

MARCH 2026

Perception Elements of a Nation Brand: Bridging Theory and Practice

José Fernández-Cavia, Sara Vinyals-Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval & José Filipe Torres

This study examines the components of a nation brand, a strategic tool essential for global competitiveness regarding tourism, investment, and talent. Given previous theoretical fragmentation, the research employs the Delphi method with 47 international experts to establish a validated taxonomy of "perception elements" (PE). The findings identify thirteen key dimensions that articulate a country's image in the collective memory. Culture stands out with 100% consensus, followed by products and services (94%), foreign affairs (92%), and safety (91%). This work transcends mere theory by providing a practical and consensual framework for managers and academics to audit, benchmark, and strengthen national reputation. By defining these association nodes, the study offers a fundamental guide for influencing the decisions that determine a nation's success on the world stage.



Communication Reports

Universitat Pompeu Fabra
Communication
Department

March 2026

CAS
Universitat Pompeu Fabra (Barcelona)
Roc Boronat, 138
08018 Barcelona
[https://www.upf.edu/web/comunicacio/
transferencia-communication-reports](https://www.upf.edu/web/comunicacio/transferencia-communication-reports)

Coordination and authorship of this report:

José Fernández-Cavia, Sara Vinyals-Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval
& José Filipe Torres.

Date of this issue: March 2026

Referencing:

Fernández-Cavia, José, Sara Vinyals-Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval & José Filipe Torres. 2026. *Perception elements of a nation brand: bridging theory and practice*. Universitat Pompeu Fabra. <https://doi.org/10.31009/cr.2026.14>

Document published under Creative Commons:

CC BY NC ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>



Communication Reports directors:

Mitzzy Arciniega Cáceres
Ivan Pintor Iranzo

Communication Reports general coordination:

Brunella Tedesco-Barlocco

With assistance by UPF's Unitat de Suport Lingüístic

**Communication
Reports**
Universitat Pompeu Fabra
Communication Department

March 2026

Perception Elements of a Nation Brand: Bridging Theory and Practice

José Fernández-Cavia, Sara Vinyals-
Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval &
José Filipe Torres

Keywords

Nation brand
Brand associations
Branding
Place branding
Delphi method
Nation brand image
Nation brand dimensions
Perception elements

Perceptions are key in decision-making processes, and a brand can be seen as a communication device created to manage people's perceptions. Nation brands are even more complex than product brands, but they are similarly composed of a plethora of diverse associations in the minds of consumers, travellers, investors, migrant workers, and citizens. Previous academic works have attempted to establish the dimensions, components or elements that make up a nation brand. Still, the results are mixed and do not fully incorporate the perspectives of professionals in the field. To fill this gap, our study used a Delphi method applied to an international sample of 47 practitioners working for countries, regions, and cities worldwide. The final proposal consists of a list of 13 perception elements. Some of these elements were common in academic literature, but others present some degree of novelty, such as the collaboration in the mitigation of global causes, the quality of the education system or the level of safety and crime. Our article presents a framework for measuring, improving, and benchmarking nation brands. However, while it establishes common ground for assessing the perception of any nation brand, each particular case may need to include specific traits relevant to its strategic positioning.

Paraules clau

Marca país
Associacions de marca
Branding
Place branding
Mètode Delphi
Imatge de marca país
Dimensions de marca país
Elements de percepció

Les percepcions són clau en els processos de presa de decisions, i una marca es pot veure com un dispositiu de comunicació creat per gestionar les percepcions de les persones. Les marques país són fins i tot més complexes que les marques de productes; però, de manera similar, estan compostes per un conjunt d'associacions diverses en la ment de consumidors, viatgers, inversors, treballadors migrants i ciutadans. Treballs acadèmics anteriors han intentat establir les dimensions, els components o els elements que conformen la marca país. Tot i així, els resultats no són concloents i, entre altres febleses, no incorporen plenament les perspectives dels professionals del sector. Per cobrir aquesta mancança, el nostre estudi va utilitzar el mètode Delphi aplicat a una mostra internacional de 47 professionals que treballen

per a nacions, regions i ciutats de tot el món. La proposta final que presentem consisteix en una llista de 13 elements de percepció. Alguns ja eren comuns en la literatura acadèmica; però d'altres són innovadors, com en el cas de la col·laboració en la mitigació de causes globals, la qualitat del sistema educatiu o el nivell de seguretat i delinqüència. El nostre article presenta, doncs, un marc per mesurar, millorar i comparar marques país. Tanmateix, tot i que estableix un punt de partida comú per avaluar la percepció de qualsevol marca país, cada cas particular pot necessitar incloure trets específics rellevants per al seu posicionament estratègic.

Castellano

Elementos de percepción de la marca país: de la teoría a la práctica

Palabras clave

Marca país
Asociaciones de marca
Branding
Place branding
Método Delphi
Imagen de marca país
Dimensiones de marca país
Elementos de percepción

Las percepciones son clave en los procesos de toma de decisiones, y una marca puede verse como un dispositivo de comunicación creado para gestionarlas. Las marcas país son incluso más complejas que las marcas de productos, pero de forma similar están compuestas por un conjunto de asociaciones diversas en las mentes de consumidores, viajeros, inversores, trabajadores migrantes y ciudadanos. Trabajos académicos anteriores han intentado establecer las dimensiones, componentes o elementos que conforman la marca país. Aun así, los resultados no son concluyentes y, entre otras debilidades, no incorporan plenamente las perspectivas de profesionales del sector. Para cubrir esta carencia, nuestro estudio utilizó un método Delphi aplicado a una muestra internacional de 47 profesionales que trabajan para naciones, regiones y ciudades de todo el mundo. La propuesta final que presentamos consiste en una lista de 13 elementos de percepción. Algunos de ellos ya eran comunes en la literatura académica, pero otros son novedosos, como en el caso de la colaboración en la mitigación de causas globales, la calidad del sistema educativo o el nivel de seguridad y delincuencia. Nuestro artículo presenta un marco para medir, mejorar y comparar marcas país. Sin embargo, aunque establece un punto de partida común para evaluar la percepción de cualquier marca país, cada caso particular puede necesitar incluir rasgos específicos relevantes para su posicionamiento estratégico. .

Authors

ORCID:
[0000-0002-5712-7083](https://orcid.org/0000-0002-5712-7083)

E-mail:
jose.fernandez@upf.edu

José Fernández-Cavia

José Fernández-Cavia is an associate professor at the Department of Communication of Universitat Pompeu Fabra (Barcelona, Spain). His work focuses on advertising, strategic communication and place branding, and has been published in *Public Relations Review*, *Journal of Vacation Marketing* and *Tourism Management Perspectives*, among other journals.

ORCID:
[0000-0001-7120-6039](https://orcid.org/0000-0001-7120-6039)

E-mail:
sara.vinyals@uab.cat

Sara Vinyals-Mirabent

Sara Vinyals-Mirabent is an associate professor and Serra Húnter fellow at the Department of Advertising, Public Relations, and Audiovisual Communication at Universitat Autònoma de Barcelona (Spain). Her research focuses on persuasive online communication, advertising, and place branding, and has been published in journals such as *Tourism Management* and *Journal of Destination Marketing and Management*.

ORCID:
[0000-0001-9521-3364](https://orcid.org/0000-0001-9521-3364)

E-mail:
vale.naval@usal.es

Valeriano Piñeiro-Naval

Valeriano Piñeiro-Naval is an assistant professor at the University of Salamanca, where he also directs the Master's Degree in Audiovisual Communication: Research and Innovation. His research focuses on dynamics between culture, heritage, and tourism in the digital society, transmedia storytelling and meta-research in communication sciences.

ORCID:
[0009-0002-0878-4359](https://orcid.org/0009-0002-0878-4359)

E-mail:
jtorres@bloom-consulting.com

José Filipe Torres

José Filipe Torres is the founding partner and CEO of Bloom Consulting (www.bloom-consulting.com). Since 2000, his work has focused on nation branding and city branding. He is the author of two books on Nation and Place Branding. His work and insights have been featured in media outlets such as the BBC and The Economist and are included in several academic and technical publications.

Place Branding is a professional field that focuses on the strategic communication of territories (Fernández-Cavia, Kavartzis and Morgan 2018). Countries, regions, and cities compete to achieve economic growth and societal welfare. To accomplish this—and to attract investment, tourists, talent, and workforce; facilitate exports; improve residents' well-being; or strengthen global influence—, places often deploy a powerful communication tool: a brand.

Thus, branding is no longer restricted to products or services. It can also be applied to places, specifically nations or countries (Roozen et al. 2017). Although nation branding has become increasingly popular over the past two decades, its definition remains somewhat debated (Szondi 2010; Juusola and Lahrech 2024). Aymen A. Mohib and Connor Carroll (2024) describe it as a field of study in which governments utilize marketing techniques to project a positive global image of their country, aligning with the idea that national identity is shaped by a nation's history and culture. According to José Rojas-Méndez and Mozhdé Khoshnevis (2023), nation branding is a strategic process involving various stakeholders and aims to differentiate a nation from its competitors. In a previous theoretical reflection, Magdalena Florek (2005) views it as a form of branding that involves building positive associations for the nation, its people, and its products. Furthermore, Karthika Sasikumar states that nation branding aims at “endowing the nation with specific qualities in the minds of the target audience, so that it is identified with those qualities” (2017, 242).

Henrik Merckelsen and Rasmus Kjærgaard Rasmussen (2016), when trying to define the nation brand concept, refer to its “semantic flexibility”. The most relevant quality of a brand is that the associations in our memories guide our decision-making processes. For instance, in the case of nation brands, when we are choosing a country in which to study a master's program, to search for a job or to travel to on a summer holiday, the name of the country activates our positive or negative perception that, in turn, triggers an unconscious and automatic inclination that initially influences our decision (Hao et al. 2021; Fernández-Cavia et al. 2024).

But what kind of associations do we link to nation brands? This article seeks to identify the basic categories of associations, named “perception elements” (PE), that compose a nation brand in the eyes of the general public and to establish a taxonomy of nation brands’ attributes that is useful to guide nation branding strategic efforts. In order to understand what the main brand attributes of a country brand are, we chose to enquire place branding professionals through a Delphi method which was applied to a sample of 47 experts, all of them managers responsible for the promotion and reputation of a place brand.

Our research article presents the following structure: in the Literature Review section, we briefly introduce the concept of brand image, well established among the academic community, and link it to place and nation brands. After, we review works that have dealt with the nature of the elements, dimensions or characteristics that make up a nation’s global image, while using scattered and diverse terminology to refer to them (e.g. components, perceptions, dimensions, etc.). In the Methodology section, we explain the research technique deployed, a Delphi method, that allows us to identify what are the most important perception elements of nation brands in the view of a global sample of place branding professionals. In the Results section, we present the final thirteen elements that, according to the practitioners, compose the overall nation brand image. In the Discussion and Conclusion sections, we compare our results to previous academic works and summarize the main discoveries of the study. We complete the article with some managerial implications and implications for academia, as well as with a last section of Limitations and ideas for further research.

Brand image and nation brands

Previous research has shown that product brands spark associations related to attributes, benefits and attitudes that work as memory nodes and “can relate to the brand’s functional benefits, to its symbolic value, to the marketing-mix elements, to consumer experiences and attitudes, and to usage situations” (Dzyabura and Peres 2021, 44). In his seminal work, Kevin Lane Keller defined brand image as the “set of associations linked to the brand that consumers hold in memory” (Keller 1993, 2). Given this, brand managers must know how consumers perceive their brands and what associations they link to them, and try to manage those perceptions effectively (Plumeyer et al. 2019).

However, for years, branding has no longer been limited exclusively to consumer products or services offered to customers but has also expanded to other realities that can be communicated in a decision-making context (Roozen et al. 2017). That's why we also talk about concepts like place branding, and, specifically, nation or country branding (Merkelsen and Rasmussen 2016).

Nonetheless, a place brand works differently from a product commercial brand (Hassan and Mahrous 2019; Rojas-Méndez and Khoshnevis 2023). For example, a place brand is not owned by a private company nor by a public institution. Secondly, a place brand is not mainly oriented to direct commercial purposes. In this sense, place brands can be understood both as tools for “identity construction” and for “community building” (Kavaratzis and Florek 2021, 33-34). Plus, the target publics to which it must be communicated are much more diverse, elusive, and difficult to reach. The list of differences could be longer, but let’s finally say that for a place brand, the possibility of changing the brand name and building new associations from scratch is almost non-existent. In sum, we can conclude, following Sebastian Zenker, that place brands “cannot be made, only influenced” and that

place branding “is about dealing with complexity” (2021 71-72).

