



# El representante político en la construcción de marca-territorio: El fenómeno Uruguay

---

Research project

Autoría: Maria Dolz Gómez  
Tutoría: Carlos Fanjul Peyró  
**26.mayo.2015**

PU0932. Treball de Fi de Grau: Modalidad A  
Grau en Publicitat i Relacions Públiques

## Resumen

La marca-territorio cada vez gana más peso en las relaciones interestatales y la reputación de la región en el extranjero se vuelve más influyente en los asuntos de la nación. La globalización y la mercantilización de la política otorgan a las relaciones públicas un papel fundamental a nivel internacional.

En los últimos años, Uruguay se ha logrado introducir en la agenda pública mundial como el país de moda. Las medidas legislativas y la figura de Mujica han dado la vuelta al mundo, otorgándole una gran popularidad. Mujica ha actuado como embajador de la marca rompiendo con los esquemas pre-establecidos de la clase política. Ha demostrado que existe una forma diferente de gobernar un país en coherencia a los valores que predica. Sin embargo, con el cambio de presidente, Uruguay podría volver a quedarse a la sombra.

En esta investigación, analizaré el Fenómeno Uruguay y el posicionamiento de la región en el panorama internacional. Pretendo desarrollar la influencia de la función persuasiva de la comunicación en la percepción exterior del país. Estudiaré el papel del ex presidente como el máximo representante del país, más allá del mundo de la política.

El principal objetivo será demostrar que Mujica ha sido un activo fundamental en el posicionamiento internacional del país y que ha transmitido los valores vigentes en la sociedad uruguaya.

## Palabras clave

#posicionamiento, #marca país, #Pepe Mujica, #Uruguay, #valores sociales  
#imagen internacional

## Resum

La marca-territori cada vegada guanya més pes en les relacions interestatals i la reputació de la regió en el estranger es torna més influent en els assumptes de la nació. La globalització i la mercantilització de la política otorguen a les relacions públiques un paper fonamental a nivell internacional.

En els darrers anys, Uruguay ha aconseguit introduir-se en l'agenda pública mundial com el país de moda. Les mesures legislatives i la figura de Mujica han donat la volta al món, atorgant-li una gran popularitat. Mujica ha actuat com ambaixador de la marca trencant amb els esquemes de la classe política establerts fins el moment. Ha demostrat que existeix una forma diferent de governar un país amb coherència als valors que predica. No obstant, amb el canvi de president, Uruguay podria tornar a quedar-se a l'ombra.

En esta investigació, analitzaré el Fenomen Uruguay i el posicionament de la regió en el panorama internacional. Pretenc desenvolupar la influència de la funció persuasiva de la comunicació en la percepció exterior del país. Estudiaré el paper del ex president com el màxim representant del país, més enllà de la política.

El principal objectiu serà demostrar que Mujica ha sigut un actiu fonamental en el posicionament internacional del país i que ha transmés els valors vigents en la societat uruguaya.

## Paraules clau

#posicionament, #marca país, #Pepe Mujica, #Uruguay, #valors socials  
#imatge internacional

## Abstract

The Place Branding holds a considerable weight in the inter-state relations and the reputation outdoors is increasing its influence on the national issues. The globalization and the commercialization of politics give an important role to Public Relations in an international level.

In the recent years, Uruguay has managed to introduce itself in the global public agenda as the country in style. The legal measures and the personality of Mujica have spread the name of the country worldwide and made it popular. He has performed as the brand ambassador setting new standards in the political class. He has proved a country can be managed in a different way, in coherence to his values. However, the election of the current new President may send Uruguay back to it was at.

Therefore, in this investigation I will analyse the Uruguay Phenomenon and its positioning in the international arena. I will try to develop the influence of the persuasive communication in the perception of the country. I will study the role of the former president as the highest country representative at the country, beyond politics.

The main objective will be to demonstrate that Mujica has been an active and fundamental asset in positioning internationally the country and he has transmitted the actual values of the Uruguayan society.

## Keywords

#positioning, #brand nation, #Pepe Mujica, #Uruguay, #social values  
#international image

# Índice

1. Introducción .....	7
1.1. Justificación del tema .....	8
1.2. Estructura .....	8
2. Objetivos e hipótesis.....	10
3. Marco teórico .....	13
3.1. Activos intangibles, valores reales .....	13
3.2. El camino de la comunicación corporativa .....	15
3.3. La Marca-territorio .....	16
3.4. Terminología relacionada.....	18
3.5. Justificación de la marca-territorio .....	20
3.6. El hexágono Marca País .....	22
3.6. Líderes humanos como representantes.....	24
4. Metodología .....	26
5. Resultados del Análisis.....	28
5.1. Marca País Uruguay Natural .....	28
5.2. Pepe Mujica .....	30
5.2.1. La repercusión de Mujica .....	32
5.2.2. Los valores del discurso .....	32
5.3. Entrevista especializada .....	36
5.4. Evaluación de los rankings mundiales .....	38
6. Conclusiones .....	43
7. Futuros desarrollos de la investigación .....	47
Bibliografía .....	73
Webgrafía.....	74
Anexo.....	78
Currículum Vitae .....	89

## Index

1. Introduction.....	7
1.1. Research justification.....	8
1.2. Structure.....	8
2. Objectives and hypothesis.....	10
3. Theoretical framework.....	13
3.1. Intangible assets, real values.....	13
3.2. The progress of corporate communication.....	15
3.3. Place Branding.....	16
3.4. Terminology.....	18
3.5. Justification for place branding.....	20
3.6. The nation brand hexagon.....	22
3.6. Human leaders as representatives.....	24
4. Methodology.....	26
5. Analysis results.....	28
5.1. Marca País Uruguay Natural.....	28
5.2. Pepe Mujica.....	30
5.2.1. Mujica's impact.....	32
5.2.2. The values of the speech.....	33
5.3. Specialist interview.....	36
5.4. Evaluation of global rankings.....	38
6. Conclusion.....	43
7. Future developments of the research.....	47
Bibliography.....	73
Webgraphy.....	74
Anexe.....	78
Curriculum Vitae.....	89

## 1. Introducción

Cada vez somos más conscientes de que la imagen del territorio influye sobre las relaciones internacionales y otros asuntos de interés dentro del Estado. La globalización acrecienta la importancia de la reputación nacional en el exterior, que en definitiva, repercute sobre las cuestiones del interior del propio país. “La imagen del país es un activo fundamental para defender los intereses de los Estados en las nuevas relaciones económicas y políticas internacionales, caracterizadas por una mayor competitividad e interdependencia” (Noya, 2002: 17). Así, todos aquellos elementos comunicados por el país, tanto por el gobierno como por otras organizaciones, ejercen un efecto —económico, político y cultural— en la sociedad.

La gran oferta de información a la que nos enfrentamos cada día y las redes de los grandes medios de comunicación modelan nuestro pensamiento. Periódicamente escuchamos noticias sobre conflictos entre países de Oriente Medio, crisis económicas en Europa, nuevos movimientos culturales en África, y triunfos deportivos en Sudamérica. Noticias que construyen y modifican el imaginario colectivo que existe frente a las diversas regiones del mundo. No obstante, pocas veces se profundiza en las causas de los conflictos y se alcanza un conocimiento útil sobre la realidad social.

En la *agenda-setting*, los agentes políticos, los medios de comunicación y el público general entran en juego para destacar los temas de importancia en la sociedad. Información y persuasión se combinan para construir las percepciones de los ciudadanos sobre los temas de actualidad. En los últimos años, la imagen de la República Oriental del Uruguay ha experimentado un desarrollo considerable a ojos europeos y una amplia difusión de su marca país.

Este trabajo pretende desarrollar el estudio de la función persuasiva que la comunicación tiene sobre la percepción exterior del Uruguay y la evolución de su imagen en estos cuatro últimos años.

## 1.1. Justificación del tema

Uruguay fue nombrado 'country of the year 2013' y el país con mayor igualdad social del continente en 2013; en 2014, su capital Montevideo, la octava ciudad más inteligente; la 13<sup>o</sup> mejor ciudad para hacer negocios de América Latina y la tercera ciudad de Sudamérica con mayor calidad de vida en los últimos dos años<sup>1</sup>. Uruguay se convirtió en el país de moda de 2014 y ha pasado de ser un país desconocido a estar en las cabeceras de numerosos rankings internacionales.

Esta investigación surge a partir de la observación de dos fenómenos que se han desarrollado en los años más recientes: la introducción de Uruguay en la agenda pública internacional; y una actitud favorable generalizada hacia el país.

Este estudio brinda la oportunidad de analizar el impulso de Uruguay a nivel internacional desde una mirada occidental y actualizada; resumir las tácticas y dibujar las estrategias de comunicación seguidas para que Uruguay haya pasado de ser un país ilocalizable en el mapamundi a que su nombre se oiga en cada punto del atlas. Es una ocasión para entender qué elementos han intervenido en la rápida construcción de la marca país y revelar si la imagen proyectada se adecua a la cultura uruguaya.

## 1.2. Estructura

Para analizar el *Fenómeno Uruguay*, en primer lugar es necesario introducir el tema dentro de un marco teórico en el que se presentan conceptos clave para el total entendimiento de la investigación. Se toman como referencia los autores con mayor aportación al concepto de Marca País a nivel nacional e internacional: Simon Anholt y Josep-Francesc Valls.

---

<sup>1</sup> Fuentes citadas en p.40-41

A continuación, se analiza el *Fenómeno Uruguay* y el posicionamiento internacional del país destacando la labor presidencial. Se buscan fuentes oficiales y relevantes para desarrollar el trabajo a partir de referencias fiables.

Partiendo con un conocimiento previo sobre la situación del país, el análisis compagina trabajo de investigación y estudio de campo:

- ~ Se examina las principales publicaciones del organismo oficial a cargo de la imagen internacional del país, Marca País Uruguay Natural
- ~ Se analiza la influencia del antiguo presidente, José Mujica. Las reformas políticas, las apariciones públicas más populares, los discursos y entrevistas con más repercusión y los valores transmitidos en cada contacto.
- ~ Se entrevista a la consultora de comunicación encargada de estudiar a fondo la percepción internacional del país para orientar su posicionamiento: Theresa Rice.
- ~ Se evalúa la repercusión en medios y se describe la posición actual del país en los principales rankings globales de Marca País e imagen internacional.

Por último, se detallan las conclusiones de la investigación, respondiendo a los objetivos planteados inicialmente.

## 2. Objetivos e hipótesis

La sociedad contemporánea, que de todo hace marketing y espectáculo, convierte el gobierno de un país en una herramienta de relaciones públicas. La política pasa a tener su vertiente comercial y actúa como herramienta de comunicación externa con los ciudadanos.

En este punto la estrategia de comunicación obtiene el máximo protagonismo y resulta imprescindible lidiar con los intangibles estratégicos. La coherencia e identificación imagen-cultura debe sostenerse como el eje de toda interacción y guiar la política de comunicación.

Este trabajo investiga el *Fenómeno Uruguay*, relacionando la construcción de la marca país con la difusión internacional y otorgando especial importancia al presidente de la República como embajador de la marca. Estudia contenido y forma de la comunicación exterior del país al resto del planeta. Para ello, propone:

1. Analizar los elementos de la Marca País Uruguay Natural y delinear la estrategia de comunicación llevada a cabo por la organización
2. Reconocer e identificar los valores comunicados internacionalmente por esta organización en sinergia con el Presidente de la República Oriental del Uruguay
3. Examinar la imagen de Uruguay construida en el exterior y valorar la coherencia de su comunicación con la realidad y la identidad de sus habitantes
4. Averiguar cómo han contribuido el Presidente Mujica y sus decisiones políticas, a la presencia internacional y la difusión de la cultura uruguaya

Así, no se pretende hacer un análisis exhaustivo de la evolución de la marca Uruguay en los últimos años, sino descubrir cómo la comunicación del país ha influido en su imagen internacional desde mediados de 2012 hasta la actualidad. El objetivo personal que quiere alcanzar este trabajo es entender por qué Uruguay pasó a ser un nombre en boca de todos.

Según el constructivismo, la identidad de los Estados y sus intereses se construyen a través de su relación con los otros Estados, donde entra en juego la importancia de la imagen proyectada y percibida (Gallardo e Infante, 2013: 4). Sin embargo, en el caso uruguayo en particular, la interacción con otras naciones parece haberse situado más como consecuencia del desarrollo de su marca que como origen.

Se acepta que Uruguay ha construido su marca desde adentro hacia afuera, ya que la gestión del país y los valores asociados a estas decisiones políticas han aumentado su valor de marca alrededor del mundo.

Cabe destacar que esta hipótesis se formula asumiendo otra suposición que no debe pasar por inadvertida. Pepe Mujica, como presidente de la República, ha sido un personaje clave en la extensión internacional de la presencia uruguaya. Como representante del gobierno, ha situado a su país en una posición preferente en el panorama internacional y ha contribuido positivamente a su reputación. Por el contrario, las empresas privadas se quedan rezagadas como agentes responsables de este cambio y asumen un papel secundario en esta labor.

El trabajo tiene como objetivo analizar el *Fenómeno Uruguay* suponiendo que:

1. Los últimos cuatro años han sido muy importantes para la construcción de marca país Uruguay. El país ha incrementado en potencia su reconocimiento —y conocimiento— internacional
2. El presidente de la República Oriental del Uruguay, José Mujica, ha actuado como embajador de la marca. Se ha establecido como uno de los presidentes más peculiares del mundo gracias a la calidad humana transmitida a través de los medios de comunicación
3. Sus apariciones públicas han funcionado como una táctica clave en la estrategia de comunicación de la construcción de marca. Ha difundido los valores positivos de la sociedad uruguaya logrando un posicionamiento diferenciado frente al resto de países.

En resumen, se toma como hipótesis que el nombre de Uruguay se ha expandido y ha situado al país en la agenda pública internacional, gracias a una estrategia de comunicación que emplea el presidente como embajador de marca; con el objetivo de demostrar que los valores de la sociedad uruguaya han sido comunicados, divulgando conocimiento sobre su cultura.

### 3. Marco teórico

Para analizar el Fenómeno Uruguay desde la perspectiva de la publicidad y las relaciones públicas, debemos contextualizar el tema en el ámbito de la comunicación profesional y enmarcar los conceptos relacionados.

La comunicación corporativa se ha desarrollado intensamente en los últimos años, en que la globalización ha desencadenado una competencia voraz. La apertura internacional ha provocado una sobreoferta con diferencias ínfimas entre productos. Además de las ventajas competitivas y el posicionamiento, la coherencia resulta imprescindible para identificar debidamente cualquier organización: no sólo la coherencia comunicativa, sino también la coherencia en el comportamiento y la filosofía empresarial.

Este apartado no desarrolla una reflexión sobre la identidad y la imagen corporativa; se limita a enmarcar el concepto de Marca País para proporcionar una base sólida al trabajo de investigación.

#### 3.1. Activos intangibles, valores reales

Los activos intangibles se originan en la homogeneización del mercado, la necesidad de diferenciación y el empoderamiento de las marcas. La gestión de los intangibles y la imagen de marca son dos conceptos muy teorizados; Justo Villafañe y Joan Costa son dos de los principales autores que han profundizado sobre estos procesos. En resumen, en la Comunicación Corporativa se diferencian cuatro conceptos distintos pero estrechamente relacionados entre sí: Identidad, Personalidad, Imagen y Cultura.

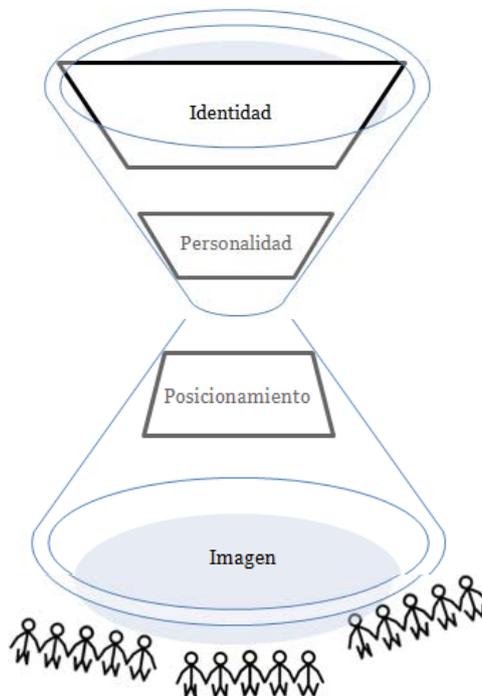
La Identidad Corporativa contiene y determina todos los demás intangibles. Es *la esencia de la organización* y se construye a partir de su evolución completa: lo que ha sido y lo que será.

La organización filtra qué parte de su Identidad quiere comunicar. “La personalidad corporativa es el conjunto de las manifestaciones que la organización efectúa voluntariamente (...) a través, principalmente, de su

identidad visual y de su comunicación”. Así, se construye una imagen intencional con los atributos que se quieren establecer en la mente del público. Esta imagen equivale al Posicionamiento Estratégico de la organización (Villafañe, 1999:32).

La percepción del público, sus experiencias y las ideas preconcebidas actúan como un último filtro para transmitir una Imagen positiva de la organización. Por lo tanto, el Posicionamiento no se induce en la mente del público, sino que se transmite y se percibe mediante experiencias y representaciones. Hay una gran cantidad de libros sobre la relación Identidad-Imagen, que este trabajo no se detendrá en analizar por razones obvias.

Este proceso funciona como un reloj de arena, en el que la identidad se compone de multitud de factores. De éstos, se seleccionan los más apropiados para manifestarse y construir su Identidad Visual. Estas representaciones son percibidas por el público, al igual que muchas otras experiencias que quedan fuera del control del organismo.



Reloj de arena Identidad-Imagen (Elaboración propia)

La Cultura se sitúa como un entramado transversal que determina todos los intangibles. Incluye los valores y principios a través de los cuales se percibe la imagen de la empresa. A la vez, la cultura dota de identidad a la institución por el simple hecho de actuar en la sociedad en la que lo hace. Es decir, influye en el modo en que el público percibe y el modo en que la organización actúa.

### 3.2. El camino de la comunicación corporativa

En el contexto de globalización, las multinacionales se distinguen del resto de compañías, otorgándoles mayor protagonismo y exigiéndoles más responsabilidad. Sin embargo, mucho antes de las grandes corporaciones como emisoras profesionalizadas, ya existía la Comunicación Corporativa y el *Branding*.

Las religiones son un claro ejemplo de la solidez que una organización puede alcanzar. La cruz es el primer logotipo de la historia y probablemente el más eficaz; ha sido capaz de representar toda una comunidad durante casi 2000 años. “The advertising discourse and the catholic discourse are nearer than it is normally thought” (Rey, 2006: 3). La comunicación publicitaria se convierte en la forma de religión más contemporánea que se conoce.

Con esto, se debe entender la Comunicación Corporativa en su sentido más amplio. Es inherente a cualquier entidad —por definición, una colectividad considerada como unidad (RAE, 2011)—. Por consiguiente, el Estado-país, como una organización estructurada, también está condicionado a sus mensajes. En otras palabras, la comunicación alrededor de una nación es un factor inherente a su existencia y condiciona su actividad.

Las tendencias en comunicación escritas por Paul Holmes hace 5 años ya predecían la desaparición de las funciones de la comunicación corporativa: “Se ignora el hecho de que el comportamiento es más importante en la definición de la reputación y la construcción de RRPP que las estrategias de comunicación. Los hechos hablan más fuerte que las palabras” (Vilanova, 2010).

### 3.3. La marca-territorio

Por definición, la comunicación corporativa existe en cualquier corporación o colectividad considerada como unidad; este concepto se ha aplicado también a lugares. En este punto surge el *Place Branding*, término estudiado por Simon Anholt, Josep F. Valls Giménez y Javier Noya, entre otros. Pero antes de profundizar en esta idea, se hace una breve discusión sobre el concepto de Marca.

