”
Paraguay	“Tenés que sentirlo”
Chile	“Chile, All Ways Surprising” / “Sorprende Siempre”
Bolivia	“Bolivia, lo auténtico aún existe”
Perú	“País de los Inkas”; “Despierta tus seis sentidos”
Venezuela	“Conocerla es tu destino”

## ESTADOS UNIDOS

Nueva York	“I Love NY”
California	“Find Yourself Here”
Los Angeles	“That’s So LA”
Oklahoma	“Oklahoma is OK”

## ASIA

Tailandia	“Amazing Thailand”
Bangladesh	“Visit Bangladesh before the tourists come!”
Kazajstán	“Kazakhstan: Have you ever Wandered?”
Taiwan	“Touch your Heart”
India	“Incredible India”
Camboya	“Kingdom of Wonder”
Singapur	“Uniquely Singapore”
Malasia	“Malaysia, truly Asia”
Korea	“Korea, Sparkling”

## ÁFRICA

Kenia	“Welcome to Kenya. Discover the magic of Africa”
Egipto	“Where it all begins”
Marruecos	“The country that travels within you”
Sudáfrica	“Inspiring new ways”
Túnez	“The Jewel of the Mediterranean”
Zambia	“The Real Africa”
Seychelles	“Another world”

## OCEANÍA

Australia	“There’s nothing like Australia”
-----------	----------------------------------

Tomando como base el trabajo acometido durante cuatro años en Costa Rica para completar su imagen de Marca-País, podríamos establecer una pauta como la mínima imprescindible para el nacimiento de cualquier marca país.

### Plan de lanzamiento de una Marca-País

- 1) Estudio de percepción acerca del país a escala nacional e internacional. Plan de entrevistas en otros países; por ejemplo: un centenar de Estados de todos los continentes.
- 2) Desarrollo del concepto de la marca, posicionamiento y logotipo. Eslogan.
- 3) Estudios internacionales de testeo de la marca. Consultas realizadas en públicos de diversos países, entre ellos las grandes potencias. Opiniones de ciudadanos de las grandes capitales (Tokio, Pekín, Shanghái, Delhi, Seúl, Yakarta, Nueva York, Los Ángeles, Río de Janeiro, Buenos Aires, México D.F., Londres, París, Madrid, Berlín, Moscú, El Cairo, etcétera)
- 4) Estudios nacionales de testeo de la marca mediante consultas a la población en general y con líderes de opinión de grupos empresariales, exportadores, inversionistas y jóvenes, entre otros.
- 5) Lanzamiento oficial.

## 6- BASES HACIA UNA ESTRATEGIA DE ACCIÓN EXTERIOR COMO CONTEXTO DE LA MARCA-PAÍS

Los fundamentos de nuestra reflexión se centraron en “mirar a lo lejos”; en “ver más a allá y con visión de conjunto”; en lograr “análisis en profundidad de las diagnosis”; ser conscientes de la “asunción de riesgos en las proyecciones”; basarse en los propósitos de “pensar en el para el individuo”; y, finalmente, proceder a determinar “la utilización de herramientas e instrumentos” viables, coherentes, consistentes y eficaces (González-Laxe, 2006).

En definitiva, se pretendía ir más allá de la extrapolación de un pasado reciente, de contemplar única y exclusivamente las debilidades y las fortalezas en períodos largos de tiempo; de analizar el conjunto de las sociedades en la esfera planetaria, de experimentar enfoques sistémicos, por medio de análisis de la articulación y de vínculos desde una perspectiva de diálogo, de conciliación de agentes e instituciones; y compartiendo responsabilidades diferentes en cada supuesto.

En este sentido, unas posibles líneas de actuación de cara a proponer una estrategia de acción exterior parten de la trascendencia del momento actual en que la superación de fronteras del pasado y la apertura de nuevos escenarios hace necesaria una presencia activa de Galicia. Dicha necesidad es mucho mayor cuando deseamos proyectar un autogobierno con capacidad de acción exterior propia, atendiendo a los valores e intereses de un territorio para poder expresar y participar con voz propia en los procedimientos y mecanismos de la política europea e internacional existentes en el Estado de las autonomías.

La acción exterior de Galicia quedaría justificada por dos grandes objetivos:

**a)** La potenciación de la consolidación institucional y política de un país, que requiere y exige que se desenvuelva en una sociedad cada vez más globalizada e internacionalizada, es decir, más allá del propio territorio;

**b)** Porque se debe trazar una estrategia para el desarrollo de una acción exterior que se centre en potenciar las actividades de proyección y de relevancia internacional, de conformidad con la apreciación del bloque constitucional, y que impulse los mecanismos de información, coordinación y de acción común en materia de política exterior.