One of the most cited definitions of place brands is that by Zenker and Erik Braun, who affirm that

A place brand is a network of associations in the place consumers’ mind based on the visual, verbal, and behavioral expression of a place and its’ stakeholders. These associations differ in their influence within the network and in importance for the place consumers’ attitude and behavior. (2017, 275)

The place brand concept is, however, an all-encompassing term that can be and is applied to very diverse entities. Cities, regions, nations, and states can be considered place brands and can actively try to manage their image and reputation both to internal and external stakeholders.

However, for the purpose of this article, we will focus exclusively on nation brands and what their images are made of. And to do so, the terms “country” and “nation”, although slightly different, will be used as synonyms throughout the paper, following preceding authors (Fetscherin 2010; Stokburger-Sauer 2011; Hakala et al. 2013; Lahrech, Juusola and AlAnsaari 2020; Rojas-Méndez and Khoshnevis 2023).

A nation brand is a concept still under discussion, subject to diverging and fragmented conceptualizations (Lu et al. 2019) and, despite its importance, research on nation branding “is still in the infancy stage” (Hao et al. 2021, 46). Interestingly enough, Ying Fan prefers the term “nation image management” over the term “nation branding” and defines nation branding as “a process by which a nation’s images can be created or altered, monitored, evaluated and proactively managed in order to enhance the country’s reputation among a target international audience” (2010, 2011). Other authors prefer to talk about “interstate strategic communication” instead of nation branding (Merkelsen and Rasmussen 2016, 105). Nevertheless, as a guiding direction, we adopt the comprehensive definition of nation branding proposed by Rojas-Méndez and Khoshnevis:

Nation branding is a systematic strategic process of involving public and private sectors to design a branding strategy for the nation, communicate the nation’s core values and national identity, and apply branding strategies and tactics to promote a nation’s image, improve the country’s reputation among all different audiences, differentiate a nation from other nations, and reach economic, social, political, business, and international competitiveness. (2023, 114)

Marc Fetscherin (2010) supports the idea that a strong country brand is a helpful asset when it comes to the promotion of exports and attraction of tourism, investment, and talented workforce. Hence, he argues, “country branding has become an essential part of a country’s

sustainable development” (2010, 475). Previous studies have empirically demonstrated, for example, that the basic country image affects consumers’ evaluation of product brands (Andéhn, Nordin and Nilsson 2016) or the direct relationship between nation brand image and intention to visit or intention to relocate (Vinyals-Mirabent et al. 2025). But if we understand the brand as a communication tool (Fernández-Cavia et al. 2018), the objective of nation branding would be to maintain a positive image of the country in the minds of its diverse audiences and audiences at an international level. The underlying logic is that a positive image of the country will facilitate its economic development and global influence (Frig and Sorsa 2020).

In the same way that a company should be able to measure its network of brand associations (John et al. 2006), a country should be able to identify and measure its nation brand associations. To do so, are there any general attributes that are relevant for all nation brands?

Deciphering a nation brand image

Nation brand image measurement entails the assessment of a country’s perception in the eyes of international audiences and how this nation’s brand image impacts on their evaluations as tourists, investors, or skilled workers willing to relocate. It is a concept that has been described as “a broad, all-encompassing construct, including perceptions of, for example, economic development, products and brands, political environment, and people” (Magnusson, Zdravkovic and Westjohn 2022, 914).

In order to assess a place image, Philip Kotler, Donald H. Haider and Irving Rein (1993) recommended, in their foundational book *Marketing Places*, to measure the perception of relevant attributes or dimensions, asking people what things they think of when they reflect on a place. In what we can also consider a foundational work, Ingrid M. Martin and Sevgin Eroglu (1993) define country image as a “multi-dimensional construct”, and identify four relevant dimensions, namely political, economic, technological, and social desirability, the latter including factors such as quality of life, standard of living, and level of urbanization. Afterwards, to develop a semantic scale, they surveyed and did focus groups with university students, which is an evident shortcoming that we will try to overcome by asking place brand professionals.

Some years after, Theresa Loo and Gary Davies state that:

A country presents an image to the world through its products and services, political actions, arts, popular culture, sport, media, architecture and many more. Collectively, all these messages represent an idea of what the nation as a whole believes in, what it is all about, what it feels like and where it is heading. If governments can find national values that capture

the spirit and the mood of their nations, then the citizens, outputs and corporations within their countries can join in to live and exemplify these values in their day to day lives. (2006: 205)

Keith Dinnie (2008), in the first edition of his book on nation branding, argued that a nation brand identity had the following key components: history, language, territory, political regime, architecture, sport, literature, art, religion, education system, icons, landscape, music, food and drink, and folklore. Furthermore, he stated that this nation brand identity had a number of “communicators”, namely branded exports, sporting achievements, the diaspora, marketing communications, brand ambassadors, cultural artifacts, government foreign policy, tourism experience and prominent personalities. However, he didn’t explore these components and communicators in depth.

A year later, in their definition of country image as a generic construct, Katharina P. Roth and Adamantios Diamantopoulos (2009) established that this image is created by perceptions of (a) representative products, (b) the degree of economic and political maturity, (c) historical events and relationships, (d) culture and traditions and (e) technological virtuosity and industrialization.

Fan, for his part explains that “a nation brand is the total sum of all perceptions of a nation in the minds of international stakeholders, which may contain some of the following elements: people, place, culture/language, history, food, fashion, famous faces (celebrities), global brands and so on” (2010, 98). In turn, Nicola E. Stokburger-Sauer (2011), suggests that a nation encompasses territory, people, natural endowments, economic, political and cultural values.

Rojas-Méndez (2013) attempted to measure the “set of dimensions” in people’s minds that conform a country brand and compared them to the dimensions used by practitioner-led sources to measure the same construct. To do so, he conducted a free elicitation process done by 532 master’s students from 20 different countries. His results identified seven main dimensions, namely: 1. economy, 2. tourism, 3. geography and nature, 4. culture and heritage, 5. society, 6. science and technology, and 7. government. All these dimensions make up what the author coins as the “nation brand molecule” that was explained in more detail through a concept map.

In our view, however, this insightful analysis suffers from some weaknesses, such as, for example, presenting tourism as a dimension of the nation brand image, when, in fact, it is more an area of business, while what could be considered dimensions would be attractions or entertainment, labelled as sub-dimensions by the author. Rojas-Méndez includes in his text a detailed description of every dimension. As limitations, he concedes that some facets of the countries may still not be included in his model and also highlights the lack of a hierarchy or relative weight of each dimension.

A couple of years later, Fabiana Mariutti and Ralph Tench (2015) analyse the eight different Country Brand Models used until then by

consultancy firms, professionals and academics, and summarize the most frequently used “dimensions” when it comes to measure a nation brand. These are the following: tourism, governance, investment, exports, immigration, culture and heritage, economy, and people. Dimensions employed by only one country brand model would be science, technology, quality of life, value system, and sports.

Irene Lu et al. (2019) talk about country image “precursors”, and— from definitions provided both by academics and a sample of general public—propose the following 19 items: amenities, behaviour, culture and traditions, economy and business, education, famous objects, foreign affairs, governance and politics, history, language, national symbols, nature and geography, people, products, religions, societal characteristics, sports and mega events, tourism and attractions, and world influence and role.

Finally, Abdelmounaim Lahrech et al. (2020) build on Marc Fetscherin’s (2010) Country Brand Strength Index to propose a new index including weights for the dimensions, longitudinal data and relative values. Their model, though, uses only secondary data relating to exports, tourism, FDI and immigration, which, in our view, reveals the actual country’s performance more than the strength of the nation brand. In a later work, Lahrech et al., although stating initially that there’s only a “limited understanding of which elements of a nation brand are the most important” (2023 1207), refine their proposal and point to (a) culture, (b) tourism, (c) exports, (d) foreign direct investment, (e) migration, and (f) governance as the “core dimensions of nation brands”. Again, measuring a country exports with secondary data, for instance, is, in our view, an indicator of the country’s performance, not of the strength of the nation brand. The authors themselves seem to acknowledge that when they affirm that “economically developed nations tend to have a favorable country image, which has been shown to enhance their exports” (Lahrech et al. 2023, 1211) presenting then exports as a *consequence* of a nation’s brand image, not the other way around. The same can apply for tourism and FDI.

All these proposals are summarized in Table 1.

Table 1. Perception elements contributing to the nation brand image. Proposals from previous studies

AUTHORS	YEAR	GENERIC TERM	ELEMENTS
MARTIN AND EROGLU	1993	DIMENSIONS	POLITICS, ECONOMY, TECHNOLOGY, SOCIAL DESIRABILITY (QUALITY OF LIFE, STANDARD OF LIVING, LEVEL OF URBANIZATION).
LOO AND DAVIS	2006	MESSAGES	PRODUCTS, SERVICES, POLITICAL ACTIONS, ARTS, POPULAR CULTURE, SPORT, MEDIA, ARCHITECTURE.
DINNIE	2008	COMPONENTS	HISTORY, LANGUAGE, TERRITORY, POLITICAL REGIME, ARCHITECTURE, SPORT, LITERATURE, ART, RELIGION, EDUCATION SYSTEM, ICONS, LANDSCAPE, MUSIC, FOOD AND DRINK, AND FOLKLORE.
DINNIE	2008	COMMUNICATORS	BRANDED EXPORTS, SPORTING ACHIEVEMENTS, THE DIASPORA, MARKETING COMMUNICATIONS, BRAND AMBASSADORS, CULTURAL ARTEFACTS, GOVERNMENT FOREIGN POLICY, TOURISM EXPERIENCE AND PROMINENT PERSONALITIES.
ROTH AND DIAMANTOPOULOS	2009	PERCEPTIONS	REPRESENTATIVE PRODUCTS, THE DEGREE OF ECONOMIC AND POLITICAL MATURITY, HISTORICAL EVENTS AND RELATIONSHIPS, CULTURE AND TRADITIONS, AND TECHNOLOGICAL VIRTUOSITY AND INDUSTRIALIZATION.
FAN	2010	PERCEPTIONS	PEOPLE, PLACE, CULTURE/LANGUAGE, HISTORY, FOOD, FASHION, FAMOUS FACES (CELEBRITIES), GLOBAL BRANDS.
STOKBURGER-SAUER	2011	-	TERRITORY, PEOPLE, NATURAL ENDOWMENTS, ECONOMIC, POLITICAL AND CULTURAL VALUES.
ROJAS-MÉNDEZ	2013	DIMENSIONS	ECONOMY, TOURISM, GEOGRAPHY AND NATURE, CULTURE AND HERITAGE, SOCIETY, SCIENCE AND TECHNOLOGY AND GOVERNMENT.
MARIUTTI AND TRENCH	2015	DIMENSIONS	TOURISM, GOVERNANCE, INVESTMENT, EXPORTS, IMMIGRATION, CULTURE AND HERITAGE, ECONOMY, PEOPLE, SCIENCE, TECHNOLOGY, QUALITY OF LIFE, VALUE SYSTEM AND SPORTS.
LU, KWAN, HESLOP, THOMAS AND CEDZYNSKI	2019	PRECURSORS	AMENITIES, BEHAVIOUR, CULTURE AND TRADITIONS, ECONOMY AND BUSINESS, EDUCATION, FAMOUS OBJECTS, FOREIGN AFFAIRS, GOVERNANCE AND POLITICS, HISTORY, LANGUAGE, NATIONAL SYMBOLS, NATURE AND GEOGRAPHY, PEOPLE, PRODUCTS, RELIGIONS, SOCIETAL CHARACTERISTICS, SPORTS AND MEGA EVENTS, TOURISM AND ATTRACTIONS, AND WORLD INFLUENCE AND ROLE.
LABRECH, JUUSOLA AND AL ANSAARI	2020	ELEMENTS/ DIMENSIONS	CULTURE, TOURISM, EXPORTS, FOREIGN DIRECT INVESTMENT, MIGRATION, AND GOVERNANCE.

The evidence presented in Table 1 shows scattered and inconsistent contributions. For instance, the terms used to refer to these elements are diverse. However, scholars reach a consensus in placing their origin on perception. Thus, it seems appropriate that we refer to them as “perception elements” (PE) in this investigation.

Furthermore, the existing literature has generally disregarded the practice of nation branding when determining the different elements’ relevance. But understanding what the more important perception elements of the nation brand image are can be extremely relevant for the task of nation brand managers. Their job can be viewed precisely as “to manage the associations –that is, strengthen desired associations and weaken undesired ones” (Dzyabura and Peres 2021, 44).

Managers should be aware of the elements that most contribute to the strength of their nation brands (Lahrech et al. 2023; Rojas-Méndez and Khoshnevis 2023). These factors can be conceptualized as memory nodes that are linked in our associative network (Escandon-Barbosa and Rialp-Criado 2019), and a brand has an inherent content and relates to other networks of meaning. Activation of a node (when the brand is triggered) brings a load of information to the memory. A product category or a product brand can activate the idea of a country, and the other way around (Oakenfull and McCarthy 2010). Brand image is “a node through which the memory of the consumer is activated” (Escandon-Barbosa and Rialp-Criado 2019, 7).