Clásicamente, se ha considerado la Marca como “nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de sus competidores” (Kotler, 2001: 288). Esta acotación se corresponde con la *definición simple* del término (Anholt, 2005:117). Y bien, resulta innegable que una de sus funciones principales es la identificación. La primera palabra del ser humano suele servir para expresar necesidades; desde el punto de vista mercadotécnico, la primera palabra de cualquier organización suele servir para distinguirse como entidad.

Sin embargo, para adentrarse en la Marca País (MP de aquí en adelante), se debe entender la Marca como un concepto más completo. Según la *definición avanzada* de Anholt, incluye no sólo la Identidad Visual, sino también los objetivos y la estrategia corporativa, aspectos motivacionales y conductuales, comunicación interna y externa y deontología profesional; ya que la gestión de intangibles se vuelve más importante que los atributos físicos. El *Branding* añade al marketing básico la idea de crear valor; la marca se convierte en la clave de la estrategia y la cultura corporativa, para ser el activo más valioso (Anholt, 2005: 117).

Apple resultó ser la marca más valiosa en 2014 con un valor de \$104.680 millones, según Brand Finance Global 500 2014; mientras que el 10 de febrero se proclamaba como la primera empresa con una capitalización de más de \$700.000 millones, según el diario Expansión. Lo que significa que este activo intangible tiene un valor de casi el 15% de toda la compañía Apple.

El *branding* es aplicable tanto a empresas, como a regiones, e incluso religiones. En el mundo contemporáneo, la competencia se extiende hasta las naciones. El *Place Branding* (PB de aquí en adelante) es el resultado de aplicar el concepto de marca a lugares —considerados como unidad (ciudades, estados, naciones, países, continentes, etc.)—. Aunque el concepto de marca tiene su origen en la antigüedad, la marca-territorio es un concepto relativamente joven. Debemos remontarnos a la década de los 1960 para encontrar los primeros análisis del *efecto de país de origen* de los productos en el mercado globalizado. Así, Lisandro Martín afirma que la MP implica “la creación de una política de comunicación institucional (...) con el objetivo de mejorar el posicionamiento de los productos y servicios del país en las distintas regiones del mundo” (Devoto 2008: 8).

En el mismo texto, Roberto Occhipinti se acerca a una concepción más científica del término, definiendo la MP como “el estudio y determinación de los distintos valores diferenciales de una nación, región, o ciudad, con el objetivo de posicionar productos, servicios, lugares, etc., por medio de una estrategia que se base en esta relación origen-producto o servicio” (Devoto 2008: 11). Esta definición también se concentra en la relación producto-país, olvidando otras implicaciones del concepto.

Por su parte, Simon Anholt define la *Nation Brand* como la suma de las percepciones de un país a través de 6 áreas de competencia nacional. Estas caras componen *The Nation Brand hexagon*, figura en la que se profundizará más adelante. Personalmente, considero más completo este último concepto de MP, ya que relega el efecto del país de origen a una cara del hexágono (Anholt, 2005: 333).

Aunque Anholt es considerado el padre del *Place Branding* con *Brand New Justice* en 2003, Josep-Francesc Valls ya estudió por completo el concepto en 1992 con *La Imagen de Marca de los Países*. Aquí su definición:

La Imagen de Marca de País (IMP) es la percepción que tienen los consumidores directos, indirectos, reales y potenciales de los países. Esta Percepción de los Consumidores (PC), es equivalente al Producto (P) —como

la suma de los elementos que componen el país—, más la Política de Acción Comunicativa (PAC), que es la acción y la consecuencia de los elementos que comunican las características del producto/país (Valls, 1992: 92)

$$\text{IMP} = \text{PC} = \text{P} + \text{PAC}$$

En síntesis, el *Place Branding* es la gestión de todos los elementos de una región determinada para conseguir la imagen deseada. Se trata de la construcción de la idea que se forma de un lugar a partir de las percepciones de los diferentes *stakeholders*, condicionadas por el patrimonio histórico-cultural de la región y la comunicación a su alrededor (que solía ser inconsciente, controlada por la región y emitida por los medios). Está construida a partir de todos los contactos con este lugar, sensaciones y experiencias.

Creo que la MP abarca todos los públicos de interés más allá de los consumidores, e incluye la experiencia de marca como determinante en la construcción de imagen. Esta IMP influye en todos los aspectos del país como producto globalizado, desde el turismo hasta las inversiones, para posicionarlo en relación con sus ventajas competitivas.

### 3.4. Terminología relacionada

Se propone diferenciar la MT con otros conceptos estrechamente relacionados que se suelen confundir. La imprecisión teórica y terminológica, tiende a ensuciar la imagen de la MP como una práctica en que la población pierde el control de su propio país, cuando la herramienta más poderosa son los ciudadanos.

#### ~ Marca-territorio y Marca País

Marca-territorio o *Place Branding* (MT/PB) es el proceso general por el que se construye valor de un lugar; mientras que Marca País o *Nation Brand* (MP/NB) implica la aplicación de este proceso a un Estado-nación. Así, el hiperónimo *Place Branding* engloba los hipónimos de Marca País, Marca Ciudad, Marca Continente, etc.

### ~ Publicidad y promoción

Va más allá de la promoción puntual; se sitúa a nivel de la estrategia. La publicidad puede servir de herramienta para promocionar los productos, por ejemplo el turismo de una ciudad o la exportación de carne. Sin embargo, la MP se trata, como su nombre indica, de construir Marca, y por ello, tiene más impacto en la reputación que la promoción de productos por separado.

### ~ Reputación

La reputación se define a través del tiempo y del comportamiento. Por ejemplo, por su aportación a organismos públicos y tratados internacionales, la capacidad para gestionar su propio país, el desarrollo tecnológico y los descubrimientos en la medicina.

De esta manera, la MT trata de gestionar la reputación de los diferentes activos de la región. “In other words, to do whatever is possible to ensure that the country’s reputation is a fair, balanced and useful reflection of its real assets, competencies and offerings, and not merely an outdated or unjustly biased cliché (...)” (Anholt 2005: 119). Una MP consolidada implica coherencia de los mensajes entre los diferentes *stakeholders* e influye mucho más en la reputación que la promoción. Condiciona la manera en que los mensajes son recibidos e interpretados por el público.

### ~ Diplomacia Pública

En la actualidad, los actos cobran más importancia que las palabras. Los discursos son esenciales, pero la construcción de la reputación se centra en la coherencia de la actitud y el comportamiento.

Así, las relaciones país-públicos internacionales le ha ganado terreno a las relaciones interestatales o intergubernamentales, tal y como funciona en las compañías privadas. “Places can’t construct or manipulate their images with advertising or PR, slogans or logos (...) the only remaining superpower is public opinion - and we are all, in one way or another, talking about effective diplomacy with that superpower” (Anholt, 2009).

### 3.5. Justificación de la marca-territorio

Desde que los humanos únicamente podemos percibir la realidad a través de nuestros sentidos, no es difícil diferenciar estos dos términos. Tanto en política como en economía, las percepciones de las empresas y los partidos son las que realmente cuentan porque guían el comportamiento de la gente (Anholt 2005: 6). Recordemos que la MT trata de percepciones y no de realidades. La MP no crea la identidad de la región, sino que ésta es su origen. Debe trabajar con la identidad y adoptarla como eje de toda su política de comunicación.

Las percepciones no tienen por qué corresponderse con la realidad. La imagen de los países se puede ver fuertemente influenciada por clichés, leyendas e ignorancia. Ésta es la razón por la que se pone en evidencia la moralidad de la MT, pero la correspondencia con la realidad no puede medir la justicia de las percepciones. La ética de este proceso se pone en entredicho, como la ética en la publicidad comercial. Sin embargo, hay varias razones por las que consolidar una buena Marca País.

- ~ Todo comunica; la imagen es inherente al ser. Al igual ocurre en los negocios, la personalidad y la imagen pública se construyen a través de todos los puntos de contacto. Como se ha comentado, hoy en día cualquier elemento se comercializa: los discursos públicos, el éxito empresarial, los medios de comunicación, el clima, la emigración, etc. influyen en la imagen del país. Que una empresa no tenga perfiles en las redes sociales, no quiere decir que no tenga una Imagen online. Lo mismo ocurre con la imagen de los países. La imagen se crea a través del conjunto de interacciones más allá de la comunicación voluntaria y controlada. “La imagen del país existe siempre, provocada o no” (Devoto, 2008: 11); ya que es inevitable que exista, conviene dedicar esfuerzos a gestionarla.
- ~ La MP define la imagen que se quiere conseguir y por consiguiente, la identidad deseada a alcanzar. Fijar objetivos ayuda a concentrar los esfuerzos para optimizar los recursos disponibles. Como es importante

posicionarse en el mercado internacional, los Estados deben pensar en un Plan de Comunicación para entender sus prioridades.

- ~ La MT tiende a acelerar el ritmo de los procesos naturales. Si se tiene en cuenta la percepción a la vez que el comportamiento, “(...) then the early benefits of a positive ‘audience response’ (both internal and external) will accelerate the change” (Anholt 2004: 7). Se perciben antes los beneficios/perjuicios de la buena/mala reputación. Esta capacidad amplificadora es conocida como *efecto boomerang* (Rey 2006: 7), por el cual la publicidad convierte una tendencia social en un efecto de masas y es devuelto a la sociedad amplificando el resultado.
- ~ La creación de una marca implica una identidad consolidada y una imagen sólida en la mente de los ciudadanos. Cuanto más fuerte es el capital de marca, más estable es la imagen del país y más difícil resulta destruir su reputación. En una situación de homogeneidad entre países, la imagen negativa se extiende a toda la región. Los países con una imagen débil suelen asociarse con las características de sus vecinos o incluso con los atributos negativos de su continente. La MP favorece la estabilidad y previene el *Negative Equity transfer* (Anholt, 2004: 8).
- ~ Las marcas sociales evitan que las marcas comerciales representen internacionalmente el país. La MP favorece la difusión de información sobre la política, la gente, la geografía y la cultura de una nación: “(...) it can really only add something to people’s existing perceptions of the place (it can hardly take anything else) and if successful, it will invite more people to acquire a deeper knowledge of the place” (Anholt 2004: 8). Amplía y difunde democráticamente el conocimiento del lugar en contra de los prejuicios establecidos.

Personalmente creo que ésta es la verdadera razón para defender la Marca-territorio. Se consolida como una guía para los gobiernos, que deben seleccionar las acciones y adaptar su comportamiento a los objetivos y la visión del país (Anholt 2004: 9).

### 3.6. El hexágono marca país

Para calcular la eficacia y medir los resultados de la MP, cada autor establece sus propios métodos:

Josep-Francesc Valls en *La imagen de marca de los países* (1992) propone analizar objetivamente el producto país y medir la percepción directa de los consumidores. En la situación ideal, la percepción equivaldría a aquello que se quiere transmitir, aunque rara vez ocurre de así. Por lo tanto, la política de acción comunicativa marca la diferencia entre estos dos factores (Devoto 2008: 17).

$$\text{IMP} = \text{P} (\Sigma P_x) + \text{PAC} (\Sigma \text{PAC}_x) = \text{PC}$$

Imagen MP = Producto país + Política de Acc. Comunicativa = Percepc.de los consum.

Occhipinti también establece este método cuantificando los diferentes elementos. Sin embargo, recurriremos al *Nation Brand Hexagon* (Anholt, 2005: 335) para destacar la visión integradora de la MP —que debe abarcar todas las actividades del país—. Esta figura clasifica las percepciones de una región a través de seis áreas: turismo, exportaciones, inversión e inmigración, gobierno, cultura y tradición, y población.

**Turismo.** Es el aspecto más promocionado y el que tiene mayor efecto en la percepción del país. Un caso conocido es la campaña de lanzamiento internacional en 2012 de Marca Perú (Marca Perú, 2012)

**Exportaciones.** Relacionado con los productos comerciales producidos en el país y el *efecto país origen*. Destaca el origen *Made in...* como valor añadido de un producto.

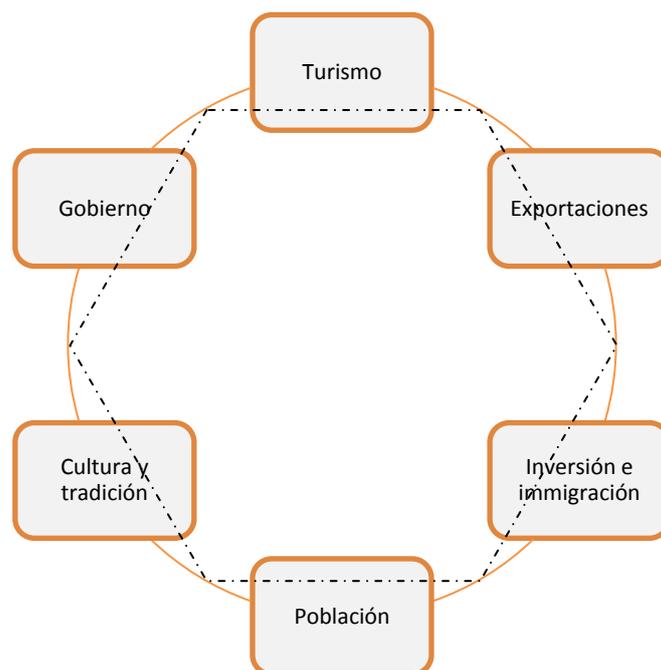
**Inversión e inmigración.** El punto más complejo de medir según esta metodología. Está relacionado con la cara social y económica.

**Población.** Se valora la calidad humana de su población a nivel personal y profesional. Cobra importancia los valores de la cultura en el lugar de trabajo, aspecto profundamente desarrollado por Geert Hofstede. Su centro

ofrece una valiosa herramienta online para consulta de las dimensiones de cada Cultura Nacional (The Hofstede Centre, 2014)

**Cultura y tradición.** Aborda la tradición cultural en aspectos como la música, el cine, arte, literatura y excelencia deportiva.

**Gobierno.** Mide la confianza en el gobierno y el alcance internacional de las decisiones del país.



The Nation Brand hexagon (Anholt, 2005:334)

La MP consta de estas áreas de actuación, por lo que debe ser gestionada como un todo. Una vez más, una estrategia que coordine con coherencia los seis campos será mucho más efectiva que el impulso de uno sólo. No obstante, es común que se considere una sola cara como ventaja competitiva de una región.

### 3.7. Líderes humanos como representantes

A la mayoría de regiones de América Latina se les ha otorgado una imagen negativa a causa de la falta de libertades, la desfavorable situación económica de algunos países y el desconocimiento generalizado sobre los temas internos.

Muchos países son víctimas del *continent branding effect*, concepto introducido por Anholt, por el cual el país adopta los atributos negativos de la imagen del continente al carecer de una imagen consolidada. En líneas generales, la imagen otorgada es de inseguridad, inestabilidad política y pobreza, a pesar que no corresponda con la realidad. Por ejemplo, Colombia estima un crecimiento del PIB del 4,5% para este año (El Tiempo, 2015).

Aunque las estructuras de gobierno han cambiado en estos últimos años, aún existen numerosos prejuicios alrededor de estos países. Uruguay se ha potenciado como un país con un gobierno diferente, el cual defiende ciertos valores que guían sus decisiones.

Aunque no existe el trabajo individual en la política, siempre destaca un líder sobre el resto de políticos. Si trasladamos las palabras de Vilanova del ámbito empresarial al político, presenciamos un nuevo modelo de liderazgo. Se exigen líderes comunicativos que consigan cómplices y no súbditos (Vilanova, 2013):

**Líderes más cercanos** que se identifiquen con el público, que generen empatía, confianza y ganas de avanzar.

**Líderes contratintuitivos** que no se dejen arrastrar por el miedo a lo desconocido.

**Líderes imperfectos** que conozcan sus limitaciones y pidan ayuda. Sinceros y transparentes.

**Líderes que demuestren confianza** en sí mismos y que otorguen responsabilidad al pueblo para hacer sus propios proyectos.

Como se ha comentado, hay numerosos factores que participan en la construcción de la Marca País. Sin duda, el Presidente ha sido una figura central en la proyección internacional de Uruguay. Según Theresa Rice, “la marca Uruguay Natural ha conseguido alinear un mensaje y crear una personalidad propia en la que la visibilidad del presidente José Mujica fue muy importante en los últimos años” (Latam 2014).

## 4. Metodología

Al teorizar sobre la MP, es necesario recurrir a los orígenes del concepto de la mano de Simon Anholt y Josep-Francesc Valls.

Simon Anholt, quién ha estudiado el *Place Branding* durante más de 12 años, ha trabajado en la identidad nacional y la reputación de más de 40 países y ha publicado diversos títulos, entre ellos *Place Branding and Public Diplomacy* (Anholt, 2009). Josep-Francesc Valls es profesor en ESADE y catedrático URL, ha colaborado como consultor con la Secretaría de Estado de Turismo y otras instituciones de Sudamérica y es autor de numerosas publicaciones (Esade, 2014).

Una vez enmarcado el tema, se investiga el caso uruguayo. Como la imagen del país implica una concepción más extensa de la que puede abarcar este estudio, el análisis se limita a una cara del *Brand Index hexagon*. De esta manera, se analiza el posicionamiento creado por el país y su gobierno.

En primer lugar, se lleva a cabo una investigación documental sobre la marca Uruguay. Para ello, se estudia la Marca País Uruguay Natural y las acciones desarrolladas por la organización. Se analiza exhaustivamente su sitio web y se extrae toda la información pertinente para conseguir el objetivo propuesto. A su vez, se trata de determinar qué papel ha desarrollado la cultura en el posicionamiento del país.

Dado que el presidente se considera una figura decisoria en el reposicionamiento del país, se analizan sus apariciones públicas tratando de conectarlas con la labor de Marca País Uruguay Natural. Siguiendo con el objetivo del trabajo, se traza la influencia de José Mujica en la imagen internacional del Uruguay. Se resumen las medidas con más repercusión mediática y los discursos públicos con más popularidad.

Este trabajo se centra en analizar los discursos de Mujica como pieza fundamental en el posicionamiento de Uruguay. Se escoge al ex presidente

como el símbolo del país, quién transmite los valores que pretende asociar a su marca. Para que éstos sean eficaces, deben responder a la realidad del país.

En referencia al estudio de campo, se realiza una entrevista especializada y en profundidad. Ésta se dirige a Theresa Rice, una profesional en el sector altamente implicada en la percepción extranjera de Uruguay y en su posicionamiento a nivel internacional.

En resumen, se sigue una metodología inductiva y cualitativa. Se estudia el posicionamiento que Uruguay ha desarrollado en los últimos cuatro años y el papel del entonces presidente Mujica como embajador de la marca.

## 5. Resultados del análisis

### 5.1. Marca País Uruguay Natural

La información recopilada en los siguientes párrafos, ha sido recogida del sitio web Marca País Uruguay Natural<sup>2</sup>.

En 2009 se lanzó un Programa Conjunto de fortalecimiento institucional para la construcción de imagen y se realizó una *Auditoría de percepción de imagen país* para mejorar el posicionamiento de Uruguay en el mundo. A partir de 2011, se conforma un *Grupo de Trabajo Marca País* bajo la Comisión Interministerial para el Comercio Exterior junto con el apoyo del Ministerio de Turismo y Deporte, y Uruguay XXI —el Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones—. El Gobierno buscó la complicidad de otras instituciones y empresas Nacionales con la firma de hasta 44 convenios.

También realizó numerosos talleres MP para implicar a diversos sectores en el posicionamiento de su marca. Aboga por una política inclusiva de construcción de marca colectiva. Como ya se comentó, la Marca País se construye del interior hacia el exterior y no puede crearse de la nada. El origen de la identidad de marca está en la herencia, los valores y las creencias de sus miembros (Jo Hatch y Schultz, 2010).