Los procesos de mundialización y comunitarización alteran notablemente el marco en que deben estar incluidas las disposiciones estatutarias y constitucionales. Por eso, aceptando el carácter exclusivo de las competencias del Estado en materia de política exterior, Galicia puede y debe articular sus propias actividades de proyección y actos de relevancia internacional, como también debe abordar el cumplimiento de sus funciones y competencias en todos los ámbitos que tenga asumidas estatutariamente.

Varias son las razones que avalan estas decisiones. Por una parte, Galicia es una sociedad involucrada en el mundo y desea desarrollar su papel por pedio del establecimiento de objetivos concretos y de la utilización de medios para salvaguardar sus intereses legítimos. Y, por otra parte,

Galicia, al estar dotada de unas dinámicas propias en materia cultural, educativa, tecnológica, financiera y comercial, busca así mismo preservar una identidad diferenciadora por medio de su propia capacidad de decisión.

He aquí que las estrategias de la acción exterior subrayan cuatro principios básicos:

**a)** Voz activa para el impulso de los valores colectivos. Serán principios inspiradores de dicha estrategia a defensa de valores ligados a los derechos humanos, erradicación de todo tipo de discriminación, desarrollo sostenible, estabilidad y seguridad, ayuda humanitaria, y un buen gobierno.

**b)** Colaborar en el desarrollo global. Significa contribuir a la creación de riqueza y a la reducción de la pobreza, fomento de políticas de igualdad y de desarrollo humano y social, proteger y mejorar el ambiente, defensa de los ecosistemas y de la biodiversidad.

**c)** Impulsar una Galicia abierta a un mundo cambiante. Pone de manifiesto un refuerzo de la integración europea. Pone de manifiesto un refuerzo de la integración europea, de estímulo de la cooperación con regiones y áreas con las que compartimos características e intereses comunes, favorece la cooperación para la innovación y desarrollo del conocimiento, promueve “los activos regionales”, la cultura y la imagen de una Galicia moderna y comprometida con el mundo y la sociedad;

**d)** Apoyo a los intereses de los agentes gallegos en el exterior y al establecimiento de canales de relación con los

agentes internacionales relevantes para que sirvan de apoyo y promoción a los intereses de los agentes gallegos (esto es el sistema institucional, el sistema productivo, el sistema educativo y de investigación; el sistema social y cultural; y los colectivos gallegos en el exterior): Se cifran como objetivos la defensa y promoción “de los intereses gallegos” y se plasma en atenciones ineludibles tales como la asistencia cultural, educativa, sanitaria de protección social, al mismo tiempo que se instrumentan medidas de apoyo al tejido empresarial en su proyección exterior.

Con esto se define unas líneas de estrategia de carácter persistente y una potenciación y mayor valoración de la marca-país.

El objetivo de las posibles líneas estratégicas de acción exterior deben, por lo tanto, no solo hacerse cargo de estos análisis sino que deben procurar objetivos de afirmación de las particularidades. Pero, nuestras acciones no se deben fundamentar en parapetos irracionales sobre la defensa de nuestras señales de identidad, ya que un aislamiento absoluto o casi absoluto produciría la pérdida de capacidad decisoria, incluso sobre nuestros propios asuntos. En este sentido, todas nuestras posibles acciones exteriores estarán enfocadas en la preservación de una capacidad decisoria para poder alentar a la identidad diferenciadora.

Por eso, se expresa claramente esta temática, al mencionar como pivote de las acciones lo siguiente: “Galicia debe comenzar por señalar claramente cuál es el lugar que se quiere ocupar en el mundo, y en nombre de que valores, y con la mirada puesta en objetivos igualmen-

te claros y evaluables. Se trata, pues, de la asunción del derecho de ser (quienes somos) y estar (que queremos)". De esta manera, nuestra afirmación de galleguidad no será una cuestión única de los gallegos (como parapeto defensivo frente

a la homogeneización, que además sería lógicamente insuficiente para contenerla) sino que incorporará un planteamiento ganador que le permita a Galicia abrirse paso en una sociedad global, interdependiente e integradora.