Following the work of our predecessors, the main goal of our study is to narrow down and define what overall perceptions about nation brands are made of, what kind of associations are generally made when thinking of a country. In other words, what are the most important perception elements of a nation brand. We will try to do so addressing, at the same time, the need of joint studies undertaken by practitioners and academics, as suggested by Rojas-Méndez and Khoshnevis after their systematic literature review (2023). This is why we formulate the following research question:

RQ. What are the fundamental perception elements that compose a nation brand image according to practitioners?

To address this research challenge, it was necessary to establish a close collaboration between practitioners and scholars. In order to achieve that, an academic-corporate partnership was created, on the one hand, with Bloom Consulting, a global firm that provides countries, regions and cities with insight, data and consulting services, and, on the other, with three public universities.

The work presented hereafter is one of the multiple steps that Bloom Consulting has taken, with the scientific advice of the other three authors of the article, to explore how nation brands work, and how their impact on attracting tourism, talent and trade can be empirically assessed and objectively measured (Torres 2025).

However, to understand what the most common and powerful associations related to brands are, different research methods can be applied (Plumeyer et al. 2019). Up to now, in fact, there's no method that can be considered consensually accepted (Danes et al. 2012). Typical quantitative and qualitative methodologies have been used extensively, employing mainly surveys or in-depth interviews, although we can also refer to other ways of identifying brand associations. Brand concept maps, for instance, can be defined as a qualitative research method that finds the core associations that consumers connect to a brand and explains how they are linked (John et al. 2006). Brand concept maps are mainly based on text, but visual techniques also exist. Daria Dzyabura and Renana Peres (2021), for example, used a visual elicitation model in which consumers create collages from which the authors extract the main specific associations (objects, constructs, occupations, natural elements, and institutions) to a number of US commercial brands. And, under a different approach, data mining techniques, using social media user generated content, have been popular lately among academicians, as they provide large amounts of easy to find real-life data (Culotta and Cutler 2016).

Anja Plumeyer et al. (2019) identify 12 different brand image measurement techniques, namely: concept maps, constant-sum method, dichotomous scaling, focus group, free-association technique, free-choice technique, in-depth interview, Likert scaling, projective techniques, ranking, repertory grid, and semantic differential scaling.

For the purpose of this study, and in order to elicit and identify the perception elements that constitute a nation brand, we decided to follow a different approach: to ask the experts—place brand managers—what were, in their view, the most crucial dimensions.

To do so, a web Delphi panel was created, composed of 47 place branding experts, responsible for the branding of countries, regions, and cities in five continents. There were two rounds of questions, the first one with the goal of validating, discussing and modifying a preliminary list of elements; the second one to measure the level of agreement of these elements.

The Delphi method is a structured group communication process that allows a panel of experts to predict future situations or to define a complex problem. Through a series of questionnaires completed in a number of rounds (usually 2-3) the respondents are expected to reach consensus upon a forecast or a topic. The four main features of the Delphi as a research technique are anonymity, iteration, controlled feedback and the statistical aggregation of group members' responses (Rowe and Wright 2001). These features ensured that the group of experts engaged was diverse and not focused on a specific geographical area (Bana et al. 2023; Landeta 2006, Freitas et al. 2018).

This Delphi research was designed and distributed online with the help of Welphi, a company specialized in this technique and was organized in two different rounds of questions that were anonymously answered by 47 experts, all of them place brand managers of countries (23), regions (4), and cities (20) from all over the world. This invaluable sample of experts was recruited with the help of City Nation Place and is summarized in table 2.

Table 2. Participants in the Delphi study

POSITION	ORGANIZATION
DIRECTOR OF COMMUNICATIONS	OFFICE OF THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA
COORDINATOR OF RESEARCH PROJECTS	VISIT GDANSK
MANAGER RESEARCH & INSIGHTS	TĀTAKI AUCKLAND UNLIMITED
NATION BRAND MARKETING & COMMUNICATION DIRECTOR	PROCOMER
NATION BRAND COOPERATION & ALLIANCES DIRECTOR	PROCOLOMBIA
BRANDING SENIOR MANAGER	THE ROYAL COMMISSION FOR RIYADH CITY
HEAD OF INTELLIGENCE	EMPRESA POTIGUAR DE PROMOÇÃO TURÍSTICA S.A - EMPROTUR
FOUNDER & CHAIR OF BOARD	VIBE ISRAEL
DATA RESEARCH ANALYST	VISIT ANTWERP
BUSINESS INTELLIGENCE ANALYST	OTTAWA TOURISM
MARKETING INTELLIGENCE MANAGER	APEX BRASIL
PLACE BRAND AND MARKETING MANAGER	MARKETING SHEFFIELD
EXECUTIVE DIRECTOR: STRATEGY & BRANDING	NAMIBIA INVESTMENT PROMOTION AND DEVELOPMENT BOARD
BRAND STRATEGIST	SWEDISH INSTITUTE
MARKET RESEARCH LEAD	NEW ZEALAND STORY
HEAD OF MARKETING, PROMOTION AND INTERNATIONAL COOPERATION	TOURISM ORGANISATION OF KOTOR
DATA & ANALYTICS SPECIALIST	EMILIA ROMAGNA OFFICIAL TOURISM BOARD
RESEARCH MANAGER	CAPE TOWN TOURISM
NATION BRAND DIRECTOR	URUGUAY XXI
SENIOR DIRECTOR OF BRAND AND COMMUNICATIONS	OMAHA CHAMBER
HEAD OF NATION BRAND	AUSTRADE
HEAD OF INCOMING TOURISM	TEL AVIV GLOBAL & TOURISM
CONSULTANT	UAE GOVERNMENT MEDIA OFFICE
GENERAL MANAGER OF RESEARCH	BRAND SOUTH AFRICA

CITY BRAND MANAGER	BARCELONA ACTIVA
BRAND COMMUNICATION MANAGER	DISCUBRE TIJUANA
CHEF OF BRAND PLANNING TEAM	GOYANG SPECIAL CITY
MARKETING COMMUNICATIONS MANAGER	NETHERLANDS ENTERPRISE AGENCY
CITY MARKETING & COMMUNICATIONS DIRECTOR	INVEST IN BOGOTA
HEAD OF NATION BRANDING OFFICE	TÜRKIYE BRAND OFFICE
GENERAL DIRECTOR CONSULTANT	OSLO COMMUNE
INTERNATIONAL RELATIONS SPECIALIST	CITY OF PRAGUE, MAYOR'S OFFICE
EXECUTIVE DIRECTOR, INSIGHTS	DESTINATION CANADA
MANAGER, RESEARCH	VISIT BARBADOS
DIRECTOR OF RESEARCH & ANALYTICS	DISCOVER PUERTO RICO
SPECIALIST, COUNTRY BRANDING	MINISTRY FOR FOREIGN AFFAIRS OF FINLAND
HEAD OF BRAND AND MARKETING	AZERBAIJAN TOURISM BOARD
DIRECTOR	VISIT ESTONIA
STATISTICAL SPECIALIST	CARIBBEAN TOURISM ORGANIZATION
HEAD OF MARKETING	BRAND SCOTLAND
CHIEF DESTINATION MARKETING OFFICER	WESGRO
PRESIDENT AND CEO	DESTINATION VANCOUVER
SENIOR PROJECT MANAGER	SINGAPORE ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD
MANAGER, RESEARCH & BUSINESS INSIGHTS	DESTINATION VANCOUVER
CEO	TOURISM FIJI
MANAGING DIRECTOR	LONDON & PARTNERS
CHIEF MARKETING OFFICER	NEW YORK CITY TOURISM + CONVENTIONS

In the first round a tentative list of 12 potential PEs of nation brands provided (see Table 3) by the researchers was reviewed and discussed. This initial list was created based on the literature review, desk research and professional advice. The participants were asked to comment each proposed element and to suggest modifications, suppressions or additions to the list. The research was conducted between July 2022 and March 2023.

Table 3. Initial list of nation brand perception elements (first round of the Delphi).

PERCEPTION ELEMENT	DESCRIPTION
GOVERNANCE AND INTERNATIONAL RELATIONS	FOREIGN POLICIES, PUBLIC INTERNAL POLICIES, GOOD LEGAL SYSTEM, ACTIONS, AND SOLIDARITY WITH GLOBAL CAUSES ETC.
PRODUCTS AND SERVICES	QUALITY, AUTHENTICITY, INNOVATIONS.
ECONOMY AND BUSINESS ECOSYSTEM	BUSINESS CULTURE, LABOUR MARKET, LEGAL SYSTEM, FINANCIAL SERVICES, ETC.
CULTURE, HISTORY AND HERITAGE	TRADITIONS, CUSTOMS, HISTORIC EVENTS AND PERSONAS, TANGIBLE AND INTANGIBLE HERITAGE.
ENTERTAINMENT, ART SCENE	DIVERSITY OF ART SCENE, ARTISTS, GASTRONOMY, ETC.
SPORT	SPORT TEAMS, ATHLETES, CELEBRITIES, SPORTS CULTURE.
URBAN ENVIRONMENT	QUALITY OF PUBLIC AND LIVING SPACES, URBAN GARDENS, PARKS, WATER AVAILABILITY, CITY RESILIENCE, INCLUSIVE URBAN SPACES, ETC.
NATURAL ASSETS AND SCENERY	NATURAL RESERVES AND NATIONAL PARKS, FLORA & FAUNA, WILDLIFE CONSERVATION, AQUATIC ECOSYSTEM, ETC.
EDUCATION LEVEL	ACCESSIBILITY OF INSTITUTIONS, SKILLED WORKERS, PUBLIC ENGAGEMENT IN SCIENCE, DIGITAL LITERACY, ETC.
SOCIETY, BEHAVIOURS AND VALUES	INCLUSIVENESS, HOSPITALITY, SOLIDARITY WITH GLOBAL CAUSES.
WELL-BEING, HEALTH AND HEALTHCARE	LIFE EXPECTANCY, MENTAL HEALTH, CLEANLINESS AND HYGIENE, QUALITY OF PUBLIC HEALTH SERVICES.
SAFETY, CRIME, SECURITY	CONFLICTS, JURISDICTION, DIGITAL SECURITY, ETC.

The results of the first round of the Delphi were analysed, and the list of elements adapted. Following the suggestions of the respondents, two initial elements, “Culture, history and heritage” and “Entertainment, art scene”, were merged into one: “Culture, heritage and art.” A third element, “Governance and international relations”, was broken down into three: “Governance and internal policies,” “Foreign affairs” and “Contribution to the mitigation of global causes”. And another initial element, “Society, behaviours and values”, was renamed “Society and values”. The final list of the nation brand PEs as agreed by the experts in the second round of the Delphi can be seen in Table 4.

Table 4. Final list of nation brand perception elements (second round of the Delphi).

PERCEPTION ELEMENT	DESCRIPTION
GOVERNANCE AND INTERNAL POLICIES	TRANSPARENCY, LEGAL SYSTEM, POLITICAL LEADERS, PUBLIC POLICIES, ETC.
FOREIGN AFFAIRS	PUBLIC DIPLOMACY, INTERNATIONAL PRESENCE, POLITICAL LEADERS, FOREIGN POLICIES, ETC.
MITIGATION OF GLOBAL CAUSES	POVERTY, INEQUALITIES, PEACE, NATURE CONSERVATION, SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS, ETC.
ECONOMY AND BUSINESS ECOSYSTEM	BUSINESS CULTURE, LABOUR MARKET, LEGAL SYSTEM, FINANCIAL SERVICES, ETC.
PRODUCTS AND SERVICES	QUALITY, AUTHENTICITY, INNOVATIONS, ETC.
CULTURE, HERITAGE AND ART	TRADITIONS, ART SCENE, GASTRONOMY, HISTORIC EVENTS AND PERSONAS, TANGIBLE AND INTANGIBLE HERITAGE, ETC.

SPORTS	SPORT TEAMS, ATHLETES, CELEBRITIES, SPORTS CULTURE, ETC.
URBAN AND RURAL ENVIRONMENT	QUALITY OF PUBLIC AND LIVING SPACES, WATER AVAILABILITY, POLLUTION RATE, QUALITY OF PUBLIC TRANSPORT AND SERVICES, CITY RESILIENCE, INCLUSIVE PUBLIC SPACES, ETC.
NATURAL ASSETS AND SCENERY	LANDSCAPES, NATURAL RESERVES, NATIONAL PARKS, FLORA, FAUNA, AQUATIC ECOSYSTEM, ETC.
EDUCATION SYSTEM	ACCESSIBILITY OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS, PUBLIC ENGAGEMENT IN SCIENCE, DIGITAL LITERACY, ETC.
SOCIETY AND VALUES	INCLUSIVENESS, SOLIDARITY, HOSPITALITY, ETC.
WELL-BEING AND HEALTHCARE	PUBLIC HEALTH INFRASTRUCTURE, LIFE EXPECTANCY, MENTAL HEALTH SERVICES, ACCESS TO MEDICAL ASSISTANCE, ETC.
SAFETY AND CRIME	CONFLICTS, SECURITY, TERRORISM, POLICE BRUTALITY, JURISDICTION, POLITICAL STABILITY, DIGITAL SECURITY, ETC.