El *brochure* trabaja los *insights* descubiertos en la auditoría y es el documento de presentación de marca por excelencia. En él, se quiere describir un proyecto con el que la población se sienta identificada con Uruguay:

1. Un país que apoya lo auténtico y natural. A parte de apostar por las energías renovables y un crecimiento sustentable, la autenticidad es el reclamo turístico primordial.

La ciudad de Cabo Polonio es el lugar que mejor representa esta cualidad. Se trata de un Parque Natural de apenas unos 100 habitantes que persiste como un pueblecito de pescadores. Sin luz, agua corriente ni gas, el retiro está rodeado

---

<sup>2</sup> Sitio web Marca País Uruguay Natural <<http://marcapaisuruguay.gub.uy/>> [Fecha de consulta: 10.04.2015]

de 7 km de dunas que los turistas tienen que cruzar para llegar al mar y escuchar los aullidos de los lobos marinos (Uruguay Natural, 2014).

2. Un país con gran espíritu, capaz de logros sorprendentes, que busca el equilibrio y la armonía. Se caracteriza por no renunciar a su personalidad y buscar su propio ritmo de actuación, constante y firme, para conseguir un desarrollo sustentable. Está considerado el país más equitativo, más democrático y junto con Chile, el país con menor índice de percepción de corrupción de Latinoamérica.
3. Un país con una visión particular, cimentada a través de generaciones. Se ha construido una cultura basada en el respeto y la tolerancia con un gran sentido de la justicia y la igualdad. Fue la segunda nación en establecer por ley el derecho a una educación laica, gratuita y obligatoria, y mantiene estas condiciones en la actualidad.
4. Uruguay es calidad de vida basada en la armonía y el espíritu. Fue el país que más veces encabezó los indicadores de Country Brand Index Latinoamérica 2012-2013 de Futurebrand. Resultó primero en Sistema de valores y Calidad de vida, aunque puntuaba muy bajo en Turismo y Patrimonio y cultura.



Uruguay Natural, 2013: 38

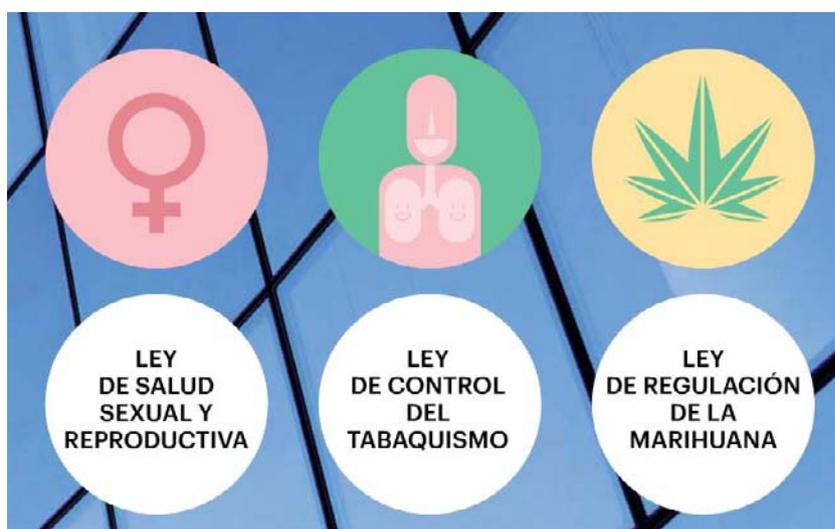
En resumen, las ideas de cada parte del hexágono de Anholt son:

- Turismo.** Lugar auténtico donde se preserva la belleza natural
- Productos.** Integran la tradición con el desarrollo tecnológico
- Inversión.** Entorno emprendedor, estable y con reglas claras
- Población.** Balance entre esfuerzo y disfrute, gente respetuosa y humilde
- Inmigración.** Integran y ofrecen buenos sistemas sanitario y educativo
- Cultura y tradición.** Gran espíritu, personalidad y pasión por el fútbol

El gobierno y la cultura son las dos esferas a las que más implícitamente se menciona, y en el estudio de las cuales se centra este trabajo. Siguiendo el análisis, se obtiene más información sobre el posicionamiento creado a través de la aparición del Presidente en los medios de comunicación.

## 5.2. Pepe Mujica

José Alberto Mujica Cordano, quién fue Presidente de la República Oriental del Uruguay desde marzo de 2010 a febrero de 2015, ha encabezado numerosos titulares. Entre otros adjetivos, se le ha calificado como un Presidente diferente, un Presidente radical, equitativo, populista y también, como el Presidente más pobre (El Mundo, 2012). Mujica se puso en el punto de mira internacional cuando afirmó que destinaba un 90% de su sueldo a ayuda social y que había cedido el Palacio de Gobierno para refugio de los indigentes. A parte, también



Uruguay Natural, 2013: 34

se conoce por su inconformismo al impulsar ciertas medidas que otros países no se habían atrevido a desarrollar:

1. **Alfabetización integral.** El Plan Ceibal es un programa de aprendizaje en línea. El Centro Ceibal se encarga de la coordinación de la política educativa de niños y adolescentes para la inclusión social facilitando la igualdad de acceso al conocimiento. Así, Uruguay se une a la iniciativa de *One Laptop Per Child* (OLPC) en la búsqueda de un mejor y mayor acceso a la educación y a la cultura (Plan Ceibal, 2015).
2. **Ley de Salud Sexual y Reproductiva.** En 2012 se despenalizó el aborto en Uruguay con el objetivo de despenalizar las muertes por abortos clandestinos. Aquí sale a flote la aceptación de la realidad social y el pragmatismo a la hora de tomar decisiones, ya que el principal propósito era reducir la tasa de mortalidad; no defender el derecho de las mujeres a decidir sobre su propio cuerpo. Fue el cuarto país de América Latina en autorizar el aborto (El País, 2015)
3. **Matrimonio igualitario.** A mediados de 2013 entró en vigor la ley que legitimó el matrimonio civil entre personas del mismo sexo (IMPO, 2013). Esta ley apoya la igualdad y la libertad social.
4. **Ley de control del tabaquismo.** En 2014 endurecieron la ley antitabaco de 2006, prohibiendo la publicidad, promoción y patrocinio de todos los productos derivados del tabaco, además de su exhibición en el punto de venta (El País, 2014).
5. **Regulación de la marihuana.** A finales de este mismo año, por el contrario, se proclamó la ley que regula la producción, la distribución y la venta de la marihuana. Ésta pasa a ser control del Estado. Se crea el Instituto de Regulación y Control de Cannabis para promover la educación y la prevención sobre su uso (Presidencia, 2014). En palabras de Mujica, el objetivo es eliminar el narcotráfico y los riesgos que implica el comercio ilegal de esta droga (Salvados, 2015). Cabe destacar la coherencia con el discurso de Mujica, quién defiende la necesidad de una buena educación como prevención a los conflictos de la actualidad.

En general, destaca por realizar una política racional y estable a medio-largo plazo. En mi opinión, éste es un valor agregado crucial al mandato de Mujica. Cuando la inestabilidad es uno de los temas que más preocupa en Sudamérica; Uruguay se diferencia del resto, además de Chile —al menos, hasta el destape de corrupción en el gobierno de Bachelet.

### 5.2.1. La repercusión de Mujica

Una vez estudiada la contribución formal directa del ex Presidente a la marca de su país, resulta interesante analizar la situación desde el punto de vista extranjero. Para ello se analizan los valores transmitidos en los discursos más populares a lo largo de su gobierno.

Nació en 1935 y durante su juventud, formó parte del movimiento de liberación nacional de los Tupamaros durante la dictadura. Fue encarcelado y estuvo 13 años preso y sufriendo torturas. Cuando salió de la cárcel, se dedicó a la política. Primero, trabajó como ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca y a finales de 2009, se convirtió en Presidente de la República.

Este personaje se dio a conocer gracias a su peculiar historia y su humilde estilo de vida. Las reformas llevadas a cabo bajo su mandato —como la regulación de la marihuana y el matrimonio homosexual— y su filosófico y polémico discurso, también le concedieron notoriedad a nivel internacional.

Teniendo en cuenta la difusión exponencial que ofrecen las redes sociales, hubo tres momentos que gozaron gran viralidad global:

- ~ Sin saber que el micrófono estaba en funcionamiento durante una conferencia de prensa, criticó a la presidenta de Argentina, Cristina Kirchner. Evitó cualquier interrogatorio y no aclaró sus palabras frente a los medios de comunicación.
- ~ Reprochó con graves palabras contra la FIFA después de sancionar al futbolista Luis Suárez en el mundial de Brasil.
- ~ Un trabajador uruguayo publicó en su perfil de Facebook que el Presidente y su mujer fueron los únicos en recogerlo y llevarlo a su destino cuando hacía autostop en la carretera.



Clarín, 2015

### 5.2.2. Los valores del discurso

Más virales que los momentos anteriores, fueron algunos de sus reflexiones pronunciadas en cumbres internacionales o entrevistas para medios extranjeros. Como muestra significativa, se analizan los discursos más populares:

- La Cumbre Medioambiental Río +20 en Río de Janeiro en 2012
- El coloquio ante la ONU en 2013
- Entrevista “The Cannabis Republic of Uruguay” en Top Documentary Films en 2014 (el video más visto en Youtube sobre Mujica, con más de 1,740,000 reproducciones<sup>3</sup>)
- Entrevista “The poorest president in the world: Jose Mujica” en *Talk to Al Jazeera* en 2013
- Entrevista “Lo más cómodo en la vida es la verdad” en CNN en 2013
- Entrevista “Mujica, un Presidente diferente” en *Salvados* en 2014

A pesar que en casi todas las intervenciones habla de su trágica historia, el análisis está centrado en los valores que transmite y su influencia en la imagen internacional del país. Sin embargo, y como él afirma tantas veces, no se debe olvidar que el pasado del ex Tupamaro construyó su pensamiento y, en definitiva, al Mujica del día de hoy.

~ Política

Mujica defiende una forma de gobierno muy específica, la república socialdemócrata, en la cual nadie es superior ni mejor que nadie. En su opinión, el gobierno debe luchar por lo que quiere la mayoría. Sin embargo, no es partidario de un *papá-gobierno*, aunque vela por la cooperación internacional y defiende la necesidad de autonomía de cualquier comunidad e individuo. El gobierno debe representar el bien común, la justicia y la equidad para sus ciudadanos. Afirma que hay una crisis global política y alienta a la población mundial para recuperar el control cambiando su estilo de vida.

---

<sup>3</sup> En el video publicado en el canal de youtube de VICE (2014). *Smoking Weed with the President of Uruguay: Full Length*. <<https://www.youtube.com/watch?v=1BwVxmJPies>> [Última consulta: 26.05.2015, 03.10h, 1,740.133 reproducciones.

Está comprometido con la realidad de su país, aunque defiende su individualidad por encima de su papel como Presidente. Dice ocupar su posición para defender los intereses de América Latina y prestar servicio a su país. Repite la necesidad de un pensamiento global mediante actuaciones locales.

Dice reconocer los errores, aunque nunca rectificara sobre sus palabras contra Kirschner y la FIFA. En la línea de las reformas legislativas —por ejemplo, la regularización de la marihuana—, destaca la necesidad de aceptar la realidad y el trabajo de la política para tratar de mejorarla. Los problemas no se solucionan si se esconden o se ignoran. El gobierno debe reconocer la situación y tratar de reorganizarla para reducir las consecuencias negativas.

#### ~ Economía

Se proclama claramente en contra del sobreconsumo. Las economías de mercado han transformado por completo la sociedad, cambiando sus prioridades. Reduce el dinero a su valor instrumental y destaca la grandeza de nuestro tiempo libre. A fin de cuentas, pagamos con el tiempo que dedicamos a trabajar. Cada uno es libre de elegir su ritmo de vida, pero ¿hasta qué punto somos libres si se nos impone una cultura del derroche? Proclama los bienes inmateriales como los únicos verdaderamente importantes en la vida.

Uruguay ha superado su falta de autogestión, solidificando su autonomía y diversificando su economía. Ahora, en algunos aspectos aporta más a modo global, de lo que recibe a cambio —en las misiones de paz, por ejemplo, envía una gran cantidad de soldados pero no tiene voto a la hora de tomar decisiones—. Si actúa debidamente, y refuerza las industrias importantes como la carne y la celulosa, asegura tener un futuro prometedor.

Apuesta por el desarrollo, pero siempre sostenible y equitativo. El Estado tiene como misión que la economía crezca y sobre todo, se reparta. Uruguay, dice, siempre fue el país de América Latina que mejor repartió la riqueza. El tono de la conversación adopta una perspectiva global, ya que la mayor parte del mundo se rige por la misma economía. Es todo un oxímoron: si bien vivimos en

una economía que funciona gracias a la competencia, debemos aunar esfuerzos y pensar en global para mejorarla.

Predica con el ejemplo, cuando él mismo sigue aquello que Adela Torres define como un consumo justo y felicitante en *La Ética del Consumo* (2002), aunque nunca habla de institucionalizar este comportamiento. Debemos tomar de nuevo el control sobre las fuerzas que hemos desatado, ya que ahora mismo son estas fuerzas las que nos gobiernan a nosotros.

#### ~ Educación

Destaca la importancia de enseñar oficios, no infundir conocimientos. En la sociedad uruguaya destaca la necesidad de aprender desde el punto de vista más pragmático. Pero no únicamente en las ciudades o grandes capitales, sino educación globalizante, en las zonas rurales y del interior, también.

No debemos olvidar la historia, pero dejar de lado el resentimiento y aprender a dar segundas oportunidades. Hay que transformar las ideas en fuerzas políticas para que se pueda continuar con ellas en el futuro. Educación, cultura y formación son necesarias para mejorar el socialismo y conseguir ser eficientes en la producción y el reparto.

Él no lleva un estilo de vida pobre, sino sobrio, porque no necesita mucho para vivir según su personalidad. Tenemos que revisar nuestra forma de vivir y formar a las futuras generaciones: la tarea más importante de todas.

#### ~ Sociedad

La gente de Uruguay es gente del Sur, aunque sus orígenes se encuentran en occidente, y se sienten parte de América Latina. Quieren crecer con constancia y responsabilidad, buscando un desarrollo a favor de la felicidad humana. Es el primer elemento del medio ambiente por el que debemos luchar. Además, aunque no dejan de existir las culturas nacionales, ésta se convierte en felicidad mundial, a causa de la macrocultura globalizante que se está creando.

Estamos en un mundo globalizado pero no estamos preparados para pensar globalmente. Como dijo frente a la ONU en 2013, “no podemos razonar como especie, apenas como individuo”. En vez de gobernar la globalización, ésta es ahora quién nos gobierna a nosotros. Tenemos que cambiar la cultura, nuestra forma de vivir.

Vale mucho más la paz que la justicia para el mundo, y necesitamos verdad para vivir en paz. Todos estos son valores loables pero ningún, ningún bien, vale como la vida.

En cuanto al estilo, se podría categorizar a Mujica como un filósofo contemporáneo. Además, en sus discursos cita a Séneca y Epicúreo, entre otros. Es consciente de la realidad inmediata a nivel global, pero defiende por encima de todo los valores humanos.

### 5.3. Entrevista especializada

Una vez analizado el discurso público de Mujica y los documentos oficiales de Marca País Uruguay Natural, se expone un resumen de la entrevista en profundidad realizada a la profesional Theresa Rice, quién investigó e hizo una serie de recomendaciones para la construcción de la imagen internacional del país.

Entre 2009 y 2010, Theresa hizo una auditoría de percepción de Uruguay a nivel internacional con 60 países para un proyecto de competitividad. La auditoría constaba de:

- Un *clipping* de las publicaciones en los principales medios de comunicación
- Un rastreo de las conversaciones en redes sociales
- Una encuesta de 3500 personas a nivel mundial
- Una serie de entrevistas cualitativas a personas extranjeras influyentes
- Un análisis de todos los materiales promocionales del país
- Un estudio de la posición de Uruguay en los principales rankings a nivel internacional

Como conclusión, descubrió que había un desconocimiento bastante extendido de Uruguay a nivel internacional, aunque en la región tenía construida una reputación bastante consolidada como país estable. Sin embargo, recogió algunos aspectos muy interesantes: Mujica empezaba a tener repercusión en los medios. Su presencia aumentó cuando se opuso contra la tabacalera Philip Morris para reforzar los avisos en los paquetes de cigarrillos, obteniendo el apoyo del hasta entonces alcalde de Nueva York, Michael Bloomberg.

Además de apostar por medidas atrevidas para Uruguay, se retrataba como un Presidente humilde y transparente, que distaba del resto de líderes en América Latina. El país estaba tomando un camino atrevido y diferente, por eso Theresa propuso posicionar a *Uruguay como maverick*<sup>4</sup>. La figura de Mujica fue esencial para reforzar esa imagen a nivel internacional y el tiempo demostró, que era el posicionamiento idóneo para el país.

Otro consejo era ganar visibilidad a nivel mundial, sobre todo en las industrias en que Uruguay destaca, como el vino y la carne. También se recomendó comunicar los altos niveles de transparencia del país con el objetivo de atraer inversión extranjera y mejorar la exportación de sus productos. Actualmente, aunque ha aumentado su exposición en ferias y eventos concretos, carece de un plan de comunicación a largo plazo.

A pesar de la importancia de Mujica en este cambio de percepción del país, se apostó en todo momento por una apolitización del proceso. Se creó la entidad Marca País para centralizar toda la información y perpetuar la labor desarrollada hasta el momento, a pesar del cambio en la presidencia. Se desconoce si habría un cambio significativo de rumbo en la estrategia en el caso que cambiase el partido en el poder.

Los cambios que se han conseguido con este nuevo posicionamiento son:

---

<sup>4</sup> El término *maverick* significa independiente de pensamiento y tiene su origen en Samuel Augustus Maverick. Este señor se negó a marcar su ganado y en 1867 aparece el término *maverick* para designar los terneros no herrados (Merriam, 2015). Lo curioso es que *Maverick* designe a los individuos sin marca y se le atribuya a Uruguay para la construcción de su propia Marca.

- ~ Situar a Uruguay en el panorama internacional. Generalmente, no se conocen en profundidad sus productos o destinos turísticos, pero se sabe de qué país se está hablando y ya no se sitúa en una región tropical.
- ~ Aumentar el auto-reconocimiento de la población uruguaya. Ha concienciado a los locales de su potencial. Son capaces de grandes logros y están más seguros de sí mismos.
- ~ Asociar los valores transmitidos por Mujica a la sociedad uruguaya. Se les han atribuido principios muy valiosos en nuestra sociedad. Los valores que destacan frente a todos son: la inclusión, la transparencia y la estabilidad.

Por otra parte, y tal como Rice confirma, falta comprobar que esta imagen vaya a mejorar y se vaya a potenciar con el tiempo. Mucha gente piensa que Uruguay nunca tendrá el reconocimiento que ha tenido en estos años. Es tarea de la sociedad demostrar que la valía y los principios comunicados hasta el momento, siguen vigentes día a día en el desarrollo de Uruguay.

#### 5.4. Evaluación de los rankings mundiales

En el intento de cuantificar la influencia de Mujica en el desarrollo de su marca, se procede a medir la posición del país mediante el indicador anual Country Brand Index CBI de la consultoría global Future Brand (Future Brand, 2009-2014). Se elige este índice por varias razones: presenta un reporte anual de reputación archivado desde hace 5 años, mide las percepciones de un gran conjunto de países y cubre las seis caras del hexágono de Anholt. Además, consta de buena reputación internacional. Por otra parte, cabe destacar que esta valoración no incluye a todos los países del mundo y que no mide la percepción general, ya que las fuentes utilizadas tienen un conocimiento internacional superior a la media de la población.