## 7.- UNAS POSIBLES LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y SUS POTENCIALES INSTRUMENTOS

Varias son las estrategias para conseguir los objetivos diseñados. Por una parte, se pretende coordinar internamente la acción exterior dentro del gobierno de Galicia; promover, impulsar y proteger los intereses de Galicia más allá de las fronteras en cooperación con el gobierno del Estado y con el resto de las comunidades autónomas; participar directa e indirectamente en aquellos organismos e instituciones en que se diluyen los intereses de Galicia; potenciar la presencia económica y comercial en el exterior; fomentar la cooperación internacional; introducir medidas para la promoción cultural y social; estimular la internacionalización del tejido productivo y de la investigación, bien de una manera directa o a través de la colaboración con otros agentes.

Estas líneas estratégicas se basan en incorporar a todos los agentes institucionales y sectores económicos (sin ser excluyente), y deben buscar el mayor consenso parlamentario, político y social, y asumir sin rodeos una "Alianza por Galicia en el terreno exterior", definida como "la capacidad para abordar de forma simultánea actuaciones en el ámbito político, económico, cultural o social, con el respaldo pleno de las diferentes fuerzas políticas." Estas dos condiciones resultan básicas

para la normal formulación y definición de las acciones.

La acción exterior, por lo tanto, se debe dotar de un esquema de actuación basado en cinco puntos:

- a) Proyección de los valores de la sociedad gallega;
- b) Estimulación de la internacionalización de los sistemas productivos, fomentando tanto acciones por programas generadores de beneficios materiales (negocio) como inmateriales (imagen) en el exterior, superando las "taras tradicionales de nuestra presencia exterior";
- c) Fomento de la participación, incorporando todas las sensibilidades y matices, para multiplicar la eficacia y el desarrollo de los mecanismos de coordinación y, de esta forma, evitar solapamientos no deseables o posicionamientos divergentes que disminuyen la eficacia;
- d) Análisis de las dinámicas migratorias, destacado en este ámbito tres aspectos relevantes. La inmigración puede ayudar y/o contribuir al equilibrio demográfico. Puede, así mismo, afianzar

la dimensión y la calidad de nuestra cultura democrática a través de acciones internas y exteriores de los derechos y libertades de los extranjeros que vienen a residir a Galicia; y promueve la formación e intercambio de una inmigración cualificada en la perspectiva del desarrollo económico continuo;

**e)** Coordinación político-administrativa, donde la acción exterior debe ser responsabilidad de una única instancia, que sería la que coordine, impulse, canalice y participe en las iniciativas institucionales. De igual forma que la administración de Galicia posea una unidad a quien encomendar la ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias acordadas.

En resumen, las Posibles Líneas Estratégicas de la Acción Exterior se han de formular bajo el prisma de la “unidad de la acción política”, en contra de la tradicional concepción y comportamiento de sumatorios de políticas exteriores de cada departamento, sector o institución. Se busca, pues, con estas pautas dotar a la administración de Galicia de “substancias propias” en todo aquello que afecte a la proyección exterior de Galicia.

Los instrumentos de los que disponemos se pueden clasificar en varios niveles:

**a)** Instrumentos político-administrativos; es decir, estructuras organizativas y administrativas eficientes para el desempeño del cometido de representación exterior, presencia internacional y proyección de los intereses de Galicia fuera del territorio propio. Sirven para apoyar cualquier iniciativa económica, social, cultural y de representación. Las dele-

gaciones de la Xunta de Galicia son un claro ejemplo, ya que asumen la función de institucionalizar la presencia exterior. Pueden ser autónomas o pueden estar integradas en la representación estatal;

**b)** Instrumentos no normativos; es decir, la capacidad de formalizar acuerdos (aunque sin efectos jurídicos internacionales) con otros entes territoriales en materias de competencia autonómica. Este tipo de instrumentos no se deben desdeñar sino todo lo contrario, pues son un avance en la cooperación y colaboración global, y aumentan la relevancia de la acción exterior;

**c)** Instrumentos jurídicos. Con estos instrumentos se procura la habilitación y el apoyo de la Administración del Estado para la firma de pre-acuerdos en temas de competencia propia o de interés autonómico, que lograrían la plena trascendencia jurídica mediante la autorización posterior del Estado, de acuerdo con las previsiones constitucionales; la celebración de tratados internacionales en nombre del Estado, con su autorización previa, en lo que atañe a las competencias autonómicas puedan concretar compromisos jurídicos con entidades territoriales regidos por el derecho de cada una de las partes, siempre que no comprometa la responsabilidad internacional del Estado. Como se observa, estas posibilidades abren nuevas expectativas y posibilidades para ejercitar unas líneas estratégicas y planes de acción más ambiciosas y globales.