Then, in this second round of the Delphi, the refined consensual list of 13 PEs was assessed using a 5-level Likert scale, ranging from “totally agree” to “totally disagree”. Every nation brand perception element had to reach a minimum consensus of 70% of “agree” and “totally agree” from participants. They were also given the opportunity of providing comments and suggestions wherever suitable.

The results show that the most agreed-upon factor that, in the eyes of the experts, contributes to the perception of a nation brand is **culture** (100% agreement), in a broad sense, including art, heritage, traditions, gastronomy, history, and relevant individuals. This is the only element in which assent is absolute, achieving a 69% of “totally agree” and a 31% of “agree”.

The second most agreed-upon elements of the nation brand are **products and services** (94% agreement) judging by their quality, authenticity, and level of innovation. Here, the brand perception is supposed to be built upon the assessment of all the commercial offer related to a country.

The only other three factors that exceed the 90% of agreement are **foreign affairs** (including public diplomacy, international presence, political leaders, foreign policies), **safety and crime** (taking into account

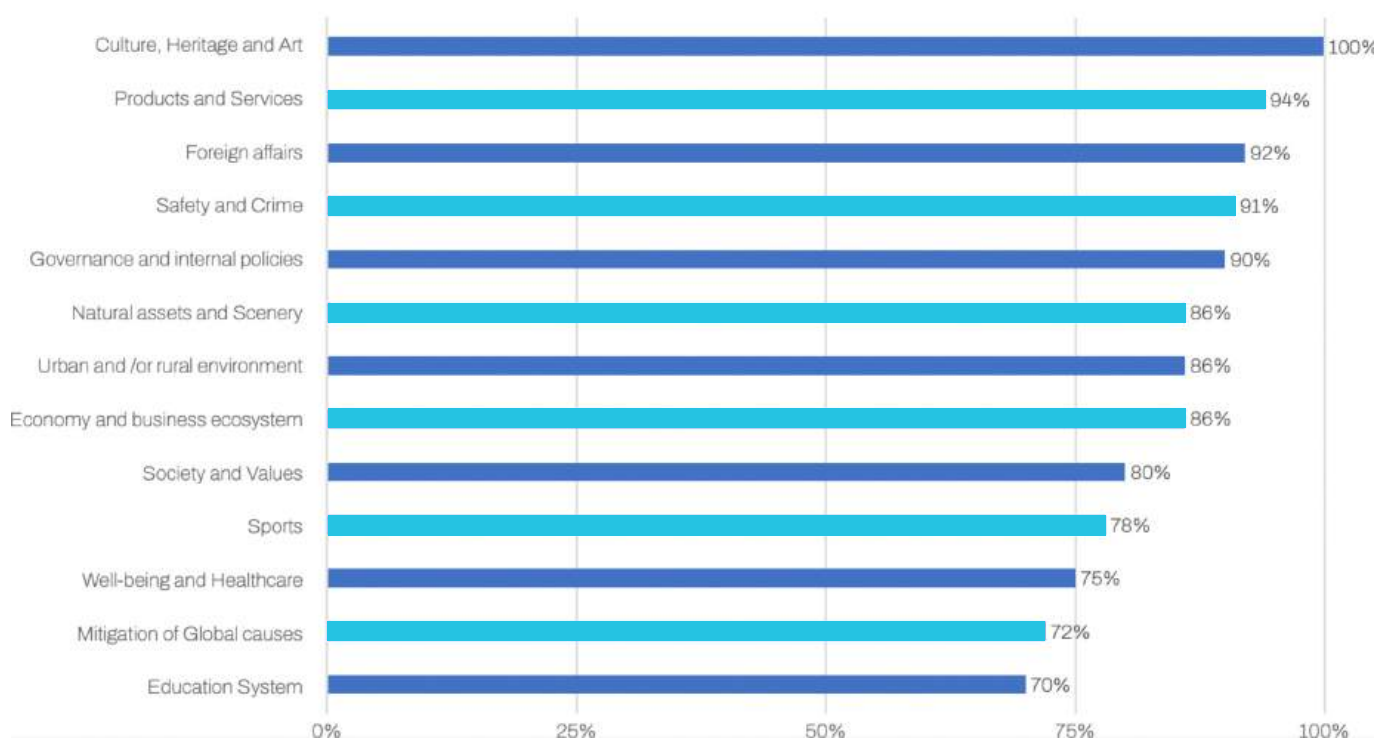
the relevance of conflicts, security, terrorism, police brutality, jurisdiction, political stability, and digital security) and **governance and internal policies** (comprising as well the level of transparency, the quality of the legal system, political leaders or public policies).

With 80% or more agreement we find elements such as **economy and business ecosystem** (business culture, labour market, legal system, financial services, etc.), **urban and/or rural environment** (quality of public and living spaces, water availability, pollution rate, quality of public transport and services, city resilience, inclusive public spaces, etc.), **natural assets and scenery** (landscapes, natural reserves, national parks, flora, fauna, aquatic ecosystem, etc.), and **society and values** (inclusiveness, solidarity, hospitality).

Other elements of the nation brand perception validated by the experts are **sports** (78% of agreement), **well-being and healthcare** (75%), **mitigation of global causes** (72%), and **education system** (70%).

The level of agreement among experts on the factors that build the perception of a nation brand are shown in Figure 1.

Figure 1. Level of agreement among experts on the elements that build the perception of a place brand (percentages indicate the sum of “totally agree” and “agree” responses.)



Regarding foreign affairs, a respondent suggested in free comments that the importance of this element depends heavily on media exposure. Another one pointed out that foreign affairs are especially relevant to businesses and that this perception element may change over time to become more important.

Concerning safety and crime, one member of the Delphi panel highlighted the influence of conflicts, general security, and political stability. As for governance and internal policies, one expert commented that this element is particularly important in well-known countries, whereas in less well-known countries its influence in the overall perception is lower. Another interesting comment, this time referring to economy and business ecosystem, was that the perception is not dependent on details of economic policy, but rather on the threshold of having a robust economy or a problematic one.

Well-being and healthcare, in turn, are seen as difficult to assess by individuals, because it can comprise a wide variety of aspects, and it is also highly dependent on media coverage. And finally, about mitigation of global causes, the comments point to the increasing importance of this perception element among younger generations.

As shown in the literature review section, there's not a consensual list of elements, dimensions, attributes or factors that form the overall nation brand image. Contributions to the problem are abundant, but also dispersed and heterogeneous. We have contributed to the field by proposing a list of perception elements (PEs) agreed upon by professionals and practitioners. This list, composed by 13 PEs, builds on previous academic works, but is set apart from them in that it is validated by a wide sample of experts that have place branding as their day to day job.

Some of the PEs proposed in our list have a long tradition in academic literature, such as culture, economy, governance or products, mentioned frequently in previous works. The importance of culture, for example, is beyond any doubt, which is why this PE obtains a 100% agreement among experts in our sample. Michael J. Ahn and Hsin-Ching Wu (2015) empirically demonstrated that the cultural production and creative industries of a country have a direct impact in its nation brand image. It appears in the previous categorizations of Loo and Davies (2006), Dinnie (2008), Roth and Diamantopoulos (2009), Fan (2010), Stokburger-Sauer (2011), Rojas-Méndez (2013), Mariutti and Tench (2015), Lu et al. (2019) and Lahrech et al. (2023). In this line, Dipak R. Pant considers culture to be "the most intangible yet the most distinguishing element of any population and country" (2005, 275).

The country's products have also a long tradition as dimensions or factors that contribute to the overall nation brand image. This is a bidirectional effect: country images influence in the image of products and national brands, and products and corporate brands influence in the image of countries (Ishii and Watanabe 2015). Products are directly or indirectly mentioned as exports by Loo and Davis (2006), Roth and Diamantopoulos (2009), Fan (2010), Mariutti and Tench (2015), Lu et al. (2019) and Lahrech et al. (2023).

But other PEs in our model offer a higher degree of novelty, such as well-being and healthcare or mitigation of global causes, and can be considered original additions. This is probably why they obtained the

lower agreement rate in the model, but they can be also considered areas that will generate greater interest in the near future by younger generations.

The importance of an agreed-upon taxonomy such as the one presented in our article is understandable, as, following Keller's assertion, "the success of a marketing program is reflected in the creation of favorable brand associations" (1993, 5). So, managers must know what these main brand associations are in the case of nation brands in order to understand, track and influence them with their actions and projects.

This is why we decided to use a Delphi method instead of other methodologies deployed in the past (Plumeyer et al. 2019), as explained in the methodology section. Identifying the generic perception elements of nation brands may be achieved from different approaches, and, of course, a brand "can elicit different responses from different people" (Keller 2019, 996), so the task is far from easy and simple.

This study develops a framework to analyse the logic and dynamics of nation brands, with the intention for this framework to be accepted as a starting point for future assessment systems and models.

It proposes a list of thirteen perception elements (PEs) that are the most agreed-upon among place branding practitioners and experts. The final list includes and confirms factors or dimensions with a long tradition in academia but also provides some new elements for discussion. The final list of perception elements, in order of agreement level, are: (1) Culture (100% agreement), (2) Products and services (94% agreement), (3) Foreign affairs (92% agreement) (4) Safety and crime (91% agreement), (5) Governance and internal policies (90% agreement), (6) Natural assets and scenery (86% agreement), (7) Urban and/or rural environment (86% agreement), (8) Economy and business ecosystem (86% agreement), (9) Society and values (80% agreement), (10) Sports (78% agreement), (11) Well-being and healthcare (75% agreement), (12) Mitigation of global causes (72% agreement), and (13) Education system (70% agreement).

These results raise a series of considerations that are worth making and that we will try to summarize into two categories: managerial implications and implications for academia.

Managerial implications

Our article presents a solid framework for measuring, improving and benchmarking nation brands. It is based on previous academic research on the topic, and it has been globally validated by a relevant sample of place branding practitioners.

We believe it can also represent a small step toward consensus in the industry and serve as a complementary approach to the problem of defining and operationalizing nation brand image. These thirteen perception elements (PEs) can be assessed numerically, and can work as a guiding reference for those responsible for nation brands.

These PEs can also be the building blocks for measuring nation brands, for auditing country images, and for developing branding projects.

Implications for academia

Previous research has shown the interest and need to develop a taxonomy of elements that can delimit the general perception of nations and countries. However, the evidence shown so far is scattered, inconsistent across studies, and has not paid much attention to the practice of nation branding. Considering the complexity of nation branding compared to other types of brands, it is critical to provide reliable academic tools that can explain and guide the general practice in this domain.

In this study, we build on previous research to draft a comprehensive taxonomy not only at a theoretical level but also considering practitioners' consensus. The model presented confirms the existence of 13 perception elements that are common to all national brands (used in the global nation branding practice). Thus, this taxonomy is a reliable basis to assess brands' perception and performance, allowing comparisons across cases as well as across time.

The purpose of this study was to identify the fundamental perception elements that characterize any nation brand in the global context. To that goal, we identified the common ground of previous studies and sought for practitioners' consensus. While this exercise is highly valuable to establish common ground and a starting point to assess the perception of any nation brand, each case in particular may need to include specific traits that are relevant to their strategic positioning. Similarly, the relevance of each element to defining the value of any national brand will depend on the strategic goals and positioning of each case.

Furthermore, while we itemized the different nodes of perception, these never act in isolation. Perception is a complex phenomenon, and future research should dig deeper into the connections and dependency relations that may be underlying between the elements. Finally, in this research, we did not investigate how to improve the different perception elements. While we identified the common elements of all nation brands, it would be highly valuable to study what initiatives (e.g., communication, public diplomacy, events, stakeholders' actions, etc.) can more prominently influence a positive perception of each of them.