Mientras que Mujica presidió de 2010 a 2015; Uruguay alcanza su mejor posición en 2011, pero después vuelve a bajar de posición. En 2012, su valor

descendió a 52, por debajo de Brasil (28), Argentina (30), Chile (34) y Perú (40) (El País, 2013).

En líneas generales, los países de América Latina suben unas posiciones en el ranking en el periodo 2010-2015. Mientras que Chile y Argentina mejoran su situación y vuelven a bajar en 2014, Uruguay sigue la misma tendencia experimentando cambios más tímidos.

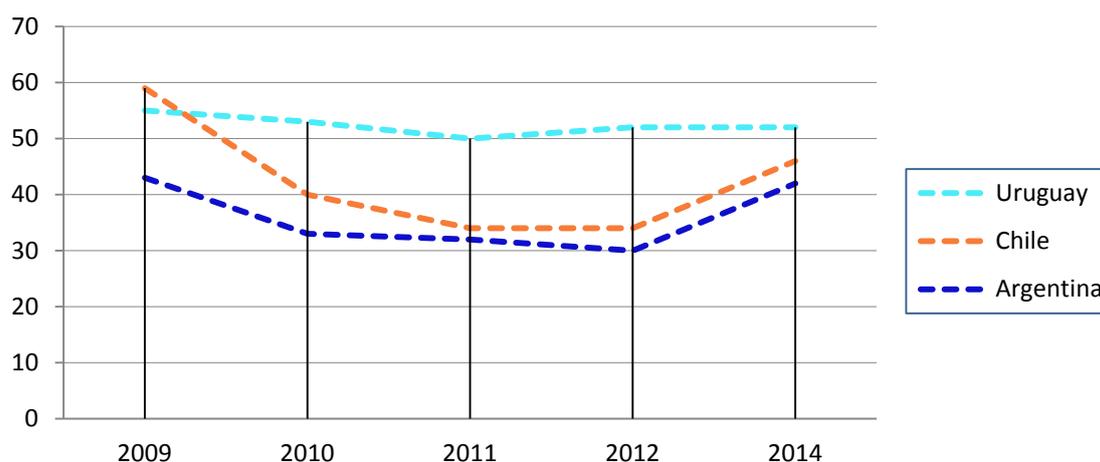


Gráfico evolución Marca País<sup>5</sup> (Elaboración propia con datos de Future Brand 2009-2014)

Siguiendo estas mediciones, parece poca la influencia del ex Tupamaro en los rankings globales de Marca País. Su aporte no parece haber contribuido significativamente a consolidar la MP de su país.

Sin embargo, merece la pena considerar al ranking The Good Country Index, que clasifica 125 países según su aporte al bien común de la humanidad. Uruguay ocupa la 41<sup>o</sup> posición de la lista (Anholt, 2014).

Destaca por su contribución en:

- Paz y Seguridad global, #5
- Cuidado del medio ambiente, con el número #13<sup>6</sup>

Por el contrario, puntúa muy bajo en:

- Ciencia y Tecnología, #104
- Salud y Bienestar, #95

<sup>5</sup> Información de 2013 omitida por falta de datos

<sup>6</sup> Información incompleta. La medición carece de 2 indicadores de un total de 5, necesarios para cuantificar la dimensión.

- Prosperidad e Igualdad, #94<sup>7</sup>



Puntuación de Uruguay en The Good Country Index (Anholt, 2014)

El valor en esta última dimensión, se contrapone con el análisis llevado a cabo hasta el momento. Las razones pueden ser varias: por una parte, se habla del desarrollo y el crecimiento de Uruguay pero en referencia a los antiguos niveles del propio país, no en comparación a nivel mundial; en materia de igualdad, sí es cierto que Uruguay presentaba razones sólidas para establecerse como un país bastante equitativo. De todos modos, se debe tener en cuenta que la dimensión se ha medido a falta de dos de los 5 indicadores a partir de los cuales se da valor a los niveles del país.

Tal y como se ha comentado con anterioridad, en estos últimos 4 años Uruguay pasó a subir significativamente de posición en otros rankings mundiales, sobre todo, convirtiéndose en el país de referencia en su región:

- En “Desarrollo Global: Democracia, Mercado y Transparencia” de América Latina<sup>8</sup>, Uruguay ocupa el 19º puesto en 2015 (Uruguay Natural, 2015);
- fue declarado el país con mayor igualdad social del continente en 2013<sup>9</sup> (Uypress, 2014)
- y también, “Country of the year” en 2013 por The Economist (The Economist, 2013).
- Montevideo, la tercera ciudad de Sudamérica y 78º del mundo con mayor calidad de vida en 2015 por Mercer (Forbes, 2015);
- además de la octava ciudad más inteligente en 2014 por Boyd Cohen (El País, 2014)

<sup>7</sup> Véase pie de página 5

<sup>8</sup> Reporte anual elaborado por el Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina (CADAL)

<sup>9</sup> Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

- y la 13<sup>o</sup> mejor ciudad para hacer negocios de América Latina en 2014 por la organización América Economía (El País, 2014)
- Por último, Mujica se ha ganado un puesto en "The 100 most influential people in the world" en 2015 por Time (Time Magazine, 2015)

Estas son sólo algunas de las numerosas listas que miden el desempeño de los países. Uruguay goza de una posición privilegiada en materia de mercado y sociedad: transparencia económica, igualdad social y libertad civil. Cabe destacar que algunas de las listas miden la popularidad y no el buen desarrollo como país, aunque rara vez viene la primera sin la otra. Uruguay ha conseguido abrirse las puertas a ojos extranjeros y mejorar su imagen internacional, y así lo reconoció el propio Mujica: "Nunca el país, no me lo va a reconocer nadie ahora pero me lo van a reconocer después cuando reviente, nunca el país ha tenido el reconocimiento internacional que tiene hoy, es este presidente que abrió la puerta" (El País, 2014).

Además, resulta importante destacar que la popularidad de Uruguay se ha ganado íntegramente hacia el sector público. Como representante del gobierno, Mujica ha situado a su país en una posición preferente en el panorama internacional y ha contribuido positivamente a su reputación. Por el contrario, las empresas privadas se quedan rezagadas como agentes responsables de este cambio.

Parece lógico que los rankings internacionales se rijan según la aportación de los Estados al resto de países. Y por lo tanto, que valoren las oportunidades que representa frente al resto del mundo.

Se podría afirmar que en las listas globales, Uruguay ocupa mejor posición por su participación al resto del mundo que por actuación de puertas para adentro. Lo cual resulta curioso si se recuerda que la política de Mujica destacaba por centrarse en atender las necesidades de la población uruguaya.

Por último, y según confirma Rice, los valores por excelencia de la sociedad uruguaya son la inclusión, la transparencia y la estabilidad:

**Inclusión.** La clase media uruguaya es una de las más extensas de la región. Constan de educación gratuita y salud y una equitativa política de seguro social. La población necesita un espacio común en el que se sientan al mismo nivel que los demás. De la misma forma, Mujica recorta las distancias del poder y aporta facilidad para identificarse con los demás. La distancia generada entre los diferentes niveles de poder —*Power Distance* según Hofstede (The Hofstede Centre, 2014)— es relativamente corta y la sociedad cruza estos escalones continuamente.

**Transparencia.** En la política y la economía. Es necesario resaltar la transparencia política del país, donde los índices de percepción de corrupción son de los más bajos de la región. La sociedad uruguaya se conoce por ser humilde y simple en su lógica de razonamiento.

**Estabilidad.** La claridad de las reglas en el país es una garantía fundamental para las inversiones extranjeras. La armonía política también es un valor importante para el turismo y la inmigración. Además, la constancia fomenta que los esfuerzos políticos tengan mayor alcance a largo plazo, la cual cosa sirve para construir una imagen consolidada de Uruguay.

## 6. Conclusiones

Por todo lo expuesto, queda patente que en estos cuatro últimos años Uruguay ha experimentado la mayor popularidad a nivel internacional de su historia. Sin duda, el Presidente de la República del período 2010-2015, José Alberto Mujica, ha protagonizado un papel fundamental en el posicionamiento global del país.

En resumen, la reorientación de su imagen mundial se ha desarrollado mediante un posicionamiento idóneo para el país: *Uruguay como maverick*. El alcance global de los medios de comunicación, tanto analógicos como digitales, se debe principalmente a dos factores:

1. Las reformas del gobierno, las cuales no siempre han contado con el apoyo popular, pero se han considerado medidas revolucionarias en materia de derechos civiles y educación.
2. Los discursos del entonces Presidente Pepe Mujica, quién ha adoptado un estilo poco convencional al resto de políticos, pero ha transmitido unos valores sólidos y realmente apreciados por la sociedad actual.

En primer lugar, Uruguay marca tendencia como un país valiente y se atreve a tomar las decisiones que considera favorables para su población y —por extensión— para el resto del mundo. Antepone la defensa de valores como la equidad social, la transparencia y los derechos civiles a la polémica que las medidas pudieran generar en el extranjero.

Estas reformas a su vez, las consideramos transformadoras de paradigmas. Recogen los debates que germinan en la población para instaurarlos en la legislación del Estado. Traslada el activismo social a las esferas directivas. En definitiva, aceptan y tratan de lidiar con la realidad para atenuar los efectos negativos de esta situación. Revelan tales debates éticos como el aborto o la droga, pero siempre acaban eligiendo la opción con más derechos para la sociedad. La cultura se convierte en la mejor solución a estos problemas. La

mejor garantía del buen funcionamiento de la humanidad responde al nombre de educación.

Hablamos universalmente porque tal y como Mujica defiende, estamos en un mundo globalizado e interconectado y todos vivimos las consecuencias de las acciones realizadas en cualquier parte del mundo. Las decisiones internas de un país deben ser generalizables para cualquier punto de la Tierra y Uruguay actúa con respecto a esta máxima. Demuestra que el eslogan *Think globally, act locally*, es aplicable a otros aspectos además de al medio ambiente.

En segundo lugar, a causa de su historia y su ubicación, Uruguay no tenía mucha repercusión en el extranjero. Si bien tiene cierta reputación en Sudamérica, afuera su posicionamiento no iba más allá de los triunfos futbolísticos y de la asociación con sus hermanos argentinos.

Por su historia, no se ha beneficiado de su legado de marca-territorio como antiguos imperios y ha tenido que construir su identidad desde la raíz. Por su ubicación, se encuentra entre Argentina y Brasil, quedando rezagado a la sombra de la fuerte imagen de estos dos gigantes.

Con el nuevo posicionamiento, se ha conseguido desprender a Uruguay del imaginario colectivo alrededor de Sudamérica —asociado con la desigualdad social y la pobreza—. El país supera el *Negative Equity Transfer* de sus países vecinos para crear su propia imagen.

Las Relaciones Públicas toman cada vez más importancia en la profesionalización de la comunicación. La intervención de Mujica a través de sus apariciones públicas en cumbres internacionales y reportajes televisivos y de prensa, también ha sido primordial para el posicionamiento de Uruguay. El Presidente actuó como *Brand Ambassador* de su país, personificando unos valores de gran reconocimiento en la actualidad. Tal y como se ha analizado, fue el activo clave en el reconocimiento internacional del país. A pesar que hasta donde conocemos, nunca formó parte de la estrategia oficial de Marca País Uruguay, se consolidó como una herramienta más en el proceso de posicionamiento.

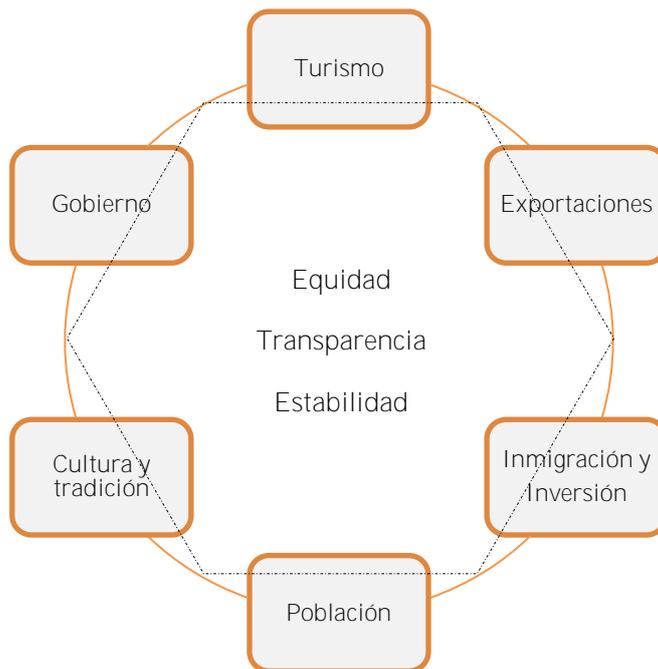
Como conclusión, Mujica ha dado a conocer el país y sus logros con tan solo 3 millones de habitantes. Lejos de extender un conocimiento profundo sobre Uruguay, lo ha situado en la agenda pública y le ha abierto camino para competir internacionalmente. Además, este reconocimiento le ha servido a la población para hablar de su país con mayor orgullo y auto-percepción.

Aunque Mujica haya servido al país desde la más pura perspectiva comercial, también es necesario diferenciar el caso uruguayo atendiendo a su esencia *maverick*. Aparte de servir como una simple herramienta de marketing, Mujica gana protagonismo por su propio estilo de vida. Es admirado porque su comportamiento es coherente: actúa conforme predica, hace lo que dice y dice lo que piensa. Y esta coherencia, no es fácil de ver en la clase política, tampoco en los gobiernos de Sudamérica.

Además de esta coherencia interna, el ex Presidente se muestra coherente también con su población. Como él mismo ha declarado en varias ocasiones, las ideas que expone no le pertenecen, sino que son una herencia cultural de la sociedad uruguaya.

Como comentamos, la marca debe basarse en la identidad y por lo tanto, debe construirse desde adentro hacia afuera. Mujica personifica no sólo unos valores loables que guían su vida, sino también valores que representan la sociedad uruguaya. Se puede afirmar que las reformas y los valores asociados a estas decisiones han aumentado su valor de marca alrededor del mundo. Por analogía a nivel empresarial, la marca sólo es sólida si se construye en el interior de la empresa, si toma como base la cultura de los trabajadores. “Branding is not something you add on top, is something that goes underneath” (Anholt, 2005:121).

Por último, los principios que defiende Mujica también son coherentes entre ellos mismos. Los valores de los que hablamos, se pueden resumir en tres: inclusión, transparencia y estabilidad; y se aplican a las seis caras del hexágono de Anholt.



Valores de la Marca Uruguay (elaboración propia a partir de The Nation Brand Hexagon de Anholt)

En resumen, este trabajo:

1. Analiza los principales elementos de la Marca País Uruguay Natural y delinea la estrategia de comunicación implementada por la organización
2. Reconoce e identifica los valores comunicados internacionalmente por el Presidente de la República en sinergia con otras instituciones
3. Examina la imagen de Uruguay en el exterior y evalúa la coherencia de su comunicación con la realidad y la identidad de sus habitantes
4. Averigua cómo el Presidente y sus medidas políticas han contribuido a la presencia internacional y la difusión de la cultura uruguaya

para investigar la construcción de imagen internacional del país en los últimos cuatro años, para entender el *Fenómeno Uruguay*.

## 7. Futuros desarrollos de la investigación

Con el cambio de Presidencia, Uruguay corre el riesgo de perder la popularidad alcanzada hasta el momento. Mujica ha personificado Uruguay de la mejor manera posible, pero la llegada de Tabaré Vázquez al gobierno no significa el declive del país.

Con el nuevo posicionamiento, Uruguay ha conseguido crear una actitud favorable. Sin embargo, la Marca País tiene que comportar acción: invertir en el país, comprar sus productos, leer sus libros, contratar trabajadores uruguayos, ir a visitar o incluso a vivir en el país. Mujica abrió las puertas, pero la construcción de una Marca-Territorio implica un esfuerzo a largo plazo.

El nuevo presidente aún tiene que demostrar su contribución a la imagen internacional de Uruguay. Tarea pendiente de lxs uruguayxs es actuar conforme a sus valores y no dejar que Uruguay caiga en la sombra de nuevo. Ahora el conocimiento del país es mayor y tienen que seguir construyendo y seguir con el buen desarrollo.

Este buen desarrollo implica la necesidad de un plan de comunicación a medio-largo plazo. Los eventos puntuales no son suficientes, sino que se requiere de una estrategia para conocer cómo influir en los resultados de los rankings internacionales.

Como futuros desarrollos de la investigación, resulta interesante estudiar si Uruguay debería potenciar su contribución al extranjero en su estrategia de comunicación. Sabemos que ser ético, comprometido y responsable son valores importantes en la construcción de marca-territorio y en el reconocimiento internacional.

Considerando que Uruguay basa su economía en el apoyo exterior, tal vez debería centrarse en rankings como *The Good Country* para explotar su potencial. A pesar de su breve desarrollo como ranking, puede convertirse en el

índice del futuro<sup>10</sup>. Cada vez cobra más importancia ser un país que se esfuerza por mejorar en mundo en el que vivimos. Por tanto, Uruguay puede llegar a posicionarse como el país que hace del mundo un sitio mejor y ser considerado *The Best Country*. Sea como fuere, indudablemente necesitará un buen plan de comunicación.

Por último, también parece interesante estudiar la influencia internacional en iniciativas políticas. Mujica ha realzado los valores que deben orientar las decisiones de un buen político.

Se puede relacionar el gobierno de Frente Amplio —como unión de la izquierda— con el movimiento del 15-M y la Primavera Valenciana. Incluso con el surgimiento de otras uniones como Syriza-ANEL en Ελλάδα ‘Grecia’ o Podemos en España. Se puede estudiar si el Fenómeno Uruguay ha cambiado el imaginario colectivo y ha facilitado la institucionalización del activismo en las esferas políticas.

---

<sup>10</sup> Ver el vídeo *Simon Anholt: Which country does the most good for the world?* (TED, 2014) [http://www.ted.com/talks/simon\\_anholt\\_which\\_country\\_does\\_the\\_most\\_good\\_for\\_the\\_world?language=en](http://www.ted.com/talks/simon_anholt_which_country_does_the_most_good_for_the_world?language=en)



# The political representative in the place branding: The Uruguay Phenomenon

---

Research project

Author: Maria Dolz Gómez  
Tutor: Carlos Fanjul Peyró  
**May 26<sup>th</sup> 2015**

PU0932. Treball de Fi de Grau: Modalidad A  
Grau en Publicitat i Relacions Públiques

## Index

1. Introduction.....	51
1.1. Research justification.....	51
1.2. Structure.....	52
2. Objectives and hypothesis.....	54
3. Theoretical framework.....	56
3.1. Intangible assets, real values.....	56
3.2. The progress of corporative communication.....	58
3.3. Place Branding.....	58
3.4. Terminology.....	61
3.5. Justification for place branding.....	62
3.6. The nation brand hexagon.....	64
3.6. Human leaders as representatives.....	66
6. Conclusion.....	68
7. Future developments of the research.....	71
Bibliography.....	73
Webgraphy.....	74
Anexe.....	78
Curriculum Vitae.....	89

## 1. Introduction

It is well known that country image affects international relations and internal affairs within the State. Due to globalisation, the importance of national reputation outdoors is increasing, which affects the State's own issues. "La imagen del país es un activo fundamental para defender los intereses de los Estados en las nuevas relaciones económicas y políticas internacionales, caracterizadas por una mayor competitividad e interdependencia" (Noya, 2002:17). Every element of communication within the country, by the government and other organizations as well, produces an effect —economic, political and cultural— on society.

Our way of thinking is shaped by the mass media system and faced a huge flow of information every day. Armed conflicts from the East, European economic crisis, new cultural movements in Africa and sporting achievements in South America, fill daily news. Social imagery of different regions around the world is built and sculpted by this news. Nevertheless, it is not likely for us to dig deep into the causes of conflicts, which would help us acquire useful knowledge about social reality.