**d)** Colaboración con el Gobierno central. Abarca la defensa de aquellos intereses y posicionamientos gallegos que dentro de las competencias estatales la

Xunta de Galicia desea patrocinar y para esto requiere de la participación en los procesos de negociación de los tratados y en la adopción de resoluciones que también poseen incidencia sobre Galicia. Se busca, así mismo, la actualización de los mecanismos de colaboración, tanto multilaterales como bilaterales, para poder participar de manera activa en la formación de la posición del Estado en las políticas exteriores, así como para

promover un intercambio igualmente activo de los representantes autonómicos en las delegaciones del Estado en el exterior. En cualquier caso, el Ejecutivo central debe informar a los gobiernos de las CC AA de las negociaciones y de la celebración de los tratados internacionales en aquellas materias que le afecten, siempre que sean competencias autonómicas o que posean un interés específico para Galicia.

## 8.- PROPOSICIONES Y RECOMENDACIONES FINALES PARA LA ACCIÓN EXTERIOR

Varias pueden ser las recomendaciones y proposiciones en el campo de la decisión política. De los análisis y estudios de las situaciones particulares de Galicia y de las experiencias de otras comunidades autónomas y regiones en otros países, siguiendo las aportaciones de C. Colino (2007) podemos destacar tres ejes.

- El primero hace referencia a la necesidad de un desarrollo normativo que contemple unas disposiciones en que la acción exterior tenga que ser acordada y en la que se defina el marco, los instrumentos, los mecanismos de coordinación y los propios objetivos de la acción exterior. Dichos marcos deben ser siempre renovados, incorporando nuevas aportaciones de manera continua y articulando el papel de los actores. Incluye, por lo tanto, el refuerzo de los órganos de cooperación y asesoramiento ya sean verticales como horizontales, a la vez que se regulan los flujos de información

necesarios para programar la coordinación y la unidad de acción. Se sugiere la celebración de un debate periódico en el Parlamento para fijar y actualizar los objetivos y la búsqueda del consenso y acuerdo entre las fuerzas políticas.

- El segundo eje se refiere a los agentes y actores. Deben movilizarse e incorporar al marco estratégico definido previamente a toda la sociedad. No obstante, definiremos con carácter prioritario los agentes principales para el desarrollo de estas misiones, contando con el Parlamento, las universidades, centros formativos y de investigación, las organizaciones corporativas y representativas, las empresas gallegas en el exterior y aquellas con estrategias productivas y comerciales internacionalizadas, y las entidades y colectividades gallegas en el exterior. La Xunta de Galicia debe promover la formación de redes y asociaciones relacionales para poder facilitar

la incorporación de agentes diversos en pro de colaborar en la definición y concreción de los objetivos y en incrementar el valor añadido del concepto de marca-país.

- Y, finalmente, el tercer eje es el relativo a los órganos que deben asumir la responsabilidad ejecutiva de la acción exterior, acorde a los principios de coordinación y unidad funcional de la actividad exterior. En este sentido, no cabe ninguna duda que exista en la actualidad una multitud de líneas estratégicas y de

acción no concordantes. Por esto, sería lógico pensar en una secretaría o Consellería de Asuntos Internacionales, susceptible de ser una especie de atalaya para llevar a cabo las propuestas enunciadas o, como paso previo, estimular la concentración de todas las atribuciones en materia exterior en una unidad administrativa de alto nivel y dependiente de la presidencia del gobierno, para dotarlo de armonización y dirección política propia, evitando las disfunciones, solapamientos y distintas intensidades y criterios.

## BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations. Cities and Regions*. New York, Palgrave MacMillan.
- Annoni, P., Dijkstra, L. (2013). *EU Regional Competitiveness Index. RCI-2013. Report EU*.
- Benko, G., Lipietz, A. (2000). *La richesse des régions. La nouvelle géographie socio-économique*. Paris. PUF.
- Colino, C. (2007). *La acción internacional de las CCAA y su participación en la política exterior española*. Fundación Alternativas. Doc. Trabajo, nº 10.
- Florida, R. (2009). *Las ciudades creativas*. Barcelona. Paidós.
- Friedman, Th. (2007). *La Tierra es plana: breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Madrid. Martínez Roca.
- Fujita, M., Krugman, P., Venables, A. (1999). *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*. Cambridge. MIT Press.
- García, J., Gómez, M., Molina, A. (2013). *Posicionamiento de marcas-destino: una aplicación en cinco regiones españolas*. *Innovar*. Vol. 23(50), 111-127.
- González-Laxe, F. (2006). *Una visión amplia de la nueva acción gallega en la política exterior*. *Revista electrónica de Estudios Internacionales*. nº 16. [www.reei.org](http://www.reei.org)
- González-Laxe, F. (2007). *Estratexia da acción exterior de Galicia: 100 Reflexións*. Xunta de Galicia.
- González Silvestre, E., Casilda Béjar, C. (2002). *La marca-país como ventaja competitiva. El valor de la marca España*. *Información Comercial Española*, nº 799, 101-113.
- Greco, Gabriel (2010). <http://destinationbrands.wordpress.com/>
- Kavaratzis, M., Ashworth, G.J. (2005). *City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?* *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, vol. 96(5), 506-514.
- Krugman, P., Venables, A. (1995). *Globalization and the inequality of nations*. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 110, 857-880.
- López Facal, X. (2014). *O perfil comercial de Galicia*. IGADI, *No mundo a medias*. Informe 2014, 5-9.

OCDE (2014). Regional Well-being. Web Total 2014.

Peralba, R. (2009). El posicionamiento estratégico de la Marca España. Madrid. Círculo de Empresarios.

Prada, A. (2013). Internacionalización, políticas y crecimiento: políticas para un crecimiento económico sólido y buenas prácticas en una economía gallega competitiva y desarrollada. Foro Económico de Galicia. Documento nº 3.

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. New York. The Free Press.

Ríos, X. (2005) (coord.). Libro Branco de Acción Exterior de Galicia. Xunta de Galicia.

Ríos, X., Viqueira, M.X. (2002). Fases de la acción exterior de Galicia. En VVAA. A acción exterior de CCAA en América Latina: o caso de Galicia. Baiona. IGADI.

Seisdedos, H. (2006). La marca ciudad como antídoto para la “bonsainización” del city marketing. Harvard Deusto Marketing Ventas, nº 76, 46-53.

Valls, J, F. (1992). La imagen de marca de los países. Madrid. McGraw-Hill.

Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. Comunicaçao e Sociedade, nº8, 101-113.

## Documentos do Foro Económico de Galicia

*Un dos obxectivos fundamentais do Foro é poñer á disposición da Sociedade unha colección de documentos onde se conxuga a análise da situación actual con propostas de cambio e mellora. Os documentos pretenden contribuir a enriquecer o debate público en materia económica en Galicia. A responsabilidade de cada documento é das persoas que o asinan. O Foro só asume a responsabilidade sobre os documentos consensuados e asinados polo colectivo. Dende Marzo de 2014 o editor dos documentos é o profesor e membro nato do Foro Albino Prada Blanco.*

### Listado de documentos publicados ata o momento

**1/2013** - Chaves para o aproveitamento marítimo -Portuario- Loxístico de Galicia.

**2/2013** - Análisis y propuestas para una estrategia de futuro para el sector naval en Galicia.

**3/2013** - O sector alimentario en Galicia: desafíos e oportunidades. Cales deben ser as prioridades?.

**4/2013** - O fondo de compensación interterritorial: Unha proposta desde Galicia.

**5/2013** - Mejorando la Eficiencia de la Política de infraestructuras.

**6/2013** - Internacionalización, políticas y crecimiento.

**7/2014** - ¿Qué futuro demográfico nos agarda e como pode incidir no noso benestar?

**8/2014** - Galicia: bases para una estrategia marca-país y líneas de trabajo para su acción exterior.

**Documentos descargables en:**

**<http://www.foroeconomicodegalicia.es>**



[www.foroeconomicodegalicia.es](http://www.foroeconomicodegalicia.es)

O Foro Económico de Galicia é unha plataforma de transferencia de coñecemento en materia económica dende as empresas e universidades galegas á sociedade e aos espazos de decisión pública. É unha ferramenta da sociedade civil que pretende contribuír a coñecer mellor os retos, desafíos, oportunidades e ameazas sobre a estrutura produtiva galega, as súas empresas, e o seu sector público. O Foro integra a profesores e investigadores, empresarios e directivos representativos dos diferentes sectores e áreas de Galicia, e xornalistas galegos de referencia.

SOCIOS