REFERENCES

- Ahn, Michael J., and Hsin-Ching Wu. 2015. "The Art of Nation Branding: National Branding Value and the Role of Government and the Arts and Culture Sector." *Public Organization Review* 15 (1): 157–173. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0255-6>
- Andéhn, Mikael, Fredrik Nordin, and Mats E. Nilsson. 2016. "Facets of country image and brand equity: Revisiting the role of product categories in country-of-origin effect research." *Journal of consumer behaviour* 15 (3): 225–38. <https://doi.org/10.1002/cb.1550>
- Bana e Costa, Carlos, Mónica D. Oliveira, Ana C. L. Vieira, Liliana Freitas, Teresa Rodrigues, João Bana e Costa, Ângela Freitas, and Paula Santana. 2023. "Collaborative development of composite indices from qualitative value judgements: The EURO-HEALTHY Population Health Index model." *European Journal of Operational Research* 305 (1): 475–92.
- Chen, Ryan, and Mathieu Turpault. 2021. "Visionary brand strategies require visionary product strategies: Centering product experience is imperative." *Journal of Brand Strategy* 9 (4): 391–400.
- Culotta, Aron, and Jennifer Cutler. 2016. "Mining Brand Perceptions from Twitter Social Networks." *Marketing Science* 35 (3): 343–62. <https://doi.org/10.1287/mksc-2015.0968>
- Danes, Jeffrey E., Jeffrey S. Hess, John W. Story, Keith Vorst. 2012. "On the validity of measuring brand images by rating concepts and free associations." *Journal of Brand Management* 19 (4): 289–303. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.39>
- Dinnie, Keith. 2008. *Nation branding. Concepts, issues, practice*. Butterworth-Heinemann.
- Dzyabura, Daria, and Renana Peres. 2021. "Visual elicitation of brand perception." *Journal of Marketing* 85 (4): 44–66. <https://doi.org/10.1177/0022242921996661>
- Escandon-Barbosa, Diana, and Josep Rialp-Criado. 2019. "The Bidirectional Relationship Between Country Image and Product Evaluation: The Mediating Role of Brand Image and the Moderating role of Consumer Nationality." *Journal of International Consumer Marketing* 31 (1): 2–21. <https://doi.org/10.1080/08961530.2018.1466227>
- Fan Ying. 2010. "Branding the nation: Towards a better understanding." *Place Branding and Public Diplomacy* 6 (2): 97–103. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.16>
- Fernández-Cavia, José, Mihalis Kavaratzis, and Nigel Morgan. 2018. "Place branding: A communication perspective." *Communication & Society* 31 (4): 1–7. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.1-6>
- Fernández-Cavia, José, Sara Vinyals-Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval, and José Filipe Torres. 2024. "Nation brand and tourism: Familiarity, perception, and intention to visit." *Profesional de la información* 33 (2). <https://doi.org/10.3145/epi.2024.0204>
- Fetscherin, Marc. 2010. "The determinants and measurement of a country brand: The country brand strength index." *International Marketing Review* 27 (4): 466–479. <https://doi.org/10.1108/02651331011058617>
- Florek, Magdalena. 2005. "The country brand as a new challenge for Poland." *Place branding* 1 (2): 205. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990021>
- Freitas, Ângela, Paula Santana, Mónica D. Oliveira, Ricardo Almendra, João Bana e Costa, and Carlos A. Bana e Costa. 2018. "Indicators for evaluating European population health: a Delphi selection process." *BMC Public Health* 18: 1–20.
- Frig, Meri and Ville-Pekka Sorsa. 2020. "Nation branding as sustainability governance: a comparative case analysis." *Business & Society* 59 (6): 1151–80.
- Hakala, Ulla, Arja Lemmetyinen, and Satu Päivi Kantola. 2013. "Country image as a nation-branding tool." *Marketing Intelligence and Planning* 31 (5): 538–556. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2013-0060>
- Hao, Andy W., Justin Paul, Sangeeta Trott, Chiquan Guo, and Heng-Hui Wu. 2021. "Two decades of research on nation branding: a review and future research agenda." *International Marketing Review* 38 (1): 46–69. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2019-0028>
- Hassan, Salah, and Abeer A. Mahrous. 2019. "Nation branding: the strategic imperative for sustainable market competitiveness." *Journal of Humanities and Applied Social Sciences* 1 (2): 146–158.
- Ishii, Kenichi, and Satoshi Watanabe. 2015. "Nation brand personality and product evaluation among Japanese people: Implications for nation branding." *Place Branding and Public Diplomacy* 11 (1): 51–64. <https://doi.org/10.1057/pb.2014.25>
- Jenkinson, Angus. 2022. "The deep brand: Designs for a new chapter in marketing?" *Journal of Brand Strategy* 10 (4): 330–359.
- John, Ddeborah Roedder, Barbara Loken, Kyeongheui Kim, and Alokparna Basu Monga. 2006. "Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks." *Journal of Marketing Research* 43 (4): 549–63. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.549>
- Juusola, Katariina, and Abdelmounaim Lahrech. 2024. "Modeling transitions in nation brand equity: An empirical assessment of the nation equity power grid." *Australian Journal of Management* 49 (2): 249–271. <https://doi.org/10.1177/03128962221135496>
- Kavaratzis, Mihalis, and Magdalena Florek. 2021. "Place brands: why, who, what, when, where, and how?" In *Marketing countries, places, and place-associated brands*, edited by Nicolas Papadopoulos and Mark Cleveland. Edward Elgar. <http://dx.doi.org/10.4337/9781839107375>
- Keller, Kevin Lane. 1993. "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity." *Journal of Marketing* 57: 1–22.
- Keller, Kevin Lane. 2019. "Consumer Research Insights on Brands and Branding: A JCR Curation." *Journal of Consumer Research* 46: 995–1001.
- Keller, Kevin Lane. 2021. "The Future of Brands and Branding: An Essay on Multiplicity, Heterogeneity, and Integration." *Journal of Consumer Research* 48 (4): 527–40. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucab063>
- Kilduff, Kerry, and Julia M. Núñez-Tabales. 2017. "Country Branding and its effect on the consumer in the global market." *Cuadernos de Gestión* 17 (1): 83–104. <https://doi.org/10.5295/cdg.150543kk>
- Kotler, Philip, Donald H. Haider, and Irving Rein. 1993. *Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press.
- Lahrech, Abdelmounaim, Katariina Juusola, and Mohamed Eisa AlAnsaari. 2020. "Toward more rigorous country brand assessments: the modified country brand strength index." *International Marketing Review* 37 (2): 319–344. <https://doi.org/10.1108/IMR-06-2019-0152>
- Lahrech, Abdelmounaim, Hazem Aldabbas, and Katariina Juusola. 2023. "Determining the predictive importance of the core dimensions of nation brands." *Journal of Product and Brand Management* 32 (8): 1207–1219. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2022-4183>

- Landeta, Jon. 2006. "Current validity of the Delphi method in social sciences" *Technological forecasting and social change* 73 (5): 467–82.
- Loo, Theresa, and Gary Davies. 2006. "Branding China: The Ultimate Challenge in Reputation Management?" *Corporate reputation review* 9 (3): 198–210. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550025>
- Lu, Irene R. R., Ernest Kwan, Louise A. Heslop, D. Roland Thomas, and Marzena Cedzynski. 2019. "The ivory tower and the street: How researchers defined country image over four decades and what consumers think it means." *Journal of Business Research* 105: 80–97. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.030>
- Magnusson, Peter, Srdan Zdravkovic, and Stanford A. Westjohn. 2022. "A longitudinal analysis of country image and brand origin effects." *International Marketing Review* 39 (4): 912–30. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2021-0228>
- Mariutti, Fabiana, and Ralph Tench. 2015. "Are we talking the same language? Challenging complexity in country brand models." *Athens Journal of Business and Economics* 1 (1): 49–61.
- Martin, Ingrid M., and Sevgin Eroglu. 1993. "Measuring a multi-dimensional construct: Country image." *Journal of Business Research* 28 (3): 191–210. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90047-S](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90047-S)
- Merkelsen, Henrik, and Rasmus Kjærgaard Rasmussen. 2016. "Nation branding as an emerging field - An institutionalist perspective." *Place Branding and Public Diplomacy* 12 (2–3): 99–109. <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0018-6>
- Mohib, Aymen A., and Conor Carroll. 2024. "Nation branding as a tool to attract foreign direct investments: a case study of Qatar." *Place Branding and Public Diplomacy* 20: 363–77. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00326-9>
- Molloy, Margaret. 2017. "Why simple brands win." *Harvard Business Review*, November 30. <https://hbr.org/2015/11/why-simple-brands-win>
- Neuvonen, Heidi. 2016. "Toward a model of brand strategy adoption." *Journal of Brand Management* 23 (2): 197–215. <https://doi.org/10.1057/bm.2016.6>
- Oakenfull, Gillian K., and Michael S. McCarthy. 2010. "Examining the relationship between Brand usage and Brand knowledge structures." *Journal of Brand Management* 17 (4): 279–88.
- Pant, Dipak R. 2005. "A place brand strategy for the Republic of Armenia: Quality of context and sustainability as competitive advantage." *Place Branding* 1 (3): 273–82.
- Parris, Denise Linda, and Francisco Guzmán. 2023. "Evolving brand boundaries and expectations: looking back on brand equity, brand loyalty, and brand image research to move forward." *Journal of Product and Brand Management* 32 (2): 191–234. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2021-3528>
- Plumeyer, Anja, Pascal Kottemann, Daniel Böger, and Reinhold Decker. 2019. "Measuring brand image: a systematic review, practical guidance, and future research directions." *Review of Managerial Science* 13 (2): 227–65. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0251-2>
- Rojas-Méndez, José. 2013. "The nation brand molecule." *Journal of Product and Brand Management* 22 (7): 462–72. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0385>
- Rojas-Méndez, José I. and Mozhdé Khoshnevis. 2023. "Conceptualizing nation branding: the systematic literature review." *Journal of Product & Brand Management* 32 (1): 107–23. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2021-3444>
- Roozen, Irene, Judith Chia, and Mariet Raedts. 2017. "Does institutional nation branding exist in a Singaporean context?" *Place Branding and Public Diplomacy* 13 (4): 325–347.
- Roth, Katharina P., and Adamantios Diamantopoulos. 2009. "Advancing the country image construct." *Journal of Business Research* 62 (7): 726–40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.014>
- Rowe, Gene, and Wright, George. 2001. "Expert Opinions in Forecasting: The Role of the Delphi Technique." In *Principles of Forecasting*, edited by J. Scott Armstrong. Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-306-47630-3_7
- Sasikumar, Karthika. 2017. "Branding India: constructing a reputation for responsibility in the nuclear order." *Place Branding and Public Diplomacy* 13 (3): 242–54. <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0038-2>
- Stokburger-Sauer, Nicola E. 2011. "The relevance of visitors' nation brand embeddedness and personality congruence for nation brand identification, visit intentions and advocacy." *Tourism Management* 32 (6): 1282–89. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.004>
- Szondi, Gyorgy. 2010. "From image management to relationship building: A public relations approach to nation branding." *Place Branding and Public Diplomacy* 6 (4): 333–43. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.32>
- Torres, Jose Filipe. 2025. "Elements of perception." In *Elgar Encyclopedia of City and Place Branding*, edited by Eduardo Oliveira, Efe Sevin, and Emma Björner. Edward Elgar Publishing.
- Vinyals-Mirabent, Sara, José Fernández-Cavia, Valeriano Piñeiro-Naval, and Jose Filipe Torres. 2025. "Nation branding: a strategic tool for attracting talent globally." *Journal of Global Mobility* 13 (3). <https://doi.org/10.1108/JGM-10-2024-0118>
- Wang, Yang, Jing Jiang, Xiushuang Gong, and Jie Wang. 2023. "Simple = Authentic: The effect of visually simple package design on perceived brand authenticity and brand choice." *Journal of Business Research* 166. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114078>
- Zenker, Sebastian, and Erik Braun. 2017. "Questioning a 'one size fits all' city brand: Developing a branded house strategy for place brand management." *Journal of Place Management and Development* 10 (3): 270–87. <https://doi.org/10.1108/JPMD-04-2016-0018>
- Zenker, Sebastian, Erik Braun, and Sibylle Petersen. 2017. "Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors." *Tourism Management* 58: 15–27. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.008>
- Zenker, Sebastian. 2021. "Six propositions for place marketing: a critical discussion of the current state of our field." In *Marketing countries, places, and place-associated brands*, edited by Nicolas Papadopoulos and Mark Cleveland. Edward Elgar. <http://dx.doi.org/10.4337/9781839107375>

**Communication
Reports**

Universitat Pompeu Fabra
Communication Department

March 2026

MARZO 2026

Elementos de percepción de la marca país: de la teoría a la práctica

José Fernández-Cavia, Sara Vinyals-Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval y José Filipe Torres

Este estudio analiza los componentes de la marca país, considerada como un instrumento estratégico básico para la competitividad global en la atracción de turismo, inversión y talento. Dada la fragmentación teórica previa, la investigación utiliza el método Delphi aplicado a 47 expertos internacionales para establecer una taxonomía validada de “elementos de percepción” (EP) de la marca país. Los resultados identifican trece dimensiones clave que articulan la imagen de un país en la memoria colectiva. Destaca la cultura, con un consenso del 100%, seguida por los productos y servicios (94%), asuntos exteriores (92%) y seguridad (91%). Este estudio va más allá de la teoría para proporcionar un marco práctico y consensuado con el que gestores de marca y académicos pueden auditar, comparar y reforzar la imagen de los países. Al identificar estos elementos de percepción, el estudio ofrece una guía fundamental para la toma de decisiones que determinan el éxito de una nación en el escenario internacional.