Political agents, the media and the general public play a role in agenda setting processes through highlighting which issues are relevant. Information and persuasion are combined so as to they mould citizens' perceptions around current affairs. In 2014, the image of República Oriental del Uruguay developed intensely, promoting the country brand around the world.

### 1.2. Research justification

Uruguay was proclaimed 'country of the year 2013' by The Economist and the country with the highest social equality on the continent in 2013 by CEPAL; in 2014, its capital city, Montevideo, was the third South American city in terms of quality of life by Mercer, the eighth most intelligent city by Boyd Cohen and the 13<sup>th</sup> best city to do business in Latin America by the organization América Economía. From being an unknown country to reaching the top of numerous international rankings, Uruguay became the country of interest in 2014.

The idea for this research project is originated from two developments in recent years: The inclusion of Uruguay in the international agenda setting and a general receptive attitude towards the country.

This study provides the opportunity to analyse the international boost of Uruguay from a modern western view; to condense the tactics and draw the communication strategies adopted to convert Uruguay into such a *popular country* all over the world. It is the perfect occasion to comprehend the factors involved in the rapid development of the Country Brand besides disclosing whether the Uruguayan culture is transmitted through this picture.

## 1.2. Structure

To analyse the Uruguay Phenomenon, first of all, it is necessary to place the subject in a theoretical framework and to present key concepts in order to achieve a complete understanding of the research project. They will be studied the main authors of the Nation Brand concept, both national and international: Simon Anholt and Josep-Francesc Valls.

Later, the Uruguay Phenomenon is analyzed, emphasizing the presidential contribution to the country's international positioning. Official and relevant information sources are consulted as trustworthy references for elaborating the project.

Desk and field research are combined with prior knowledge of the country:

- ~ Analysis of the main documents published in charge of the international image of the country by the official institution, Marca País Uruguay Natural
- ~ Analysis of the influence of the former president, José Mujica. The legal measures, the most popular public appearances, the speeches and the interviews, and the values transmitted in every point of contact.
- ~ Professional interview to the communication consulter in charge of studying the international perception of the country orienting the positioning: Theresa Rice.

- ~ Evaluation of the media impact and description of the present position of the country in the main global Nation Brand rankings and the international image.

Finally, there are the conclusions of the research, which meet the first objectives.

## 2. Objectives and hypothesis

Contemporary society, which tends to turn every activity into marketing and entertainment, converts the government into a Public Relations tool. Political commercialising is intensified and used as an external communication tool between politicians and citizens.

At this point, communication strategy takes on prime importance and tackling strategic intangibles becomes indispensable (Villafañe, 2012). Coherence and image-culture concordance might lead every interaction as the communication hub.

In the study of the Uruguay Phenomenon, brand image building and international dissemination are connected through a political media campaign. The President of the Republic is considered the main Uruguayan Brand Ambassador. This research is focused on the outward communication—in both form and content—from the country to the rest of the world. This considered, it proposes to:

1. Analyse Marca País Uruguay Natural and delineate communication strategies proceeded by the organization
2. Identify values which have been internationally communicated by this organization together with different institutions of the República Oriental del Uruguay
3. Examine the Uruguay brand image built outwards and find the coherence between public communication, reality and Uruguayan inhabitants identification
4. Look into leading figure of the President's contribution and political decisions to international presence and Uruguayan cultural dissemination

Thus, it is not expected to analyze Uruguay brand development exhaustively in recent years, but to discover should communication towards the country has influenced on international image from middle 2013 until now.

According to constructivism, States' identity and interests are built through inter-state relations, where projected and perceived images have a role (Gallardo

and Infante, 2013: 4). Nevertheless, in the case of Uruguay, interaction with other nations seems to have rather been a consequence of the branding development.

Uruguay has branding from inside outwards. Due to public management and values associated with political decisions, its brand value has increased all over the world.

It should be noted that this hypothesis is constructed on another supposition. Pepe Mujica, as President of the Republic, was a key factor in spreading the presence of Uruguay internationally. As a State representative, he placed Uruguay in the international spotlight contributing positively to the nation's reputation. Quite the opposite, private companies lag behind public institutions and take a secondary role in promoting the country. Thus, the objective of the study is to analyse the Uruguay Phenomenon supposing that:

1. The Uruguay Nation Brand is being profoundly developed. Within the last two years, Uruguay lived the greatest increase in awareness and international recognition.
2. The President of República Oriental del Uruguay, José Mujica, became the Uruguay Brand Ambassador. He has been considered one of the most special presidents in terms of human quality. This image was disseminated by the Media.
3. His public appearances and speeches functioned as a key method in branding communication strategy. He spread positive values of the Uruguayan society, what assured a different positioning compared to other countries.

Summarizing, it is assumed that the name of *Uruguay* has been disseminated in the recent years. The country managed to earn a place in the international public agenda on account of the communication strategy, in which the President worked as the Uruguay Brand Ambassador. The objective is to disclose whether the Uruguayan society values have been communicated promoting their culture.

### 3. Theoretical Framework

To analyse the Uruguayan Phenomenon from an advertising and public relations perspective, we have to contextualize the subject in the sphere of professional communication and put the related concepts in a framework.

The corporative communication has been profoundly developed in the recent years when the globalization has unleashed a huge competency. The trade opening led to oversupply of products with slight differences between products. Apart from competitive advantages and positioning, coherence is vital to identify every organization: not only coherence in communication, but also in behaviour and corporate philosophy.

This section does not develop a reflection on the identity and the corporate image; it frames the concept of Nation Brand to provide a solid basis for the research project.

#### 3.1. Intangible assets, real values

Intangible assets are originated from the market homogenization, the necessity of differentiation and the brands empowerment. The management of intangibles and the brand image are two concepts sufficiently theorised; Justo Villafañe and Joan Costa are two of the main authors who have developed these processes. In summary, in corporative communication, we can distinguish four concepts that are different but tightly related between them: Identity, Personality, Image and Culture.

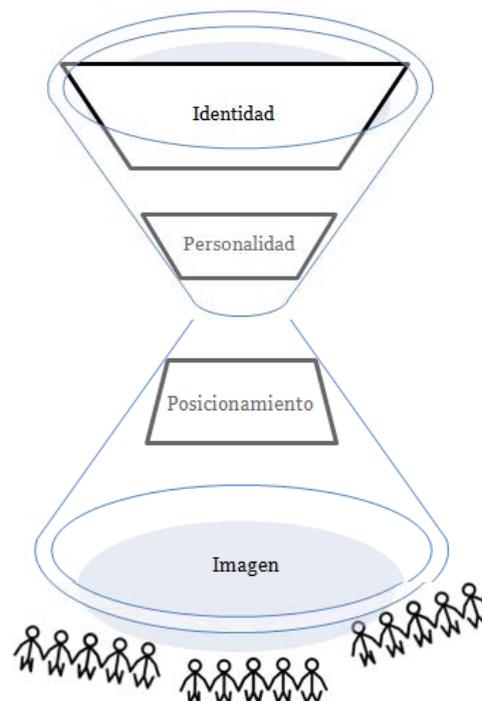
The Corporative Identity contains and defines the rest of intangibles. It is the *essence of the organization* built from the complete evolution: what it was and what it will be.

The organization leaks the aspects of the identity that wants to communicate. “La personalidad corporativa es el conjunto de las manifestaciones que la organización efectúa voluntariamente (...) a través, principalmente, de su identidad visual y de su comunicación”. So it is built an intentional image with

the attributes to be established in the public mind. This image is equal to the Strategic Positioning of the organization (Villafañe, 1999: 32).

The public perception, their experiences and the preconceived ideas are the last filter to transmit a positive image for the organization. Therefore, the Positioning is not instilled to the public mind, but it is transmitted and perceived through experiences and representations. There is a huge amount of books about the relation Identity-Image, which this text is not going to analyse for obvious reasons.

This process works as an hourglass, in which the identity is composed by multiple factors. Some of these factors are chosen to communicate and build the Visual Identity. These representations are perceived by the public, like other experiences beyond the control of the corporation.



Hourglass Identity-Image (self-elaborated)

Culture is a transversal frame that determines all the intangibles. It includes the values and principles from which the image of the company is perceived. At the same time, culture provides identity to the institution because of the society

where it is located. In other words, it has an influence on the way the public perceives and the way the organization acts.

### 3.2. The progress of corporative communication

In the context of globalization, multinationals are distinguished from the rest of the companies, with more importance and responsibilities. However, before the biggest companies communicating professionally, there was Corporate Communication and Branding.

Religions are a clear example of the solidity that an organization can achieve. The cross is the first logosymbol of the history and the most efficient, probably; it has been capable of representing a whole community for almost 2000 years. “The advertising discourse and the catholic discourse are nearer than it is normally thought” (Rey, 2006: 3). Advertising communication becomes the most contemporaneous way of religion we know.

We have to understand the Corporate Communication in its broadest sense. It is inherent to every entity –defined as a group that is considered a unit (RAE, 2011)–. Consequently, the State-country as a structured organization is also conditioned to its messages. In other words, the communication around a Nation is an inherent factor of its existence and it conditions its activity.

The tendencies of communication written by Paul Holmes 5 years ago predicted the disappearance of the functions of the corporative communication: “Se ignora el hecho de que el comportamiento es más importante en la definición de la reputación y la construcción de RRPP que las estrategias de comunicación. Los hechos hablan más fuerte que las palabras” (Vilanova, 2010).

### 3.3. Place Branding

By definition, the corporative communication exists in every corporation or group considered as a unit; this concept has been also applied to places. At this point it appears the Place Branding, the term studied by Simon Anholt, Josep F.

Valls Giménez and Javier Noya, among other authors. Before examining this idea, there is a brief discussion of the concept of Branding.

The Brand has been traditionally considered “a name, term, sign, symbol, design, or a combination of these that identifies the products or services of one seller or group of sellers and differentiates them from those of competitors” (Kotler, 2001: 255). This remark corresponds to the *simple definition* of the term (Anholt, 2005: 177). It is irrefutable that one of the main functions is to identify. The first word of the human might be used to express necessity; from a marketing viewpoint, the first word of an organization might be used to differentiate itself as an identity.

However, to study the Nation Brand (NB from this point forward), we understand the Brand as a complete idea. According to the Anholt’s *advanced definition*, it includes not only the Visual Identity, but also the objectives and the corporative strategy, motivational and behavioural aspects, internal and external communication and professional ethics; because the management of intangibles becomes more important than the physical characteristics. The Branding adds the idea of creating value to the basic marketing; the brand becomes the key core of the strategy and the corporative cultures and the most valuable asset (Anholt, 2005: 117).

Apple turned into the most valuable brand in 2014, worth in \$104.680 according to Brand Finance Global 500 2014; while it was proclaimed the first company with more than \$700.000 million of capitalization on February 10<sup>th</sup> according to the newspaper Expansión. This means that this intangible asset is worth almost 15% of the Apple company.

The branding is applied to companies, to regions and even to religions. In the contemporary world, the competency reaches the nations. The *Place Branding* (from this point forward) is the result of applying the branding concept to places—considered as a unit (cities, states, nations, countries, continents, etc)—. In spite of the brand was originated many years ago, the Nation Branding is a relatively new field. We have to go back to the 60’s to find the first analysis of the *country of origin effect* of the products in the global market. Lisandro Martín states that the Marca País implies “la creación de una política de comunicación

institucional (...) con el objetivo de mejorar el posicionamiento de los productos y servicios del país en las distintas regiones del mundo” (Devoto 2008: 8).

In the same text, Roberto Occhipinti’s viewpoint is closed to a scientific understanding of the term, since he describes the MP as “el estudio y determinación de los distintos valores diferenciales de una nación, región, o ciudad, con el objetivo de posicionar productos, servicios, lugares, etc., por medio de una estrategia que se base en esta relación origen-producto o servicio” (Devoto 2008: 11). This definition is focused on the product-nation relation, excluding other implications.

On the other hand, Simon Anholt defines the Nation Brand as the sum of the perceptions of the country through 6 areas of national competence. These faces form *The Nation Brand hexagon*, figure that is also discussed further in this section. I consider this last concept of MP more complete, so it gives the country of origin effect the role of one face of the hexagon (Anholt, 2005: 333).

In spite of Anholt is considered as the *father* of Place Branding with *Brand New Justice* in 2003, Josep-Francesc Valls studied the concept in *La Imagen de Marca de los Países* in 1992. Here it is the definition:

The Nation Brand Image (IMP) is the perception of the direct, indirect, real and potential consumers of the country. This Perception of the Consumers (PC) is equal to the Product (P) —the sum of the elements of the country—, added to the Communicative Action Policy (PAC) that is the action and the consequence of the elements communicating the characteristics of the product/nation (Valls, 1992: 92)

$$IMP = PC = P + PAC$$

In short, the Place Branding is the management of every element in a determined region to obtain the desired image. It is about the construction of the idea of a place from the perceptions of different stakeholders, conditioned by the historical-cultural heritage and the communication around (that used to be unconscious, controlled by the region and broadcasted by the media. It is composed by every point of contact with this place, sensations and experiences.

I believe that the MP is extended to stakeholders beyond the consumers, and it includes the brand experience as a decisive factor in the image building. The IMP influences every aspect of the country as a global product, from tourism to investments, to position it in relation to the competitive advantages.

### 3.4. Terminology

It is proposed to differentiate the PB from other concepts that are related and are usually used wrong. The theoretical and terminological imprecision tends to besmirch the image of NB and advertising and PR techniques. It has been thought that it makes the population to lose control of their own country, when the most powerful PB tool is the citizens.

#### ~ Place Branding and Nation Brand

Place Branding or *Marca-Territorio* (PB/MT) is the general process by which the value of a place is built; while the Nation Brand or *Marca País* (NB/MP) is referred to the application of this process to a Nation States. So, the hypernym PB includes the hyponyms of Nation Brand, City Brand, Continent Brand, etc.

#### ~ Advertising and Promotion

It goes beyond a promotion activity; it is in the strategy level. Advertising can be used as a tool to promote the products, for example the tourism in a city or the export of meat. However, the NB deal with Brand awareness, thus it has a greater influence on the reputation than each of product promotion activity.

#### ~ Reputation

The reputation is defined over time and the behaviour. For instance, the contribution to public institutions and international agreements, the capacity of manage the country, the technological development and the medical findings.

Therefore, the PB tries to manage the reputation of the regional assets. “In other words, to do whatever is possible to ensure that the country’s reputation is a fair, balanced and useful reflection of its real assets, competencies and offerings, and not merely an outdated or unjustly biased cliché (...)” (Anholt

2005: 119). A solid NB implies coherence between messages among the stakeholders and has a greater influence on the reputation than the promotion. It conditions the way in which messages are received and perceived by the public.

#### ~ Public Diplomacy

The acts gain more importance than the words nowadays. The speeches are essential, but the building of reputation is focused on the coherence between the attitude and the behaviour.

Therefore, the relations among countries and international public gain ground from the interstate or intergovernmental relations, as it occurs in the private business. "Places can't construct or manipulate their images with advertising or PR, slogans or logos (...) the only remaining superpower is public opinion - and we are all, in one way or another, talking about effective diplomacy with that superpower" (Anholt 2009).

### 3.5. Justification for place branding

Since human beings can only perceive the reality through our senses, it is not easy to distinguish these two terms. Both in politics and economics, the perceptions of the companies and the politic parties are what really matters, because they orient the people's behaviour (Anholt 2005: 6). It is important to remember that Place Branding is about perceptions and not realities. The NB does not create the identity of the region, but it is based on that. It should work with identity and adopt it as the axis of the communication policies.

The perceptions do not have to be in line with reality. The image of the nations can be influenced by clichés, legends and ignorance. That is why the ethics of the PB are put in evidence, but the accordance to reality cannot measure how fair the perceptions are. The ethics of this process seems to be questionable, just as the ethics in the advertising. Nevertheless, there are several reasons to build a valuable Nation Brand.

- ~ Everything communicates; the image is attached to the essence. Like in business, personality and public image is composed by every point of contact. As it is said before, every element is commercialized today: public speeches, business successes, the media, the weather, the emigration, etc. has influence on the image of a country. Every company has an online image even if it has not created any profile in the social networking. It is the same with the image of the countries. The image is created by every point of contact beyond the controlled and voluntary communications. “La imagen del país existe siempre, provocada o no” (Devoto, 2008: 11); since it is unavoidable to have an image, it is advisable to manage this.
  
- ~ The NB defines the image to create and consequently, the desired identity to achieve. Fixing objectives helps to concentrate efforts to optimize available resources. Since positioning in the international market is important, States should have a Communication Plan to understand their priorities.
  
- ~ The PB tends to accelerate the pace of natural processes. In the case the perception and the behaviour are considered at the same time, “(...) then the early benefits of a positive ‘audience response’ (both internal and external) will accelerate the change” (Anholt 2004: 7). The advantages/disadvantages of a good/bad reputation are perceived in advance. This amplifying capacity of the communication is known as the *boomerang effect* (Rey 2006: 7), for which the advertising turns a social tendency into a massive effect and returned to society amplifying the result.
  
- ~ The Brand Awareness involves a solid identity and a solid image in the mind of the citizens. The stronger the brand equity, the firmer the image and harder to damage the reputation. In a situation of homogeneity among countries, the negative image is extended to the entire region. The countries with a weak image are usually associated to the characteristics of their neighbours or to the negative attributes of the continent. The NB

helps to achieve stability and to prevent the Negative Equity transfer (Anholt, 2004: 8).

- ~ To non-commercial brand awareness avoid the commercial brands to represent the country abroad. The NB protects the dissemination of information about the politics, the people, the geography and the culture of a nation: “(...) it can really only add something to people’s existing perceptions of the place (it can hardly take anything else) and if successful, it will invite more people to acquire a deeper knowledge of the place” (Anholt 2004: 8). It broadens and spread democratically the understanding of a place against prejudices.

I personally believe this is the reason to defend the Place Branding. The core concept is to serve as a guideline for the governments, which have to choose their actions and adapt their behaviour to the objectives and the country’s vision (Anholt 2004: 9).

### 3.6. The brand nation hexagon

To calculate the efficiency and measure the results of the NB, every author has set his own methodology:

Josep-Francesc Valls in *La imagen de marca de los países* (1992) suggests analysing the Product-nation and measuring the direct Perception of the consumers. Ideally, the perception would be equal to what we want to transmit, this seldom occurs. Thus, the Communicative Action Policy stays in the middle of these two factors (Devoto 2008: 17).

$$\text{IMP} = \text{P} (\Sigma P_x) + \text{PAC} (\Sigma \text{PAC}_x) = \text{PC}$$

BN Image = Product-nation + Comm. Action Policy = Consumers Perception

Occhipinti uses also this methodology by quantifying the elements. Nonetheless, we are going to use the Nation Brand Hexagon (Anholt, 2005: 335) in order to highlight the unifying concept of NB —which should encompass every activity of the country—. This figure classifies the perception of a place for

six areas: tourism, exports, investment and immigration, governance, culture and heritage, and people.

**Tourism.** It is the most promoted and the one with the biggest effect on the perception of a country. A popular case is the international launch campaign 2012 Marca Perú (Marca Perú, 2012).