Communication Reports

Universitat Pompeu Fabra
Departamento de
Comunicación

Marzo 2026

CAS
Universitat Pompeu Fabra (Barcelona)
Roc Boronat, 138
08018 Barcelona
[https://www.upf.edu/web/comunicacio/
transferencia-communication-reports](https://www.upf.edu/web/comunicacio/transferencia-communication-reports)

Coordinación y autoría de este informe:

José Fernández-Cavia, Sara Vinyals-Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval
y José Filipe Torres.

Fecha de este número: Marzo 2026

Referencia:

Fernández-Cavia, José, Sara Vinyals-Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval y José Filipe
Torres. 2026. *Elementos de percepción de la marca país: de la teoría a la práctica*.
Universitat Pompeu Fabra. <https://doi.org/10.31009/cr.2026.14>

Documento publicado bajo Creative Commons:

CC BY NC ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>



Dirección de *Communication Reports*:

Mitzzy Arciniega Cáceres
Ivan Pintor Iranzo

Coordinación general de *Communication Reports*:

Brunella Tedesco-Barlocco

Con la asistencia de la Unitat de Suport Lingüístic de la UPF.

**Communication
Reports**

Universitat Pompeu Fabra
Departamento de Comunicación

Marzo 2026

Elementos de percepción de la marca país: de la teoría a la práctica

José Fernández-Cavia, Sara Vinyals-
Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval y
José Filipe Torres

Palabras clave

Marca país
Asociaciones de marca
Branding
Place branding
Método Delphi
Imagen de marca país
Dimensiones de marca país
Elementos de percepción

Las percepciones son clave en los procesos de toma de decisiones, y una marca puede verse como un dispositivo de comunicación creado para gestionarlas. Las marcas país son incluso más complejas que las marcas de productos, pero de forma similar están compuestas por un conjunto de asociaciones diversas en las mentes de consumidores, viajeros, inversores, trabajadores migrantes y ciudadanos. Trabajos académicos anteriores han intentado establecer las dimensiones, componentes o elementos que conforman la marca país. Aun así, los resultados no son concluyentes y, entre otras debilidades, no incorporan plenamente las perspectivas de profesionales del sector. Para cubrir esta carencia, nuestro estudio utilizó un método Delphi aplicado a una muestra internacional de 47 profesionales que trabajan para naciones, regiones y ciudades de todo el mundo. La propuesta final que presentamos consiste en una lista de 13 elementos de percepción. Algunos de ellos ya eran comunes en la literatura académica, pero otros son novedosos, como en el caso de la colaboración en la mitigación de causas globales, la calidad del sistema educativo o el nivel de seguridad y delincuencia. Nuestro artículo presenta un marco para medir, mejorar y comparar marcas país. Sin embargo, aunque establece un punto de partida común para evaluar la percepción de cualquier marca país, cada caso particular puede necesitar incluir rasgos específicos relevantes para su posicionamiento estratégico. .

Paraules clau

Marca país
Associacions de marca
Branding
Place branding
Mètode Delphi
Imatge de marca país
Dimensions de marca país
Elements de percepció

Les percepcions són clau en els processos de presa de decisions, i una marca es pot veure com un dispositiu de comunicació creat per gestionar les percepcions de les persones. Les marques país són fins i tot més complexes que les marques de productes; però, de manera similar, estan compostes per un conjunt d'associacions diverses en la ment de consumidors, viatgers, inversors, treballadors migrants i ciutadans. Treballs acadèmics anteriors han intentat establir les dimensions, els components o els elements que conformen la marca país. Tot i així, els resultats no són concloents i, entre altres febleses, no incorporen plenament les perspectives dels professionals del sector. Per cobrir aquesta mancança, el nostre estudi va utilitzar el mètode Delphi aplicat a una mostra internacional de 47 professionals que treballen

per a nacions, regions i ciutats de tot el món. La proposta final que presentem consisteix en una llista de 13 elements de percepció. Alguns ja eren comuns en la literatura acadèmica; però d'altres són innovadors, com en el cas de la col·laboració en la mitigació de causes globals, la qualitat del sistema educatiu o el nivell de seguretat i delinqüència. El nostre article presenta, doncs, un marc per mesurar, millorar i comparar marques país. Tanmateix, tot i que estableix un punt de partida comú per avaluar la percepció de qualsevol marca país, cada cas particular pot necessitar incloure trets específics rellevants per al seu posicionament estratègic.

English

Perception elements of a nation brand: bridging theory and practice

Keywords

Nation brand
Brand associations
Branding
Place branding
Delphi method
Nation brand image
Nation brand dimensions
Perception elements

Perceptions are key in decision-making processes, and a brand can be seen as a communication device created to manage people's perceptions. Nation brands are even more complex than product brands, but they are similarly composed of a plethora of diverse associations in the minds of consumers, travellers, investors, migrant workers, and citizens. Previous academic works have attempted to establish the dimensions, components or elements that make up a nation brand. Still, the results are mixed and do not fully incorporate the perspectives of professionals in the field. To fill this gap, our study used a Delphi method applied to an international sample of 47 practitioners working for countries, regions, and cities worldwide. The final proposal consists of a list of 13 perception elements. Some of these elements were common in academic literature, but others present some degree of novelty, such as the collaboration in the mitigation of global causes, the quality of the education system or the level of safety and crime. Our article presents a framework for measuring, improving, and benchmarking nation brands. However, while it establishes common ground for assessing the perception of any nation brand, each particular case may need to include specific traits relevant to its strategic positioning.

Autores

ORCID:
[0000-0002-5712-7083](https://orcid.org/0000-0002-5712-7083)

E-mail:
jose.fernandez@upf.edu

José Fernández-Cavia

José Fernández-Cavia es profesor titular en el Departamento de Comunicación de la Universitat Pompeu Fabra (Barcelona, España). Su trabajo se centra en la publicidad, la comunicación estratégica y el branding de lugares, y ha publicado artículos en *Public Relations Review*, *Journal of Vacation Marketing* y *Tourism Management Perspectives*, entre otras revistas.

ORCID:
[0000-0001-7120-6039](https://orcid.org/0000-0001-7120-6039)

E-mail:
sara.vinyals@uab.cat

Sara Vinyals-Mirabent

Sara Vinyals-Mirabent es profesora agregada y *fellow* Serra Húnter en el Departamento de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Audiovisual de la Universitat Autònoma de Barcelona (España). Su investigación se centra en la comunicación persuasiva en línea, la publicidad y el branding de lugares, y ha publicado artículos en revistas como *Tourism Management* y *Journal of Destination Marketing and Management*.

ORCID:
[0000-0001-9521-3364](https://orcid.org/0000-0001-9521-3364)

E-mail:
vale.naval@usal.es

Valeriano Piñeiro-Naval

Valeriano Piñeiro-Naval es profesor permanente laboral en la Universidad de Salamanca, donde también dirige el Máster Universitario en Comunicación Audiovisual: Investigación e Innovación. Su investigación se centra en las dinámicas que se establecen entre cultura, patrimonio y turismo en la sociedad digital, las narrativas transmedia y la meta-investigación en ciencias de la comunicación.

ORCID:
[0009-0002-0878-4359](https://orcid.org/0009-0002-0878-4359)

E-mail:
jtorres@bloom-consulting.com

José Filipe Torres

José Filipe Torres es socio fundador y CEO de Bloom Consulting (www.bloom-consulting.com). Desde el año 2000, su trabajo profesional se ha centrado en el *branding* de países y ciudades. Es autor de dos libros sobre *nation* y *place branding*. Sus ideas y aportaciones han sido publicadas en medios como la *BBC*, *The Economist*, *Forbes* y *Sky News*, y han sido incluidas en varias publicaciones académicas y técnicas.

01.	Introducción	43
02.	Revisión bibliográfica	45
	2.1. Imagen de marca y marca país	45
	2.2. Descifrando la imagen de la marca país	47
03.	Metodología	52
04.	Resultados	57
05.	Discusión	61
06.	Conclusión	62
	6.1. Implicaciones para los profesionales	62
	6.2. Implicaciones para la academia	63
07.	Limitaciones e investigaciones futuras	64

El *place branding* es un campo profesional que se centra en la comunicación estratégica de los territorios (Fernández-Cavia, Kavartzis y Morgan 2018). Países, regiones y ciudades compiten por alcanzar el crecimiento económico y el bienestar social. Para lograr esto —y atraer inversiones, turistas, talento y mano de obra, facilitar exportaciones, mejorar el bienestar de los residentes o fortalecer la influencia global—, las administraciones gestoras de los territorios suelen desplegar una poderosa herramienta de comunicación: la marca.

Así, la marca ya no se limita solo a representar productos o servicios. También se aplica a lugares, específicamente naciones o países (Roosen et al. 2017). Sin embargo, aunque el *nation branding* se ha vuelto cada vez más popular en las últimas dos décadas, su naturaleza, alcance y definición siguen siendo discutidos (Szondi 2010; Juusola y Lahrech 2024).

Aymen A. Mohib y Connor Carroll (2024) lo describen como un campo de estudio en el que los gobiernos utilizan técnicas de marketing para proyectar una imagen global positiva de su país, alineándose con la idea de que la identidad nacional está moldeada por la historia y cultura de una nación. Según José Rojas-Méndez y Mozhde Khoshnevis (2023), el *nation branding* es un proceso estratégico que involucra a diversos actores y tiene como objetivo diferenciar a una nación de sus competidores. En una reflexión teórica anterior, Magdalena Florek (2005) lo considera una forma de comunicación de marca que implica construir asociaciones positivas para la nación, su gente y sus productos. Además, Karthika Sasikumar afirma que la imagen de la marca país tiene como objetivo "dotar a la nación de cualidades específicas en la mente del público objetivo, de modo que se la identifique con esas cualidades"¹ (2017, 242).

Henrik Merckelsen y Rasmus Kjærgaard Rasmussen (2016), al intentar definir el concepto de marca país, se refieren a su "flexibilidad semántica". La cualidad más relevante de una marca es que las asociaciones en nuestra memoria guían nuestros procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, en el caso de las marcas país, cuando elegimos un lugar para cursar un máster, buscar trabajo o viajar de vacaciones de verano, el nombre del país activa

¹ Todas las citas de textos originalmente publicados en inglés han sido traducidas al castellano por los autores de este artículo. Para la versión original, remitirse a la versión en inglés de este texto.

nuestra percepción positiva o negativa que, a su vez, desencadena una inclinación inconsciente y automática que influye en los primeros estadios de nuestra decisión (Hao et al. 2021; Fernández-Cavia et al. 2024).

Pero ¿qué tipo de asociaciones vinculamos a las marcas país? Este artículo busca identificar las categorías básicas de asociaciones, denominadas “elementos de percepción” (EP), que componen una marca país a ojos del público general, y establecer una taxonomía de estos atributos que sea útil para guiar los proyectos estratégicos. Para entender cuáles son los principales atributos de la marca país decidimos consultar a profesionales de *branding* de lugares mediante un método Delphi que se aplicó a una muestra de 47 profesionales, todos ellos responsables de la promoción y reputación de una marca de lugar.

Nuestro artículo de investigación presenta la siguiente estructura: en la sección de revisión bibliográfica, repasamos brevemente el concepto de imagen de marca, bien establecido entre la comunidad académica, y lo vinculamos con las marcas de lugar y de país. A continuación, revisamos estudios que han tratado la naturaleza de los elementos, dimensiones o características que conforman la imagen global de una nación, utilizando terminología diversa para referirse a ellos (por ejemplo, “componentes”, “percepciones”, “dimensiones”, etc.).

En la sección de metodología, explicamos la técnica de investigación implementada, el método Delphi. En la sección de resultados, presentamos los trece elementos finales que, según los profesionales, componen la imagen general de la marca país. En las secciones de discusión y conclusión, comparamos nuestros resultados con trabajos académicos anteriores y resumimos las principales novedades del estudio. Por último, completamos el artículo con algunas implicaciones para los profesionales y con implicaciones para la academia, así como con una última sección de limitaciones e ideas para investigaciones futuras.

Imagen de marca y marca país

Estudios previos han demostrado que las marcas de productos generan asociaciones relacionadas con atributos y beneficios que funcionan como nodos de memoria y "pueden relacionarse con los beneficios funcionales de la marca, su valor simbólico, los elementos de marketing, las experiencias y actitudes del consumidor, y las situaciones de uso" (Dzyabura y Peres 2021, 44). En su obra fundacional, Kevin Lane Keller definió la imagen de marca como el "conjunto de asociaciones vinculadas a la marca que los consumidores recuerdan" (Keller 1993, 2). Dado esto, los gestores de marca deben saber cómo perciben los consumidores sus marcas y qué asociaciones vinculan a ellas, e intentar gestionar esas percepciones de manera eficaz (Plumeyer et al. 2019).

Sin embargo, durante años, la marca ya no se ha limitado exclusivamente a productos o servicios de consumo ofrecidos a los clientes, sino que también se ha expandido a otras realidades que pueden comunicarse en un contexto de toma de decisiones (Roozen et al. 2017). Por eso también hablamos de conceptos como el *place branding*, específicamente, del *nation* o *country branding*, utilizados habitualmente como sinónimos (Merkelsen y Rasmussen 2016).

No obstante, una marca de lugar funciona de manera diferente a una marca comercial de producto (Hassan y Mahrous 2019; Rojas-Méndez y Khoshnevis 2023). Por ejemplo, una marca de lugar no pertenece a una empresa privada ni a una institución pública. Por otra parte, una marca de lugar no está orientada principalmente a fines comerciales directos. En este sentido, las marcas de lugar pueden entenderse tanto como herramientas para la "construcción de identidad" como para la "construcción de comunidad" (Kavaratzis y Florek 2021, 33-34). Además, los públicos objetivo con los que deben comunicarse son mucho más diversos, esquivos y difíciles de alcanzar. La lista de diferencias podría ser más larga, pero digamos finalmente que, para una marca de lugar, la posibilidad de cambiar el nombre de la marca y construir nuevas asociaciones desde cero es casi

inexistente. En resumen, podemos concluir, siguiendo a Sebastian Zenker, que las marcas de lugar "no pueden hacerse, solo influirse" y que la marca de lugar "trata de lidiar con la complejidad" (2021, 71-72).

Una de las definiciones de marca de lugar más citadas es la de Zenker y Erik Braun, quienes afirman que

Una marca de lugar es una red de asociaciones en la mente del consumidor basadas en la expresión visual, verbal y conductual de un lugar y de sus *stakeholders*. Estas asociaciones difieren en su influencia dentro de la red y en su importancia para la actitud y el comportamiento del consumidor del lugar. (2017, 275)

Sin embargo, el concepto de marca de lugar es un término amplio que puede ser aplicado y se aplica de hecho a entidades muy diversas. Las ciudades, regiones, naciones y estados pueden considerarse marcas de lugar y pueden intentar gestionar activamente su imagen y reputación tanto ante los actores internos como externos.

No obstante, para los objetivos de este artículo, nos centraremos exclusivamente en las marcas país y trataremos de establecer cómo se construyen sus imágenes. Y para ello, los términos "país" y "nación", aunque difieran ligeramente, se utilizarán como sinónimos a lo largo del artículo, siguiendo autores anteriores (Fetscherin 2010; Stokburger-Sauer 2011; Hakala et al. 2013; Lahrech, Juusola y AlAnsaari 2020; Rojas-Méndez y Khoshnevis 2023).

La marca país es un concepto aún en discusión, sujeto a conceptualizaciones divergentes y fragmentadas (Lu et al. 2019) y, a pesar de su importancia, la investigación sobre la marca país puede considerarse que "aún está en una etapa inicial" (Hao et al. 2021, 46). Curiosamente, Ying Fan prefiere el término "gestión de imagen nacional" frente a *nation branding* y la define como "un proceso mediante el cual las imágenes de una nación pueden ser creadas o modificadas, monitorizadas, evaluadas y gestionadas proactivamente para mejorar la reputación del país entre un público internacional objetivo" (2010, 2011). Otros autores prefieren hablar de "comunicación estratégica interestatal" en lugar de *nation branding* (Merkelsen y Rasmussen 2016, 105). No obstante, como guía, adoptamos la definición integral de *nation branding* propuesta por Rojas-Méndez y Khoshnevis:

El *nation branding* es el proceso estratégico sistemático de involucrar a los sectores público y privado en el diseño de una estrategia de *branding* para la nación, comunicar sus valores fundamentales y su identidad, y aplicar estrategias y tácticas de marca para promover la imagen del país, mejorar su reputación entre diferentes públicos, diferenciar a una nación de otras e impulsar la competitividad económica, social, política, empresarial e internacional. (2023, 114)

Marc Fetscherin (2010) defiende la idea de que una marca país fuerte es un activo útil para la promoción de exportaciones y la atracción del

turismo, la inversión y la fuerza laboral cualificada. Por tanto, argumenta, "el *branding* de país se ha convertido en una parte esencial del desarrollo sostenible de una nación" (2010, 475). Estudios previos han demostrado empíricamente, por ejemplo, que la imagen general del país afecta a la evaluación de las marcas de productos por parte de los consumidores (Andéhn, Nordin y Nilsson 2016) o han establecido la relación directa entre la imagen de marca país y la intención de visitar o de reubicarse (Vinyals-Mirabent et al. 2025). Pero si entendemos la marca como una herramienta de comunicación (Fernández-Cavia et al. 2018), el objetivo del *branding* de países sería mantener una imagen positiva en la mente de sus diversos públicos y audiencias a nivel internacional. La lógica subyacente es que una imagen positiva del país facilitará su desarrollo económico y su influencia global (Frig y Sorsa 2020).

Así que, de la misma manera que una empresa debería poder medir su red de asociaciones de marca (John et al. 2006), un país también debería poder hacerlo. Para ello, ¿existen atributos generales que sean relevantes para todas las marcas país?

Descifrando la imagen de la marca país

La medición de la imagen de marca país implica la valoración de la percepción a ojos de audiencias internacionales y cómo la imagen de marca influye en sus valoraciones como turistas, inversores o trabajadores cualificados dispuestos a reubicarse. Es un concepto que se ha descrito como "un constructo amplio, que incluye percepciones de, por ejemplo, desarrollo económico, productos y marcas, entorno político y personas" (Magnusson, Zdravkovic y Westjohn 2022, 914).

Para evaluar una imagen de lugar, Philip Kotler, Donald H. Haider e Irving Rein (1993) recomendaron, en su libro fundacional *Marketing Places*, medir la percepción de atributos o dimensiones relevantes preguntando a las personas en qué piensan cuando piensan sobre un lugar. En lo que también podemos considerar un trabajo fundacional, Ingrid M. Martin y Sevgin Eroglu (1993) definen la imagen del país como un "constructo multidimensional" e identifican cuatro dimensiones relevantes: política, económica, tecnológica y de deseabilidad social, incluyendo esta última factores como la calidad de vida, el nivel de vida y el nivel de urbanización. Más tarde, para desarrollar una escala semántica, estos autores realizaron encuestas y organizaron grupos de discusión con estudiantes universitarios, siendo esto último una limitación evidente de su estudio, que intentaremos superar preguntando, en cambio, a profesionales de la gestión de las marcas de lugar.

Algunos años después, Theresa Loo y Gary Davies afirman que:

Un país presenta una imagen al mundo a través de sus productos y servicios, acciones políticas, arte, cultura popular, deporte, medios de comunicación, arquitectura, etc. En conjunto, todos estos mensajes representan una idea de lo que cree la nación en su conjunto, de qué va todo, de cómo se siente y hacia dónde se dirige. Si los gobiernos

pueden encontrar valores nacionales que capturen el espíritu y el ánimo de sus naciones, entonces los ciudadanos, productos y empresas dentro de sus países pueden unirse para vivir y ejemplificar estos valores en su vida cotidiana. (2006, 205)

Keith Dinnie (2008), en la primera edición de su libro sobre marca país, argumentó que la identidad de una marca nacional tenía los siguientes componentes clave: historia, lengua, territorio, régimen político, arquitectura, deporte, literatura, arte, religión, sistema educativo, iconos, paisaje, música, comida y bebida, y folclore. Además, afirmó que esta identidad de marca país contaba con varios "comunicadores", a saber, marcas exportadoras, logros deportivos, la diáspora, comunicaciones de marketing, embajadores de marca, productos culturales, política exterior, experiencia turística y personalidades destacadas. Sin embargo, no exploró en profundidad estos componentes y comunicadores.

Un año después, en su definición de imagen de país como un constructo genérico, Katharina P. Roth y Adamantios Diamantopoulos (2009) establecieron que esta imagen se crea por percepciones de (a) productos representativos, (b) el grado de madurez económica y política, (c) eventos y relaciones históricas, (d) cultura y tradiciones, y (e) avances tecnológicos e industrialización.

Fan, por su parte, explica que "una marca país es la suma total de todas las percepciones de una nación en la mente de los actores internacionales, que puede contener algunos de los siguientes elementos: personas, lugar, cultura/idioma, historia, comida, moda, rostros famosos (celebridades), marcas globales, etcétera" (2010, 98). A su vez, Nicola E. Stokburger-Sauer (2011) sugiere que una nación abarca territorio, personas, atracciones naturales, y valores económicos, políticos y culturales.

Rojas-Méndez (2013) intentó medir el "conjunto de dimensiones" en la mente de las personas que conforman una marca país y las comparó con las dimensiones utilizadas por fuentes profesionales para medir el mismo constructo. Para ello, llevó a cabo un proceso de elicitación libre realizado por 532 estudiantes de máster de 20 países diferentes. Sus resultados identificaron siete dimensiones principales: 1. economía, 2. turismo, 3. geografía y naturaleza, 4. cultura y patrimonio, 5. sociedad, 6. ciencia y tecnología, y 7. gobierno. Todas estas dimensiones conforman lo que el autor denomina la "molécula de la marca país", que explicó con más detalle a través de un mapa conceptual.

Sin embargo, en nuestra opinión, este análisis perspicaz presenta algunas debilidades, como, por ejemplo, entender el turismo como una dimensión de la imagen de marca nacional, cuando en realidad es más un área de negocios, mientras que las atracciones o el entretenimiento, que podrían ser consideradas como dimensiones, son etiquetadas como subdimensiones por el autor. Rojas-Méndez incluye en su texto una descripción detallada de cada dimensión. Como limitaciones, reconoce que algunos aspectos de los países pueden no estar incluidos en su modelo y también destaca la ausencia de una jerarquía o peso relativo de cada dimensión.

Un par de años después, Fabiana Mariutti y Ralph Tench (2015) analizan los ocho modelos diferentes de marca país utilizados hasta entonces por consultoras, profesionales y académicos, y resumen las "dimensiones" más utilizadas para medirla. Estas son: turismo, gobernanza, inversión, exportaciones, inmigración, cultura y patrimonio, economía y personas. Las dimensiones que solo utilizan uno de estos modelos son ciencia, tecnología, calidad de vida, sistema de valores y deportes.

Irene Lu et al. (2019) hablan sobre los "precursores" de la imagen del país y —a partir de definiciones proporcionadas tanto por académicos como por una muestra de público general— proponen los siguientes 19 elementos: servicios, comportamiento, cultura y tradiciones, economía y negocios, educación, objetos famosos, asuntos exteriores, gobernanza y política, historia, lengua, símbolos nacionales, naturaleza y geografía, personas, productos, religiones, características sociales, deportes y megaeventos, turismo y atracciones, e influencia mundial.

Finalmente, Abdelmounaim Lahrech et al. (2020) se basan en el Índice de Fortaleza de Marca País de Marc Fetscherin (2010) para proponer un nuevo índice que incluya pesos para dimensiones, datos longitudinales y valores relativos. Sin embargo, su modelo solo utiliza datos secundarios relacionados con exportaciones, turismo, IED e inmigración, lo que, en nuestra opinión, revela más el rendimiento real del país que la fortaleza de su marca. En un trabajo posterior, aunque Lahrech et al. inicialmente afirman que solo existe una "comprensión limitada de qué elementos de una marca nacional son los más importantes" (2023, 1207), luego refinan su propuesta y señalan (a) cultura, (b) turismo, (c) exportaciones, (d) inversión extranjera directa, (e) migración y (f) gobernanza como las "dimensiones centrales de las marcas país". De nuevo, medir las exportaciones de un país con datos secundarios, por ejemplo, es, en nuestra opinión, un indicador del rendimiento del país, no de la fortaleza de la marca nacional. Los propios autores parecen reconocer eso cuando afirman que "las naciones económicamente desarrolladas tienden a tener una imagen favorable del país, que ha demostrado mejorar sus exportaciones" (Lahrech et al. 2023, 1211), presentando entonces las exportaciones como consecuencia de la imagen de marca de una nación, no al revés. Lo mismo puede aplicarse al turismo y a la IED.

Todas estas propuestas se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Elementos de percepción que contribuyen a la imagen de la marca país. Propuestas de estudios previos.