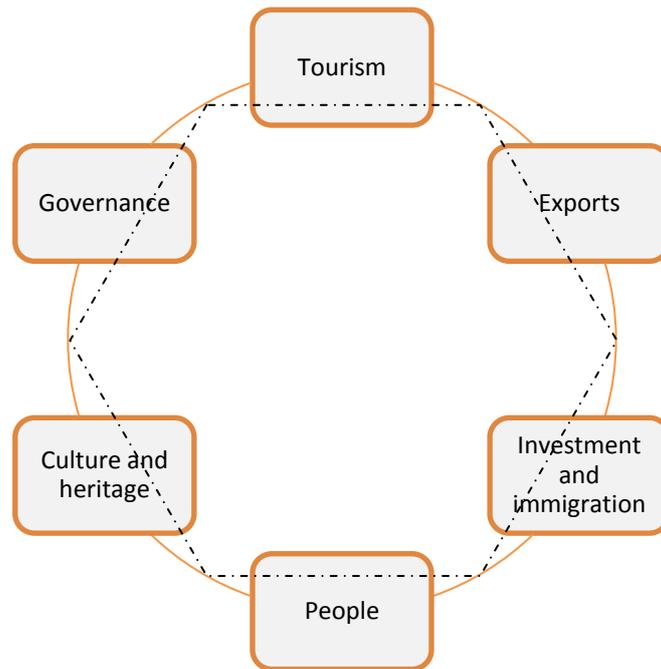
**Exports.** Related to the commercial goods produced in the country and the *country of origin effect*. It is stressed the *Made in...* as an added value on a product.

**Investment and immigration.** It stands at the most difficult to measure according to this methodology. It is related to the social and economic face.

**People.** It measures the professional and personal quality of the people. It is highlighted the values of the culture in the workplace, which has been studied in deep by Geert Hofstede. His centre offers a useful online tool to consult the dimensions of the Nation Culture (The Hofstede Centre, 2014)

**Culture and heritage.** It develops the cultural tradition in aspects such the music, the cinema, arts, literature and sporting excellence.

**Governance.** It measures how trustworthy the government is and how the international scope of the measures taken in the country. The NB has different fields of application, so it has to be managed as a whole. Once again, the strategy that coordinates with coherence the six areas is more effective than promoting only one face. However, it is common to consider only one face as the competitive advantage



The Nation Brand hexagon (Anholt, 2005:334)

### 3.7. Human leaders as representatives

The major part of Latin America has been given a negative image due to the lack of freedom, the wretched economic situation of some countries and the generalised ignorance of the internal issues.

Many countries suffer the *continent branding effect*, concept introduced by Anholt, by which the nation takes the negative attributes of the continent's image because it lacks of a strong image. Generally, the countries are all calcified as insecure, politically unstable and poor, although it does not correspond to reality. For instance, Colombia forecast a 4,5% increasing on the GDP for this year (El Tiempo, 2015).

Even though the governance structures have changed in the recent years, there are still prejudices around these countries. Uruguay has been promoted as a country with different and value-driven governance.

In spite of there is no individual work in politics, there is always one leader standing out from the rest. Translating the words of Vilanova from the business

to the governance ambit, we are in front of a new leadership model. We require communicative leaders who convert people from servant to accomplice (Vilanova, 2013):

**Familiar leaders** who stays at the same level of the public, generates empathy, confidence and development.

**Contrainuitive leaders** who do not get paralysed when feeling fear of the unknown.

**Imperfect leaders** who knows their limits and ask for help. Honest and transparent.

**Leaders who are self-confident** and delegate responsibility to the people to make their own projects.

As we said before, NB is affected by many factors. Undoubtedly, the President has been a core figure in the international repercussion of Uruguay. According to Theresa Rice, “la marca Uruguay Natural ha conseguido alinear un mensaje y crear una personalidad propia en la que la visibilidad del presidente José Mujica fue muy importante en los últimos años” (Latam, 2014).

## 6. Conclusion

Overall, it is clear that Uruguay has experienced its most amount of international popularity during the past four years. There is no doubt that the President of the Republic from 2010 to 2015, José Alberto Mujica, has played a marked role in the global positioning of the country.

Resuming, the reorientation of its global image has been developed with a convenient positioning for the country: *Uruguay as maverick*. The international scale of the global media impact, both analog and digital, is the result of two factors:

1. The government's reforms, which do not always have grass-roots support, but have been considered groundbreaking in terms of civil rights and education.
2. The speeches of then President Pepe Mujica, who has adopted a different style from other politicians, but has transmitted solid values with truly public recognition.

In the first place, Uruguay is a brave, trendsetting country to take decisions considered fair to its population —and by extension— to the rest of the world. It places values of social equity, transparency and civil rights before polemic that measures might generate abroad.

These measures in turn are considered paradigm-changing. They gather popular debates to introduce them in the national law. Social activism is transferred to management level. In the end, they accept and cope with reality in order to mitigate the consequences of such situation. Ethic debates such abortion and drug issues are revealed, but decisions are aimed at broad social rights. Culture is the solution to these problems. The best guarantee for the proper functioning of humanity has one name, that of education.

We talk universally because as Mujica states, we are in an interconnected globalized world and we all live the consequences of actions taken all over the world. Internal decisions in a country must be generalizable to every spot of the

Earth and Uruguay behaves on that level. It demonstrates the slogan *Think globally; act locally* can be applied to other aspects apart from environment.

In the second place, due to historical and location reasons, Uruguay used not to have much impact on abroad. Even though it has an enhanced reputation in South America, its reputation did not go beyond the football awards and the association with Argentina.

For historical reasons, they have not benefitted from the regions' heritage of former empires and had to build their identity from the roots. For geographical reasons, located between Argentina and Brasil 'Brazil', Uruguay is lagging behind the strong image of these giants.

Uruguay's positioning has been achieved by distancing itself from the collective imagery around South America —of social inequality and poverty—. The country overcomes the Negative Equity Transfer from neighbouring states to create its own image.

Public Relations are increasingly important on the professional communication. The intervention of Mujica through public appearances at international summit and TV and press reports has played a major part in positioning Uruguay. The President acted as the Uruguay Brand Ambassador and personified recognised values at present. As we analysed, he was the key asset for the international recognition of the country. Though he never became part of the official strategy of Marca País Uruguay, he performed as a tool in the positioning process.

Concluding, Mujica enhanced public awareness of the country and their achievements with only 3 million inhabitants. Though a long way from generating a deep understanding of Uruguay, he placed Uruguay in the public agenda and paved the way to compete internationally. Moreover, this recognition made the population to talk about themselves with pride and better self-understanding.

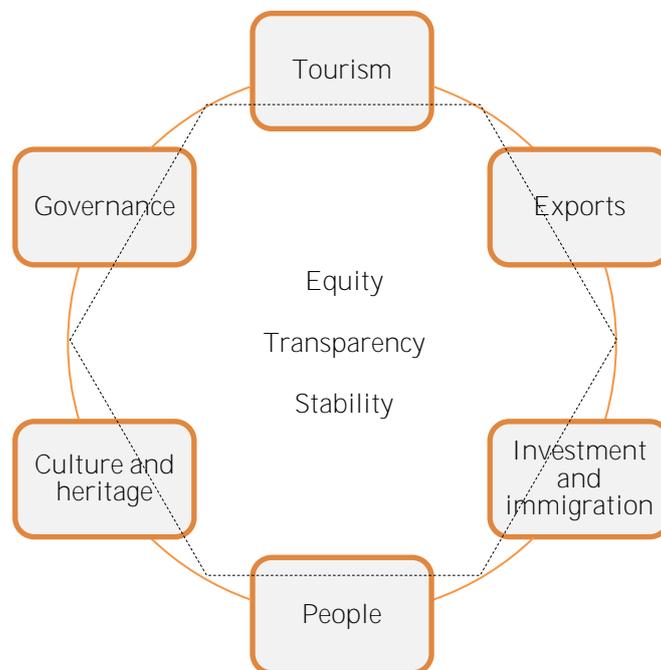
Although Mujica has benefited the country from the commercial perspective, it is also necessary to differentiate the Uruguayan case in terms of its maverick essence. Apart from serving as a marketing tool, Mujica has become visible because of his own lifestyle. He is admired because his behaviour is coherent:

he acts following his words, acts what he says and says what he thinks. And this coherence is not easy to see among the political class, in South American governments either.

Apart from the internal coherence, the former President is coherent with his population. As he has said several times, the ideas he presents are the cultural heritage of the Uruguayan society.

As we said before, the brand has to be supported on the identity and be therefore built from the inside out. Mujica personifies not only laudable values that guide his life, but also values that represent the Uruguayan society. It can be state that the measures and the values associated to these decisions have raised its brand value around the world. By analogy with business, brand is solid if it is originated inside the company, on the worker's culture. "Branding is not something you add on top, is something that goes underneath" (Anholt, 2005:121).

Lastly, Mujica's principles are also coherent between themselves. The values we are talking about can be summarized as three: inclusion, transparency and stability; and applied to the six faces of the Anholt's hexagon.



Uruguay brand values (self-made from The Nation Brand Hexagon de Anholt)

In summary, this text:

1. Analyses the main elements of the Marca País Uruguay Natural and delineates the communication strategy implemented by the organization;
2. Recognises and identifies the values which are internationally communicated by the President of the Republic in synergy with other institutions;
3. Examines the image of Uruguay outside and evaluates the coherence of the communication with the reality and the identity of their inhabitants;
4. Discovers how the President and his political measures contribute to the international presence and the spread of the Uruguayan culture

to investigate the international image building of the country in the past four years, to understand the Uruguayan Phenomenon.

## 6.2. Future developments of the investigation

Since the President changed, Uruguay is in danger of losing the popularity of the moment. Mujica has personified Uruguay in the best way possible, but the arrival of Tabaré Vázquez's arrival in government does not mean the decline of the country.

With the new positioning, Uruguay has got to create a favourable attitude abroad. However, the Nation Brand has to entail action: to be likely to invest in the country, to buy their products, to read their books, to employ their workers, to visit the country or even to live in there. Mujica opened the doors, but building Place Branding implies long-term effort.

The new president has still to demonstrate his contribution to the international image of Uruguay. The population has a pending task to behave following their values and not to allow the country to drop away. Now, bigger the country awareness, they have to continue building and properly developing.

The good performance involves the necessity of a communication plan for middle to long-term driven. Temporary events are not enough, but a strategy is required to influence on the results of international rankings.

As future developments of the investigation, it is interesting to study if Uruguay should strengthen its contribution abroad in the communication strategy. We all

know being ethical, committed and responsible are important values in the place brand building process and the international recognition.

Considering the Uruguayan economy is based on external support, it might focus on rankings like The Good Country to unleash its potential. In spite of its brief development, it might become the index of the future. It is increasing the importance of becoming a country that improves the world we live in. Therefore, Uruguay can be positioned as the country which contributes to making the world a better place and considered The Best Country. Be that as it may, it will undoubtedly need a proper communication plan.

Finally, it is also interesting to study the international influence on political initiatives. Mujica has highlighted the values which must orient a good politician's decisions.

The Frente Amplio's government —since it is a left-wing union— can be associated to the 15-M movement and the *Primavera Valenciana*. Even to the origin of other unions as Syriza-ANEL in Ελλάδα 'Greece' or Podemos in España 'Spain'. It can be studied if the Uruguayan Phenomenon has changed the collective imagery and facilitated the institutionalization of the activism in the political scenery.

## Bibliografía

- ANHOLT, Simon (2005). Editorial. En: *Editorial: Place Branding & Public Diplomacy*, vol.1, n.4. London: Henry Stewart Publication, 333-346
- (2005). Editorial: Nation Brand as context and reputation. En: *Editorial: Place Branding & Public Diplomacy*, vol.1, n.3. London: Henry Stewart Publication, 224-228
- (2005). Editorial: Some important distinctions in place branding. En: *Editorial: Place Branding & Public Diplomacy*, vol.1, n.2. London: Henry Stewart Publication, 116-121
- (2004). Editor's foreword to the first issue. En: *Editorial: Place Branding & Public Diplomacy*, vol.1, n.1. London: Henry Stewart Publication, 4-11
- BLACKETT, Tom (2010). ¿Qué es una marca? En: BRUJÓ, Gonzalo y CLIFTON, Rita. *En clave de marcas*. Madrid: Lid Editorial.
- DEVOTO, Lisandro Martín (2008). *Las tesinas de Belgrano: Marca País. Definiciones conceptuales y análisis del caso argentino. Planteo desde las Relaciones Internacionales*. Buenos Aires: Universidad de Belgrano, núm.314.
- JO HATCH, Mary y SCHULTZ, Majken (2010). *Esencia de marca*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2003). *Fundamentos del Marketing*. Madrid: Pearson Editorial, 288.
- (2001). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education, 266.
- NOYA, Javier (2002). *La imagen de España en el Exterior: Estado de la cuestión*. Madrid: Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.
- REY, Juan (2006). Los “metrosexuales” y “ubersexuales” como artefactos publicitarios. En: *Comunicar: Revista científica de comunicación y educación*, n.27. Huelva: Grupo Comunicar, 19-27
- (2006). Publicidad y religión: Semejanzas y diferencias entre el discurso publicitario y el discurso católico. En: *Trípodos*, n.18. Barcelona: Facultat de Comunicació Blanquerna.
- VILANOVA, Núria (2013). *Micropoderes: Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- VILLAFANE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen*. Madrid: Ediciones Pirámide S. A.

## Webgrafía

Al Jazeera (2013). Canal de youtube Al Jazeera English. *The poorest president in the world: Jose Mujica*. United States: Al Jazeera English. <<https://www.youtube.com/watch?v=hteGnL-8SeU>> [Fecha de consulta: 19.04.2015]

América Economía (2015). *Las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina: Ranking 2014*. Chile: América Economía Media Group <<http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-para-hacer-negocios-2014/ranking/>> [Fecha de consulta: 9.12.2014]

ANHOLT, Simon (2014). *The Good Country Index: Uruguay* [online tool]. London: Simon Anholt. <<http://www.goodcountry.org/country/URY>> [Fecha de consulta: 18.04.2015]  
--- (2009). *Why public diplomacy?* London: Simon Anholt. <<http://www.simonanholt.com/Explained/explained-introduction.aspx>> [Fecha de consulta: 27.02.2015]

Atresmedia (2014). *Salvados: Entrevista José Mujica*. Madrid: Atresmedia. <[http://www.atresplayer.com/television/programas/salvados/temporada-8/capitulo-12-entrevista-jos-mujica\\_2014051600360.html](http://www.atresplayer.com/television/programas/salvados/temporada-8/capitulo-12-entrevista-jos-mujica_2014051600360.html)> [Fecha de consulta: 19.04.2015]

Brand Finance 500 (2014). *Global 500 2014: The World's Most Valuable Brands*. London: Brand Finance. <[http://brandirectory.com/league\\_tables/table/global-500-2014](http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2014)> [Fecha de consulta: 16.12.2014]

Cadal Uruguay (2015). *Nueva mejora de Uruguay en ranking mundial*. Montevideo: Centro para la apertura y el desarrollo de América Latina. <[http://www.cadal.org.uy/prensa/nota.asp?id\\_notas=6098](http://www.cadal.org.uy/prensa/nota.asp?id_notas=6098)> [Fecha de consulta: 30.03.2015]

Ceibal (2015). *Plan Ceibal: Consultas*. Montevideo: Plan Ceibal. <<http://www.ceibal.edu.uy/#consultas>> [Fecha de consulta: 29.04.2015]

Clarín Digital (2015). *Hace dedo en la ruta y lo levanta "Pepe" Mujica*. Tacuarí: Grupo Clarín. <[http://www.clarin.com/mundo/Uruguay-hace-dedo-ruta-levanta-Pepe-Mujica\\_0\\_1286271622.html](http://www.clarin.com/mundo/Uruguay-hace-dedo-ruta-levanta-Pepe-Mujica_0_1286271622.html)> [Fecha de consulta: 16.01.2015]

CNN (2013). Canal de youtube CNN en Español. *José Mujica: "Lo más cómodo en la vida es la verdad"*. New York: CNN Español. <<https://www.youtube.com/watch?v=L4ytu3MgOuo>> [Fecha de consulta: 19.04.2015]

El Mundo América (2012). *Mujica, el presidente más pobre*. Montevideo: El Mundo edición América. <<http://www.elmundo.es/america/2012/05/25/noticias/1337961914.html>> [Fecha de consulta: 04.05.2015]

El País (2015). *Montevideo, entre las ocho ciudades más inteligentes de Latinoamérica*. Montevideo: El País América. <<http://www.elpais.com.uy/vida-actual/montevideo-ocho-ciudades-mas-inteligentes-latinoamerica.html>> [Fecha de consulta: 16.12.2014]

--- (2014). *Montevideo entre las ciudades con mejor calidad de vida en Sudamérica*. Montevideo: El País América. <<http://www.elpais.com.uy/vida-actual/montevideo-ciudades-mejor-calidad-vida.html>> [Fecha de consulta: 16.12.2014]

--- (2014). *Mujica: "el país no empezó" con el FA, a la campaña "hay que sacarle el IVA"*. Montevideo: El País América. <<http://www.elpais.com.uy/informacion/mujica-pais-no-empezo-fa.html>> [Fecha de consulta: 12.05.2015]

--- (2014). *Votan ley más dura con el tabaco*. Montevideo: El País. <<http://www.elpais.com.uy/informacion/votan-ley-mas-dura-tabaco.html>> [Fecha de consulta: 28.04.2015]

--- (2014). *Aborto en Uruguay, la excepción latinoamericana*. Montevideo: El País España.

<[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/03/07/actualidad/1394208119\\_165255.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/03/07/actualidad/1394208119_165255.html)> [Fecha de consulta: 28.04.2015]

--- (2013). *Uruguay descendió en ranking sobre "marca país"*. Montevideo: El País América. <<http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/uruguay-descendio-ranking-marca-pais.html>> [Fecha de consulta: 31.03.2014]

El Tiempo (2015). *Colombia, entre los de mejor crecimiento económico en el 2015*. Colombia: El tiempo Casa Editorial. <<http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/crecimiento-de-la-economia-colombiana/15148476>> [Fecha de consulta: 08.05.2015]

Esade (2014). Sitio web. *Profesorado: Josep F. Valls Giménez*. Barcelona: ESADE Universidad Ramon Llull. <<http://www.esade.edu/profesorado/josepf.valls>> [Fecha de consulta: 23.01.2015]

Expansión.com (2015). *Apple, primera empresa con más de 700.000 millones dólares de capitalización*. Madrid: Unidad Editorial Información Económica. <<http://www.expansion.com/agencia/efe/2015/02/10/20399381.html>> [Fecha de consulta: 24.01.2015]

Forbes México (2015). *Las 20 ciudades con mejor calidad de vida del mundo*. México: Forbes Staff- <<http://www.forbes.com.mx/las-20-ciudades-con-mejor-calidad-de-vida-del-mundo/>> [Fecha de consulta: 16.12.2014]

Future Brand (2009-2014). *The Future Brand Country Brand Index. Report archive: from 2009 to 2014*. New York: Futurebrand. <<http://www.futurebrand.com/foresight/cbi>> [Fecha de consulta: 18.04.2015]

GALLARDO, Stevens e INFANTE, Paula Andrea (2013). *¿Cómo influyen las percepciones en la política exterior colombiana?: un análisis desde el constructivismo*. Santiago de Cali: Universidad Icesi. <[http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/76657/1/percepciones\\_politica\\_exterior.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76657/1/percepciones_politica_exterior.pdf)> [Fecha de consulta: 27.12.2014]

Hosteltur Latam (2014). *Uruguay amplía presencia de Marca País para 2015*. Baleares: Ideas y Publicidad de Baleares. <[http://www.hosteltur.com.uy/117150\\_uruquay-amplia-presencia-marca-pais-2015.html](http://www.hosteltur.com.uy/117150_uruquay-amplia-presencia-marca-pais-2015.html)> [Fecha de consulta: 18.04.2015]

IMPO (2013). Sitio web oficial. *Programa Lenguaje Ciudadano: La ley en tu lenguaje*. Montevideo: Centro de Información Oficial. <<http://www.impo.com.uy/matrimonioigualitario>> [Fecha de consulta: 28.04.2015]

Marca Perú (2012). Canal de youtube Marca Perú. *Marca Perú: Campaña de Lanzamiento Internacional 2012 en España*. Perú: Marca Perú. <<https://www.youtube.com/watch?v=42AXjcP-B2U>> [Fecha de consulta: 22.02.2015]

Merriam-Webster (2015). Digital encyclopedia: maverick. London: Encyclopaedia Britannica. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/maverick>> [Fecha de consulta: 12.04.2015]

MUJICA, Jose (2013). Publicación en youtube por Roberto Nada. *Jose "Pepe" Mujica, Discurso Completo ONU 2013*. New York: ONU. <<https://www.youtube.com/watch?v=OLef1zl7k4Q>> [Fecha de consulta: 17.04.2015]

Presidencia de la República Oriental del Uruguay (2014). Sitio web oficial. *El Poder Ejecutivo promulgó ley que regula producción, distribución y venta de cannabis*. Montevideo: Presidencia de la República. <<http://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/promulgacion-regulacion-cannabis>> [Fecha de consulta: 29.04.2015]

Rae (2012). Diccionario digital, 22ª edición. *Diccionario de la lengua española: Entidad*. Madrid: Real Academia Española. <<http://lema.rae.es/drae/?val=entidad>> [Fecha de consulta: 14.02.2015]

The Economist (2013). *The Economist's country of the year: Earth's got talent*. New York: The Economist Group. <<http://www.economist.com/news/leaders/21591872-resilient-ireland-booming-south-sudan-tumultuous-turkey-our-country-year-earths-got>> [Fecha de consulta: 16.12.2014]

The Hofstede Centre (2014). Sitio web. *National Culture: Uruguay* [herramienta en línea]. Helsinki: Itim International. <<http://geert-hofstede.com/uruguay.html>> [Fecha de consulta: 21.02.2015]

Time Magazine (2015). *The 100 Most Influential People: Pioneers*. California: Time Inc. <<http://time.com/collection/2015-time-100/pioneers-2/>> [Fecha de consulta: 13.05.2015]

Top Documentary Films (2014). *The Cannabis Republic of Uruguay*. United States: TDF. <<http://topdocumentaryfilms.com/cannabis-uruguay/>> [Fecha de consulta: 17.04.2015]

Uruguay Natural (2015). Canal de youtube Uruguay Marca País. *Theresa Rice - Cierre de actividades de la marca país Uruguay Natural*. Montevideo: Uruguay Marca País. <<https://www.youtube.com/watch?v=64ZRRIsxUk0>> [Fecha de consulta: 29.04.2015]  
(2014). Sitio web oficial. <<http://marcapaisuruguay.gub.uy/>> [Fecha de consulta: 23.01.2015]

--- (2014). Sitio web Ministerio de Turismo y Deporte: Cabo Polonio. <<http://www.turismo.gub.uy/index.php/es/cabo-polonio>> [Fecha de consulta: 02.03.2015]

--- (2013). Canal de youtube Uruguay Natural TV. *Latinoamérica en el foro internacional marca país*. Montevideo: Uruguay Natural TV. <<https://youtu.be/EUEVaSPH6bY>> [Fecha de consulta: 29.04.2015]

Uypress (2014). *Uruguay es el país con mayor igualdad social del continente*. Montevideo: Uypress - Agencia Uruguay de Noticias. <[http://www.uypress.net/uc\\_49749\\_1.html](http://www.uypress.net/uc_49749_1.html)> [Fecha de consulta: 27.12.2015]

VILANOVA, Núria (2010). Las 10 tendencias en comunicación en 2010 según Paul Holmes. Barcelona: Inforpress. <<http://www.nuriavilanova.com/2010/02/24/las-10-tendencias-en-comunicacion-en-2010-segun-paul-holmes/>> [Fecha de consulta: 15.03.2015]

## Anexo

### Entrevista a Theresa Rice (11.05.2015)

Theresa Rice tiene una maestría en Economía Internacional y Estudios de América Latina.

Primero, trabajó de periodista y de relaciones públicas, pero siempre enfocada en la promoción turística y de inversiones en América Latina. También ha trabajado en la promoción turística de Houston y Miami en la región, y también de Costa Rica, Uruguay, México y El Salvador en el exterior. Además, colaboró con el Fondo Monetario Internacional.

En 2009-2010, realizó una auditoría de percepción para Uruguay, de la que extrajo ciertas recomendaciones que el país aplicó para mejorar su imagen internacional. Actualmente, es CEO de Out Loud Communications Consultants.

#### *¿Cómo empezaste a trabajar con el gobierno de Uruguay?*

Entonces, empecé a trabajar para el gobierno uruguayo en el 2008 y me contrató el Ministerio de Turismo para organizar un evento de degustación de carnes y vinos y otros productos uruguayos, con motivo de C-train, de la feria de cruceros de Miami. Ese proyecto fue financiado por el Banco Mundial. Después de eso, me contrató Uruguay XXI, que es la agencia de promoción de exportaciones e inversiones del país, para coordinar una misión de negocios y unos eventos para inversionistas prospectos en Atlanta y en Dallas. Después de eso, el BID, el Banco Interamericano de Desarrollo, eligió a Uruguay como uno de los ocho países, si no me equivoco, a nivel mundial, para un proyecto de competitividad. Como parte de ese proyecto, realicé una Auditoría de Percepción de Uruguay a nivel internacional con 60 países.

La Auditoría tuvo varias partes. Primero hice un análisis de todos los artículos en los principales medios de Uruguay a nivel mundial para analizar que decían sobre el país, cuáles eran los aspectos del país que más llamaban la atención.

#### *¿Hiciste un análisis de artículos periodísticos o de noticias también?*

De todo lo publicado en prensa. Lo hice a través de Meltwork, un sistema internacional de monitoreo. No pudimos analizar absolutamente todo lo que había salido, pero este servicio ofrece una cobertura bastante amplia de los medios más importantes de cada país.

También hice una encuesta en línea de más o menos 3500 personas a nivel mundial en 60 países, preguntándoles acerca de Uruguay. Más que nada, cuál era su opinión y cuáles eran las cosas que sabían o no sabían del país.

Luego, realicé una serie de entrevistas cualitativas con extranjeros, tanto dentro del país como afuera. Por ejemplo, diplomáticos, extranjeros en el país, empresarios que

habían invertido en la región... una selección de líderes de diferentes industrias prioritarias para Uruguay.

Y luego, como otro aspecto del estudio, hice un análisis de *todo lo conversado* acerca de Uruguay en línea, en redes sociales. Creo que no hay más aspectos de la Auditoría, pero se realizó en el 2009 y parte del 2010.

*Y después de hacer todo este análisis, ¿a qué conclusiones llegaste?*

En mi opinión, la conclusión fue que Uruguay no era un país muy conocido ni muy posicionado. Dentro de la región sí tenía cierta reputación como país estable, pero como un país agrario, principalmente. Y fuera de la región, había mucha gente que ni siquiera sabía que se encontraba en Sudamérica. Había personas que pensaban que Uruguay era un país tropical, un país pobre, que estaba incluso en África (lo estaban confundiendo con Uganda). Entonces, hay un problema frente a esto. Ellos decían que confundían Uruguay con Paraguay. Y realmente, el problema era que lo confundían con Uganda.

*Sí, porque Paraguay, al fin y al cabo está en el mismo continente, aunque los distancien unos kilómetros. Pero si lo ubican en África, realmente hay un problema.*

Pero esto, no es sorprendente, porque fuera de los grandes destinos turísticos del mundo, casi todos los países tienen un grado de conocimiento bajo. Sin embargo, a través de los medios, pude percibir que había unos aspectos de Uruguay que resultaban muy interesantes desde el punto de vista de la percepción.

En primer lugar, los medios publicaban la elección de Mujica, que por su personalidad austera y su trayectoria, él podía ser un activo de posicionamiento muy importante para el país. Mujica era como un *maverick*. Se atrevía a hacer cosas que los demás no, y que el país seguía esta filosofía. Esto era en una época en que el gobierno de Mujica empezó a tener una discusión con Philip Morris, acerca de los avisos que se colocaban en las cajas. Mujica quería avisos más fuertes y que incluyeran imágenes; y obviamente, Philip Morris, no.

*¿De qué fecha estamos hablando?*

Sí, fue en el 2009-2010, cuando el alcalde de Nueva York, Michael Bloomberg, decidió apoyar legalmente al gobierno uruguayo en ese pleito que tenía con Philip Morris. Yo entiendo que todavía sigue, pero por lo menos, Mujica ganó una batalla. Deberíamos ver cómo están las cosas hoy en día. Pero en su momento, fue muy significativo que el alcalde de Nueva York apoyara al presidente en esa gran discusión porque tenía valor al ponerse en contra de la compañía tabacalera más grande del mundo.

Por otra parte, también se estaba debatiendo sobre los derechos de los homosexuales de estar en unión libre, y luego derivó en la legalización del matrimonio. Pero entonces, aquel debate era para reconocer la unión libre entre homosexuales. Mujica fue un jugador protagonista en ese esfuerzo.

Y también salieron varios reportajes contrastando a Mujica con otros líderes de la región. Por ejemplo, una imagen que me quedó grabada, la imagen del presidente de México, Enrique Peñanieto, con su avión de lujo y una persona que no tenía

reputación de ser honesta, precisamente. México, desafortunadamente, no tiene esa reputación de transparencia que tiene Uruguay. Entonces, muchos medios publicaron una foto del fin de una cumbre, cuando Peñanieto le dio un aventón a Mujica en su avión presidencial. Entonces, aprovecharon esa imagen para hablar que Mujica, no sólo no tenía avión presidencial, sino que aprovechaba la ocasión para viajar en clase económica. Salieron una serie de características de Mujica como líder que también reflejaban valores en la sociedad uruguaya, que eran muy interesantes.

Se me olvidó lo más importante, el Plan Ceibal, *One Laptop Per Child (OLPC)*. Uruguay era el primer país en implementar a tal grado este plan y hoy en día, el primero y el único país en implementar al 100% el programa. Ahora, todos los niños y todos los maestros tienen *laptop* y están pensando en extender el programa a jubilados.

*Y aparte de todas las medidas que has comentado, la legalización de la marihuana. Sí es verdad que llegó unos años más tarde.*

Pero el debate de la legalización estaba vigente. Por todo esto, se decía que Uruguay era atrevido. Como país se podía diferenciar del resto porque era un país que se atrevía a hacer cosas que otros países, no. Porque no tenían esas prioridades, porque eran demasiado grandes, o porque simplemente, no existía la voluntad política. Uruguay, a diferencia de otros países, se atrevía a hacer cosas novedosas con un fin social.

Cuando presenté esto, la audiencia se rió. “Uruguay como maverick. Eso no somos nosotros”. Y claro, el uruguayo es una persona muy poco presumida, no se vende bien.

*Tienes razón, creo que la sociedad uruguaya se subestima.*

Sí, se subestima mucho. Ese posicionamiento que había propuesto era muy sorprendente para ellos. Y con el tiempo se comprobó que era el posicionamiento adecuado. Y además, la personalidad de Mujica hizo mucho para reforzar esa imagen a nivel internacional. Y yo creo que con cada año que pasaba, Uruguay ganaba reconocimiento. Mujica fue reconocido por *The Times* como uno de los líderes más influyentes del mundo, hasta salió Uruguay como el primer país del año en *The Economist*.

Todo apuntaba a que la percepción de Uruguay era diferente. ¿Cuántos años llevamos en los Estados Unidos buscando la legalización de la droga? Y finalmente, se logró en algunos estados, pero fue un largo debate. Y no dudo, que el ejemplo de Uruguay impulsó un poco esa decisión.

Todo el concepto de tener un presidente austero en América Latina, no deja de ser novedoso. Sus líderes no se conocen, precisamente, por compartir espacios comunes con la gente pobre. México un claro ejemplo de un país donde el liderazgo y la gente en común no comparten nada. Y con Mujica ocurre al contrario. Ese fue el propósito de la Auditoría.

Y por otro lado, hice una serie de recomendaciones más tecnológicas y estratégicas sobre cómo lograr un mejor posicionamiento internacional. Por ejemplo, resaltaba la

importancia de monitorear los medios para darse cuenta de cuáles eran los aspectos del país que más llamaban la atención. No sólo para identificar potenciales puntos débiles, sino también para descubrir posibilidades de comunicación. Un uruguayo desde dentro del país no entiende qué llama la atención del extranjero. De hecho, muchos uruguayos de hoy en día, no entienden que Mujica haya tenido tanta popularidad. Por eso, es muy importante estar leyendo constantemente las noticias internacionales para darse cuenta en qué aspectos nos diferenciamos y poder potenciarlos.

Otra cosa que recomendé era la generación de contenidos centrales para que todo el mundo estuviera hablando del país de una forma consistente. Porque como parte de la auditoría, hice un archivo, un registro de todos los materiales promocionales que tenía el país. Había muchísimas inconsistencias entre unos materiales y otros, además de datos contradictorios.

...

Al hacer las encuestas cualitativas, me di cuenta que no había una base de datos centralizada, no había un CRM. No había datos actualizados para diferentes lugares. Entonces, recomendé tener un CRM.

Otro aspecto de la consultoría fue los análisis de los rankings turísticos, de inversiones, de exportaciones y de calidad de vida, a nivel internacional. Por ejemplo, del Fondo Económico Mundial, que saca un análisis de competitividad turística; de Doing Business, que analiza la situación para empresarios en cada país del mundo; el Ranking de la organización de Naciones Unidas a nivel turístico, que mide el número de visitantes y los ingresos. El objetivo era tratar de averiguar dónde estaba Uruguay en esos rankings y determinar por qué.

Por ejemplo, en el ranking de Doing Business, explican exactamente por qué esta cada país en su posición. Qué fortalezas y debilidades tiene. Esto es conocerlo para la estrategia de comunicación. Se debe conocer cuándo salen los rankings y qué se puede hacer para influir en ellos en el momento de su realización. Por ejemplo, si el New York Times va a sacar su lista de los 100 destinos más turísticos en diciembre, quieres llegar en noviembre con información acerca de tus destinos turísticos importantes.

Como esos rankings influyen mucho en la percepción de la gente, Uruguay tiene que saber cuáles son los rankings, dónde están, qué tiene que hacer para mejorar su desempeño en ellos y cómo debe hacer su timing de envío de información para influir lo máximo en las personas quiénes vayan a hacerlos.

Si el International Finance Corporation está haciendo un análisis, el año pasado se había quejado porque el país no había incentivado lo suficiente, y Uruguay acaba de sacar una nueva medida mejorando las condiciones de inversión; ese tipo de información es la que tienes que hacer llegar a la persona que elabora el ranking. Es una cosa básica, pero mucha gente no tiene una estrategia de comunicación: qué comunicar, cuándo y a quién.

También, propuse un plan de comunicación o plan de Relaciones Públicas de Uruguay a nivel internacional, recomendando ciertos mercados y ciertas industrias prioritarias donde Uruguay tiene una ventaja competitiva relevante.

*En el tema de comercio, ¿te refieres a las exportaciones de carne y soja?*

También exporta mucho vino. El asunto es que los conocedores del vino están buscando constantemente cuál es el nuevo país de los vinos. Hace unos años, Hungría estaba de moda y todo el mundo estaba hablando de los vinos de Hungría. Yo decía que Uruguay debería aprovechar esa comunidad de fans del vino para comunicar más su oferta, porque mucha gente no sabe siquiera que Uruguay produce vino. Hay muchas personas que hacen el turismo alrededor del vino, yo soy una de ellas. He ido a España, a Portugal y a Marruecos haciendo tours de vino. El vino también era una forma de demostrar al mundo que Uruguay tiene, no solo un producto digno de consumir, sino que era un destino turístico por su producción de vino.

Otro asunto, Uruguay es un país con muy altos niveles de transparencia. Esto se debe comunicar en las publicaciones de negocios en Estados Unidos, Inglaterra... en otros países en los que hay mucha inversión.

*¿Te refieres a transparencia relacionada con las inversiones, o podríamos hablar de transparencia política, también?*

Yo creo que en todos los sentidos. Transparencia en el sentido que puedes invertir en el país, y sabes que tu inversión está protegida, independientemente del partido que esté en el poder. Eso es muy importante. En Argentina, no sabes si el día de mañana se nacionalizará el negocio, como pasó hace pocos años. El hecho de poder invertir en un país donde las reglas están claras y donde la protección de inversión es algo que el país toma muy en serio, no todo el mundo lo sabe y se tiene que comunicar de forma más consistente y proactiva.

También en relación a la carne. La seguridad alimenticia es un tema en Estados Unidos en particular, por toda una serie de razones: por cómo producimos nuestra carne, que es en su mayor parte a través de *feedlabs*, donde tienes vacas con muchas hormonas en un lugar cerrado. El hecho la carne de Uruguay es carne de *free range*, y de la trazabilidad; es algo que sería relevante para sus exportaciones de carne y otros productos. Esas son algunas de las recomendaciones que hice.

El programa de comunicación no se ha hecho todavía. De hecho, tengo la esperanza que lo vayan a hacer conmigo este año. Realmente, han centrado sus comunicaciones, más que nada, en misiones y en eventos concretos, en vez de en forma sistemática a lo largo del año.

Les di las recomendaciones de centralizar la información, monitorear noticias, tratar de desarrollar un cuerpo central de mensajes, que cada ejecutivo uruguayo pueda mirar al salir del país. Todas estas cosas, son cosas que el país ha implementado a mayor o menor grado.

*Dentro de estas recomendaciones que diste, ¿estaba Mujica también involucrado? Quiero decir, se suele construir la marca país dejando de lado al actual presidente porque es temporal, al fin y al cabo. Entonces, ¿hubo apolitización en esta*

*construcción o por el contrario, se tuvo en cuenta la figura de Mujica? Más que hablando de su personalidad, de sus ideas políticas, al fin y al cabo.*

Sin duda, había una apolitización del proceso. Se hizo una entidad de Marca País que tenía diferentes instituciones. Entre ellas, el Ministerio de Turismo, Uruguay XXI y otras entidades. Esta es una entidad que sigue hasta el día de hoy, ya que se piensa en seguir con este esfuerzo. Claro, siempre que sea el mismo gobierno en el poder, aunque sea otro presidente.

Yo creo que mucho de lo que se ha hecho, tiene que ver con cambiar la forma del uruguayo de pensar en sí mismo. Muchas veces que se hace un esfuerzo de posicionamiento del país, se piensa en el exterior pero no se piensa en el interior. Creo que esas entidades han hecho mucho para mostrar a la gente que Uruguay tiene por qué estar orgulloso, tiene unas ventajas y unos logros que son únicos y que son loables a nivel internacional. Y creo que si hablas con un uruguayo hoy en día, habla de una forma más diferente acerca de su país de lo que hubiera hablado hace unos años: habla con más orgullo, habla con más conocimiento de lo que el país ha logrado. No es presumido pero se vende mejor y cree más en su producto, en su país.

Sin embargo, cuando la gente habla de Marca País, a veces tiene diferentes entendimientos de qué es la Marca País: hay gente que cuando piensa en Marca País, piensa en la entidad visual y en el logotipo; yo pienso en Posicionamiento País, desde el lado de vista de la comunicación. Hay muchos países que se promueven muy bien sin cambiar de logotipo ni de eslogan y al final de cuentas, el logotipo no vende el país. Es tu esfuerzo de comunicación lo que te ayuda a promoverlo. Y hay muchos países que lo han hecho sin ningún cambio de identidad visual. Ahora bien, tener una identidad visual unificada, ayuda a disciplinar a diferentes entidades, a pensar en un todo.

Entonces, en el momento en que el gobierno uruguayo me preguntó si debíamos cambiar el logotipo y la identidad visual, yo dije que el dinero estaba mejor invertido en comunicación, centralización y coordinación. Yo creo que en ese momento, podían estar pensando más en diseñar o adaptar su identidad visual, pero para mí no era lo prioritario. Lo prioritario era comunicar interna y externamente las ventajas competitivas relevantes del país.

Cuando hablamos de Marca, yo no hablo de Marca como percepción en el vacío, sino como una percepción que te lleva a hacer cosas, a comprar productos uruguayos, a visitar el país, comprar bienes de raíz uruguaya o invertir en el país. La percepción en sí no ayuda a un país, la que no lleva a otras acciones. No es algo que se pueda medir. Mides el éxito de un país por el monto de inversión, el número de visitantes y cuanto dinero gasta. Eso mide un esfuerzo de promoción.

*Claro, falta pasar de la actitud, de la percepción, a la acción. Sí centraron esfuerzos en construir la Marca País, bien se puede apreciar en su brochure. Pero, ¿crees que aún hay desconocimiento del país a nivel internacional?*

Yo siento que Mujica ha sido el activo más poderoso que ha tenido Uruguay, en el sentido que ahora el uruguayo no tiene que explicar qué es su país o donde está. Y eso es un gran logro. De ahí a que la gente conozca con profundidad cuáles son los

productos, las actividades de promoción y los destinos turísticos, no creo que haya llegado a ese nivel todavía.

*Creo que Mujica como activo fundamental, lo cuál es la idea que definiendo en mi trabajo, ha marcado un antes y un después para el país. ¿Crees que ha ayudado a transmitir los valores de la misma sociedad uruguaya?*

Sí. Yo creo que Mujica fue influyente, no solo por su personalidad, sino porque su personalidad, era un reflejo fiel de la sociedad uruguaya. El valor de la clase media, la austeridad, el espacio común y la honestidad son valores uruguayos, no solo de Mujica. Y son valores de Tabaré también, quién fue presidente antes de Mujica. Pasaba un día a la semana atendiendo a gente con pocos recursos y nunca dejó de ser médico. Para Tabaré, el programa ULPC forma parte de su administración y va a seguir bajo su mandato ahora. También es una persona que ha hablado mucho sobre la inclusión social. La inclusión social es una prioridad para él, tal y como ha dicho en su campaña y creo que también lo ha demostrado en sus acciones como presidente. No quiero que la gente piense que, como Mujica no está, Uruguay no se puede promover, o que vaya a perder el terreno ganado. Ahora el fundamento de conocimiento es mucho mayor y tiene que seguir construyendo.

Una de las cosas que he visto que el gobierno uruguayo ha hecho mucho últimamente, es salir y participar en ferias internacionales. He acompañado a los uruguayos en muchas de esas misiones al exterior y cada vez, la gente con quien se reúne, sabe más de Uruguay. Hasta ellos mismos se sorprenden del nivel de conocimiento en ciertos sectores, que son sectores en que destacan: los inversionistas potenciales, entidades tecnológicas, empresarios importantes, etc. Sé que hay un plan importante sobre seguir promoviéndose en el exterior, de fortalecerse más, pero también lo han estado haciendo.

*Has trabajado en la gestión de imagen con muchos países. De todos los valores que has mencionado: honestidad, transparencia, espacio común, etc, ¿qué tres valores destacarías? Y sobre todo, qué valores que diferencien a Uruguay de otros casos y que más se asocien a la sociedad uruguaya.*

Ahora más que nada, la inclusión. Se ha oído mucho que la media en Estados Unidos cada vez es más pobre y que la inclusión es más pequeña. Hay una polarización de la riqueza en nuestro país, y los ricos son cada vez más ricos, y los pobres más pobres. En la sociedad uruguaya, se ha hecho mucho para promover la inclusión y los valores de clase media. El programa de OLPC es un ejemplo. Tener un sistema de salud nacional de excelente nivel y tener una educación pública gratuita, hasta la universidad, es otra cosa que ha logrado el gobierno uruguayo y que lo diferencia.

La transparencia sigue siendo un valor importante, y también el Estado de Derecho. La libertad sí porque es una democracia muy fuerte, muy consolidada. Pero hablo de tener las reglas claras.

*¿Hablas de estabilidad?*

Sí. Estabilidad política, económica y para el inversionista. El inversionista sabe que hay continuidad, que hay protección. El gobierno prioriza y lo hace desde hace

muchos años, el derecho del inversor para que esa inversión se quede en el país. No veo, no bajo esta administración ni bajo otra, hacer algo que pondría en riesgo esa claridad de reglas para el inversor. No sé si son 3 o cuatro valores.

Y la sanidad y la educación tienen que ver con la clase media. Uruguay es una democracia y yo creo que un país solo puede ser fuerte y estable si su clase media es estable. Por eso hay problemas en Estados Unidos, porque no tenemos la clase media que teníamos antes. Si comparas el índice de Gini, Uruguay tiene mejor calificación que Estados Unidos.

*De hecho, Estados Unidos es uno de los países con el índice de Gini más desfavorable, que indica mayor desigualdad social.*

Sí. Pero soy muy optimista. Hay muchas cosas a tener en cuenta. Los materiales primarios no tienen el precio de mercado internacional de antes. Por eso el crecimiento de los países en la región, entre ellos Uruguay, no va a ser tan brillante. Aún así, Uruguay está en excelentes condiciones para seguir creciendo de forma estable.

*Después de toda la entrevista, has logrado responder mi hipótesis: si Mujica había sido fundamental para la imagen exterior del país y para la construcción de Marca, y también si reflejaba los valores de la sociedad uruguaya; y al fin y al cabo, si estos dos aspectos estaban relacionados. Para que la imagen de un país sea fuerte, tiene que estar consolidada y tiene que ser coherente con los valores de la sociedad, en caso contrario se desmonta.*

*Cuando fui a estudiar a Uruguay, muchas personas me empezaron a hablar del país y sus medidas: OLPC, la legalización de la marihuana, el matrimonio homosexual, Mujica, etc. Entonces, pensé que Uruguay estaba ganando popularidad, que hasta hace unos años, mucha gente no sabía ni ubicarlo en el mapa, como bien has dicho. Quería saber cómo se había construido toda esta Marca País y si Mujica había sido un activo fundamental en ello. Si en esta imagen internacional también se había transmitido los valores reales de la sociedad.*

Sin lugar a dudas, creo que fue un fiel reflejo de la sociedad uruguaya. El peligro es que hay algunas personas que piensan que aquello de Mujica fue una circunstancia aislada, que el país nunca va a volver a tener a su famoso portavoz. Creo que es un error. Mujica abrió la puerta, pero la sociedad uruguaya tiene la responsabilidad de seguir comunicando y de aprovechar esa mayor percepción del país. Pero eso depende de los uruguayos y no de quién sea presidente. Creo que Tabaré, muy fácilmente, puede tomar un rol semejante, o si no lo quiere, la responsabilidad está en los uruguayos, el gobierno y la gente, para seguir reforzando los mensajes. Ahora es momento para calentar motores desde el punto de vista de la comunicación.

Si se deja pasar el tiempo, entonces sí habrá gente que no se acordará y se trata de potencial la buena reputación que tiene el país ahora.

*Yo proponía a Mujica como Brand Ambassador, porque, en mi opinión, reflejaba perfectamente los valores de la sociedad uruguaya. No lo descubrí hasta que estuve viviendo allí. Y vi menos desigualdad social que en otros países.*

Son valores de clase media, para bien o para mal, lo que tiene Uruguay. Para mal, a veces no está bien vista la gente que gana dinero. Hay sospecha y desconfianza. Si un empresario, de repente, empieza a tener dinero, no está del todo bien. Porque también se trata de fomentar el emprendimiento. Lo que demuestra es que el uruguayo es alguien que debe tener un espacio común, y esto es fundamental. Puedes vestirme igual que el otro e ir a la misma escuela, a la misma universidad y tener la misma salud.

*¿Qué otros valores negativos descubriste de la sociedad uruguaya?*

Esto no es mi opinión, sino la conclusión de la auditoría. Algunas personas a quienes entrevisté, tenían la sensación que los sindicatos eran muy fuertes. A veces no era tan fácil despedir a alguien por no trabajar bien. Eso puede llegar a ser un problema para un inversionista potencial.

También hay un gran porcentaje de los uruguayos que trabajan para el Estado. Algunos empresarios me dijeron que aún hay personas que siguen pensando que el Estado es como el padre. Uruguay tiene que entender que el mundo está cambiando y que el gobierno no puede ser la fuente de su bienestar.

*Que por una parte, a lo mejor están sobreprotegidos por el gobierno.*

La cantidad de empleados del Estado, si no me equivoco, es cerca de una tercera parte del país. Sorprendente desde el punto de vista global. Habría que verificar el porcentaje exacto, pero es bastante grande. Entonces, los jóvenes han empezado a crear negocios, *startups* y generar riqueza de forma independiente.

*En esta auditoría, ¿te llamó la atención que en diferentes partes del mundo tuvieran una imagen de la que tenían en otras partes? Me refiero a que, a lo mejor en América del Norte, Europa o Asia, tenían una imagen muy diferente a otra parte del mundo sobre Uruguay.*

Era más bien un desconocimiento. Yo creo que la tendencia, más bien, en Estados Unidos y Europa, sobre todo, era asociar a Uruguay con un país tropical. Esa tendencia de pensar en América Latina como si fuera un todo. El problema es que en Estados Unidos hay mucha gente que ni sabe que México es nuestro vecino del sur, y menos cómo es Uruguay. Pero en la región, está bastante bien posicionado. Los argentinos, sabían bien cómo era Uruguay.

*Además, Chile y Uruguay están muy bien posicionados desde el punto de vista de América Latina.*

Pero mucha gente asociaba a Uruguay como un país agrícola, sobre todo. Aunque exporta más per cápita que cualquier otro país de Sudamérica, no tenía fama de ser un país tecnológico, sino agrícola.

*Llama la atención también que incluso en España, donde los uruguayos son nuestros tataranietos, había mucha gente que no sabía ubicar Uruguay en el mapa. Y también se pensaba que era un país tropical de Centroamérica.*

Eso también le ocurre a España dentro de Centroeuroa. Yo creo que España es el país de mayor dinamismo en lo que *smartcities* se refiere. Toda la tecnología de ciudades inteligentes está cada vez más, desarrollada en España. Pero en Inglaterra, no tienen la imagen de España como país tecnológico, sino como un lugar donde comes bien y tomas buen vino, pero no necesariamente tiene ese posicionamiento. Los brasileros piensan lo mismo de Uruguay: es muy estable pero no es tecnológico.

*También sucede que Uruguay se encuentra entre dos gigantes, Argentina y Brasil, por lo que su imagen quedaba un poco a la sombra de estos dos países que tiene al lado. Al menos, desde la visión europea.*

Definitivamente. Pero eso es un posicionamiento que puede usar a su favor, porque ser gigante, también implica ser complicado. Es complicado hacer negocios en Brasil y en Argentina. Entonces, ser un país que forma parte de Mercosur, desde el cual puedes acceder a los dos mercados pero donde no tienes que lidiar con los dolores de cabeza de esos dos gigantes, es una ventaja que tiene Uruguay. De hecho, en las misiones al exterior, dije que no deberían hablar tanto de cuántos uruguayos hablan inglés; hablen de cuántos uruguayos hablan portugués. Pero en realidad, lo que Uruguay permite es acceder al mercado brasilero de una forma mucho más segura y estable.

Uruguay nunca va a ser atrayente por su mercado doméstico pero al mismo tiempo, las grandes economías del mundo, Suiza, Bélgica, etc. han sido países pequeños que desde su inicio han pensado en el exterior. Y Uruguay tiene que pensar en el exterior. El reto es reducir su dependencia de estos dos gigantes, y específicamente de Argentina, que fue la fuente de la crisis uruguaya desde el 2002. Había muchos argentinos que tenían sus depósitos en bancos uruguayos y todos sacaron el dinero al mismo tiempo. Uruguay se da cuenta que no puede depender de sus gigantes, tiene que buscar otro mercado.

*Precisamente, creo que fue en el discurso de Mujica de la ONU, cuando decía que habían dejado de ser la Suiza de América Latina. Por fin habían dejado de depender tanto de las inversiones extranjeras. Que lo consideraran un paraíso fiscal y que su economía, finalmente, se basara en el dinero que venía del extranjero.*

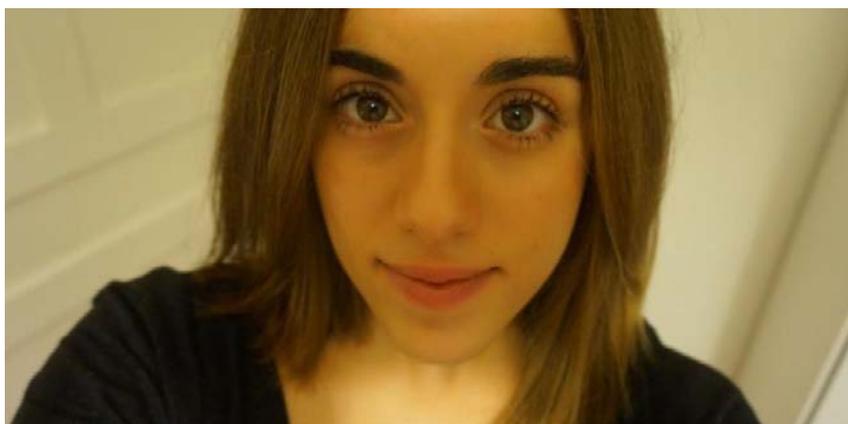
No hay nada de malo en que el dinero venga de afuera, pero una cosa es la dependencia de Argentina y otra, su fama como paraíso fiscal. Creo que en ambas cosas, Uruguay ha avanzado mucho. Hay más transparencia de inversiones y también, menos dependencia. Los bancos no pueden tener más de un cierto porcentaje de capital argentino para evitar lo que pasó hace poco más de una década. Han hecho muchas cosas para que no se repita la situación que se presentó entonces.

Me gusta mucho el trabajo con el gobierno, porque puedes hacer mucho más por el país. Cuando promueves un país, ayudas a generar trabajo, inversión y ayudar a la gente a vender más. Y eso es mucho más satisfactorio que vender un producto.

*Cuando puedes elegir a tu cliente, te llena mucho más trabajar para un cliente público que privado, para el Ministerio de Sanidad que para una clínica privada, por supuesto. Porque sabes que tu esfuerzo va a beneficiar a más gente.*

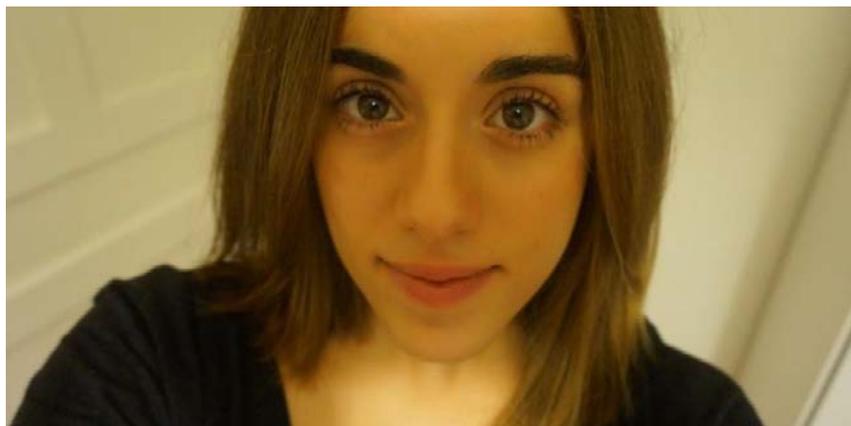
Yo no puedo esconder el hecho que soy fan de Uruguay. No puedo promover aquello en lo que no creo y me apasiona el país, porque es gente honesta y trabajadora. Es gente que ha hecho cosas muy grandes. También he tenido un acceso a ejecutivos de alto rango que es muy difícil tener en otros países. Otro atractivo del gobierno uruguayo es que no hay silos de poder. Silos hay en todos los países, pero la gente los cruza y trabajan en conjunto. Son reglas claras, es gente honesta y eso no sueles encontrarlo en todos los países. Existe esa transparencia y profesionalidad. Todas las personas con las que he trabajado están muy preparadas y están muy dedicadas a su trabajo. No tratan de enriquecerse tan sólo. Trabajan bien y siempre me ha gustado trabajar con ellos.

## Currículum Vitae



### Maria Dolz Gómez

Trabajo actual	Asistente de Producción, Jägermeister	
	Coordinadora de oficina y Asistente de Marketing, Spain Select	
Intereses	Producción y Coordinación, Relaciones Públicas, Organización de Eventos	
Nacimiento	13 Febrero 1992 Córdoba	Contacto  617690101  <a href="mailto:mfofyx@gmail.com">mfofyx@gmail.com</a>
Dirección	Churruca 3. 28004, Madrid, España	 <a href="https://es.linkedin.com/in/mariadolz">es.linkedin.com/in/mariadolz</a>  <a href="https://twitter.com/emedolz">@emedolz</a>
Experiencia	Coordinadora de oficina y Asistente de Marketing en Spain Select Asistente de Producción en Jägermeister Organización, RRPP y Fotografía en Colegio de Publicitarios de la CV Comunicación Corporativa y Diseño de Gráfico y Vídeo en Esnetik Asistente de Producción en Inspirational '13 Publicidad Digital, IAB Spain Ganadores del concurso McCann Erickson - Cliente: Banco Santander Azafata de Congresos en el Ayuntamiento de Valencia y Eventos deportivos	
Educación	Grado en Publicidad y Relaciones Públicas en l'UJI de Castelló de la Plana Estudiante de Intercambio: Ciencias de la Comunicación en Montevideo, Uruguay : Communication Studies en Arnhem, The Netherlands  Curso de Marketing Digital de Google e IAB Building Marketers/14 Congreso Internacional Producción de Espectáculos "De la idea al escenario" seminario Congreso de Coaching e Inteligencia Emocional por Juan Planes Lenguaje Valenciano en los Medios de Comunciación por JQCV	
Idiomas	Castellano C2. Nativa y bilingüe Català C2. Nativa y bilingüe	English B2+. Preparación para CAE Português A1
Habilidades	Paquete Office, Redes Sociales, Fotografía, Postproducción, Social Media...	



## Maria Dolz Gómez

**Current job** Production Assistant, Jägermeister  
Office Coordinator and Marketing Assistant, Spain Select

**Job field** Production & Coordination, Public Relations, Events Organization

**Date of birth** Feb 13<sup>th</sup> 1992  
Córdoba

**Address** Churruca 3. 28004,  
Madrid, Spain

**Contact**  617690101  
 [mfofyx@gmail.com](mailto:mfofyx@gmail.com)

 [es.linkedin.com/in/mariadolz](https://es.linkedin.com/in/mariadolz)  
 [@emedolz](https://twitter.com/emedolz)

**Experience** Office Coordinator and Marketing Assistant at Spain Select  
Production Assistant at Jägermeister  
Organization, Public Relations and Photography at Colegio de Publicitarios de la CV  
Communication and Graphic and Video Design at Esnetik  
Production Assistant at Inspirational '13, IAB Spain  
Winners of McCann Erickson Contest - Client: Banco Santander  
Convention Hostess at City Council and Sports Events, Alaixa Azafatas

**Education** Grade of Advertising and Public Relations at UJI in Castelló, Spain  
Studying Exchange: Degree in Communication Sciences in Montevideo, Uruguay  
: Communication Science in Arnhem, The Netherlands

Digital Marketing course by Google and IAB  
Building Marketers/14 International Congress  
Production of Shows "From the idea to the scene" seminar  
Coaching and Emotional Intelligence congress  
Valencian Language at Communication Media by JQCV

**Languages** Español C2. Native and bilingual  
Català C2. Native and bilingual  
English B2. Preparation for CAE  
Português A1

**Technical Skills** Office, Social Networks, Photography, Postproduction, Design software...

*Agradecimientos a*

Alfonso Díaz  
Carlos Fanjul  
George McHugh  
Jeff Page  
Theresa Rice  
Adrián Salinas  
María Sancho