AUTORES	AÑO	TÉRMINO GENÉRICO	ELEMENTOS
MARTIN Y EROGLU	1993	DIMENSIONES	POLÍTICA, ECONOMÍA, TECNOLOGÍA, DESEABILIDAD SOCIAL (CALIDAD DE VIDA, NIVEL DE VIDA, NIVEL DE URBANIZACIÓN).
LOO Y DAVIS	2006	MENSAJES	PRODUCTOS, SERVICIOS, ACCIONES POLÍTICAS, ARTES, CULTURA POPULAR, DEPORTE, MEDIOS, ARQUITECTURA.
DINNIE	2008	COMPONENTES	HISTORIA, LENGUA, TERRITORIO, RÉGIMEN POLÍTICO, ARQUITECTURA, DEPORTE, LITERATURA, ARTE, RELIGIÓN, SISTEMA EDUCATIVO, ICONOS, PAISAJE, MÚSICA, COMIDA Y BEBIDA, Y FOLCLORE.
DINNIE	2008	COMUNICADORES	MARCAS EXPORTADORAS, LOGROS DEPORTIVOS, LA DIÁSPORA, COMUNICACIONES DE MARKETING, EMBAJADORES DE MARCA, ARTEFACTOS CULTURALES, POLÍTICA EXTERIOR, EXPERIENCIAS TURÍSTICAS Y PERSONALIDADES DESTACADAS.
ROTH Y DIAMANTOPOULOS	2009	PERCEPCIONES	PRODUCTOS REPRESENTATIVOS, EL GRADO DE MADUREZ ECONÓMICA Y POLÍTICA, EVENTOS Y RELACIONES HISTÓRICAS, CULTURA Y TRADICIONES, Y VIRTUOSISMO TECNOLÓGICO E INDUSTRIALIZACIÓN.
FAN	2010	PERCEPCIONES	PERSONAS, LUGAR, CULTURA/IDIOMA, HISTORIA, COMIDA, MODA, CARAS FAMOSAS (CELEBRIDADES), MARCAS GLOBALES.
STOKBURGER-SAUER	2011	-	TERRITORIO, PUEBLO, ENTORNO NATURAL, VALORES ECONÓMICOS, POLÍTICOS Y CULTURALES.
ROJAS-MÉNDEZ	2013	DIMENSIONES	ECONOMÍA, TURISMO, GEOGRAFÍA Y NATURALEZA, CULTURA Y PATRIMONIO, SOCIEDAD, CIENCIA, Y TECNOLOGÍA Y GOBIERNO.
MARIUTTI Y TRENCH	2015	DIMENSIONES	TURISMO, GOBERNANZA, INVERSIÓN, EXPORTACIONES, INMIGRACIÓN, CULTURA Y PATRIMONIO, ECONOMÍA, GENTE, CIENCIA, TECNOLOGÍA, CALIDAD DE VIDA, SISTEMA DE VALORES Y DEPORTES.
LU, KWAN, HESLOP, THOMAS Y CEDZYNSKI	2019	PRECURSORES	SERVICIOS, COMPORTAMIENTO, CULTURA Y TRADICIONES, ECONOMÍA Y NEGOCIOS, EDUCACIÓN, OBJETOS FAMOSOS, ASUNTOS EXTERIORES, GOBERNANZA Y POLÍTICA, HISTORIA, LENGUA, SÍMBOLOS NACIONALES, NATURALEZA Y GEOGRAFÍA, PERSONAS, PRODUCTOS, RELIGIONES, CARACTERÍSTICAS SOCIALES, DEPORTES Y MEGAEVENTOS, TURISMO Y ATRACCIONES, E INFLUENCIA MUNDIAL.
LABRECH, JUUSOLA Y AL ANSAARI	2020	ELEMENTOS/ DIMENSIONES	CULTURA, TURISMO, EXPORTACIONES, INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, MIGRACIÓN Y GOBERNANZA.

La evidencia presentada en la Tabla 1 muestra contribuciones dispersas e inconsistentes. Por ejemplo, los términos usados para referirse a estos elementos son diversos. Sin embargo, los investigadores alcanzan un consenso en situar su origen en la percepción. Por tanto, parece apropiado que los llamemos "elementos de percepción" (EP) en nuestro estudio.

Además, la literatura existente generalmente ha ignorado la práctica profesional del *nation branding* a la hora de determinar la relevancia de los distintos elementos. Pero entender cuáles son los elementos de percepción más importantes puede ser crucial para la tarea de los gestores de marca país. La función de estos profesionales puede verse precisamente como la de "gestionar las asociaciones, es decir, fortalecer las asociaciones deseadas y debilitar las no deseadas" (Dzyabura y Peres 2021, 44).

Los gestores, en consecuencia, deben ser conscientes de los elementos que más contribuyen a la fortaleza de su marca país (Lahrech et al. 2023; Rojas-Méndez y Khoshnevis 2023). Estos factores pueden conceptualizarse como nodos de memoria que están vinculados en nuestra red asociativa (Escandon-Barbosa y Rialp-Criado 2019), y una marca tiene un contenido inherente y se relaciona con otras redes de significado. La activación de un nodo (cuando se menciona la marca) aporta una gran cantidad de información a la memoria. Una categoría de producto o una marca de producto puede activar la idea de un país, y viceversa (Oakenfull y McCarthy 2010). La imagen de marca es "un nodo a través del cual se activa la memoria del consumidor" (Escandon-Barbosa y Rialp-Criado 2019, 7).

Siguiendo el trabajo de nuestros predecesores, el objetivo principal de nuestro estudio es acotar y definir de qué están hechas las percepciones generales sobre las marcas nacionales, y qué tipo de asociaciones emergen generalmente al pensar en un país. En otras palabras, ¿cuáles son los elementos de percepción más importantes de una marca país? Intentaremos hacerlo abordando, al mismo tiempo, la necesidad de estudios conjuntos realizados por profesionales y académicos, como sugieren Rojas-Méndez y Khoshnevis tras su revisión sistemática de la literatura (2023). Por eso formulamos la siguiente pregunta de investigación:

RQ. ¿Cuáles son los elementos de percepción básicos que conforman la imagen de una marca país según los profesionales?

Para abordar este objetivo, fue necesario establecer una estrecha colaboración entre profesionales y académicos. Para lograrlo, se trabajó de manera conjunta, por un lado, con Bloom Consulting, una empresa global que proporciona a países, regiones y ciudades servicios de información, datos y consultoría, y, por otro lado, con tres universidades públicas.

El trabajo presentado a continuación es uno de los múltiples pasos que Bloom Consulting ha dado, con el asesoramiento científico de los otros tres autores del artículo, para explorar cómo funcionan las marcas país y cómo su impacto en la atracción de turismo, talento y negocio puede evaluarse empíricamente y medirse de manera objetiva (Torres 2025).

No obstante, pueden aplicarse diferentes técnicas de investigación para entender cuáles son las asociaciones más comunes y poderosas relacionadas con las marcas (Plumeyer et al. 2019). Hasta ahora, de hecho, no existe ninguna que pueda considerarse aceptada de forma consensuada (Danes et al. 2012). Se han utilizado extensamente metodologías cuantitativas y cualitativas típicas, empleando principalmente encuestas o entrevistas en profundidad, aunque también podemos referirnos a otras formas de identificar asociaciones de marca.

Los mapas conceptuales de marca, por ejemplo, pueden definirse como un método de investigación cualitativa que encuentra las asociaciones centrales que los consumidores conectan con una marca y explica cómo están vinculadas entre sí (John et al. 2006). Si bien se basan principalmente en texto, también existen técnicas visuales. Daria Dzyabura y Renana Peres (2021), por ejemplo, utilizaron un modelo de elicitación visual en el que los consumidores crean collages de los que los autores extraen las principales asociaciones específicas (objetos, constructos, profesiones, elementos naturales e instituciones) relacionadas con varias marcas comerciales estadounidenses. Y, bajo un enfoque diferente, las técnicas de minería de datos, utilizando contenido generado por usuarios en redes sociales, han sido populares últimamente entre académicos, ya que proporcionan grandes cantidades de datos reales fáciles de obtener (Culotta y Cutler 2016).

Anja Plumeyer et al. (2019) identificaron doce técnicas diferentes de medición de imagen de marca, a saber: mapas conceptuales, método de

suma constante, escalado dicotómico, grupo focal, técnica de asociación libre, técnica de libre elección, entrevista en profundidad, escalado de Likert, técnicas proyectivas, clasificación, cuadrícula de repertorio y escalado diferencial semántico.

Para este estudio, y con el fin de extraer e identificar los elementos de percepción que constituyen una marca país, decidimos seguir un enfoque diferente: preguntar a los expertos —los gestores de marca de lugar— cuáles eran, en su opinión, las dimensiones más importantes.

Para ello, se creó un panel web Delphi, compuesto por 47 expertos en *branding* de lugares responsables de la gestión de marcas de países, regiones y ciudades en cinco continentes. Se realizaron dos rondas de preguntas, la primera con el objetivo de validar, discutir y modificar una lista preliminar de elementos, y la segunda, para medir el nivel de aceptación de estos elementos.

El método Delphi es un proceso estructurado de comunicación grupal que permite a un panel de expertos predecir situaciones futuras o definir un problema complejo. A través de una serie de cuestionarios completados en varias rondas (normalmente dos o tres), se espera que los encuestados alcancen consenso sobre una previsión o un tema. Las cuatro características principales del Delphi como técnica de investigación son el anonimato, la iteración, la retroalimentación controlada y la agregación estadística de las respuestas de los miembros del grupo (Rowe y Wright 2001). El hecho de que el Delphi se llevara a cabo de manera online permitió que el grupo de expertos implicados fuera diverso y no se centrara en un área geográfica específica (Bana et al. 2023; Landeta 2006; Freitas et al. 2018).

La investigación fue diseñada y distribuida en línea con la ayuda de Welphi, una empresa especializada en implementar esta técnica, y se organizó en dos rondas diferentes de preguntas que fueron respondidas de forma anónima por 47 expertos, todos ellos responsables de marcas de lugar, bien de países (23), regiones (4) o ciudades (20) de todo el mundo. Esta muestra valiosa de expertos fue reclutada con la ayuda de City Nation Place, y se resume en la Tabla 2.

Tabla 2. Participantes en el estudio Delphi.

CARGO	ORGANIZACIÓN
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN	OFICINA DEL GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE LITUANIA
COORDINADOR DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	VISIT GDANSK
MANAGER RESEARCH & INSIGHTS	TĀTAKI AUCKLAND UNLIMITED
NATION BRAND MARKETING & DIRECTOR DE COMUNICACIÓN	PROCOMER
DIRECTOR DE COOPERACIÓN Y ALIANZAS DE MARCA PAÍS	PROCOLOMBIA
GERENTE SENIOR DE BRANDING	THE ROYAL COMMISSION FOR RIYADH CITY
DIRECTOR DE INFORMACIÓN	EMPRESA POTIGUAR DE PROMOÇÃO TURÍSTICA S.A - EMPROTUR
FUNDADOR Y PRESIDENTE DE LA JUNTA	VIBE ISRAEL
ANALISTA DE INVESTIGACIÓN DE DATOS	VISIT ANTWERP
ANALISTA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIO	OTTAWA TOURISM
RESPONSABLE DE INTELIGENCIA DE MARKETING	APEX BRASIL
RESPONSABLE DE MARCA LUGAR Y MARKETING	MARKETING SHEFFIELD
DIRECTOR EJECUTIVO: ESTRATEGIA Y BRANDING	NAMIBIA INVESTMENT PROMOTION AND DEVELOPMENT BOARD
ESTRATEGA DE MARCA	SWEDISH INSTITUTE
RESPONSABLE DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	NEW ZEALAND STORY
JEFE DE MARKETING, PROMOCIÓN Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL	ORGANIZACIÓN DE TURISMO DE KOTOR
ESPECIALISTA EN DATOS Y ANÁLISIS	JUNTA OFICIAL DE TURISMO DE EMILIA ROMANA
RESPONSABLE DE INVESTIGACIÓN	TURISMO EN CIUDAD DEL CABO
DIRECTOR DE MARCA PAÍS	URUGUAY XXI
DIRECTOR SENIOR DE MARCA Y COMUNICACIÓN	CÁMARA DE OMAHA
DIRECTOR DE MARCA PAÍS	AUSTRADE
JEFE DE TURISMO ENTRANTE	TEL AVIV GLOBAL Y TURISMO
CONSULTOR	OFICINA DE MEDIOS DEL GOBIERNO DE LOS EAU

DIRECTOR GENERAL DE INVESTIGACIÓN	BRAND SOUTH AFRICA
GERENTE DE MARCA DE CIUDAD	BARCELONA ACTIVA
RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN DE MARCA	DISCUBRE TIJUANA
JEFE DEL EQUIPO DE BRAND PLANNING	GOYANG SPECIAL CITY
RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN DE MARKETING	AGENCIA EMPRESARIAL DE LOS PAÍSES BAJOS
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING DE LA CIUDAD	INVEST IN BOGOTÁ
JEFE DE LA OFICINA DE BRANDING NACIONAL	OFICINA DE MARCA DE TÜRKIYE
DIRECTOR GENERAL CONSULTOR	COMUNA DE OSLO
ESPECIALISTA EN RELACIONES INTERNACIONALES	CIUDAD DE PRAGA, ALCALDÍA
DIRECTOR EJECUTIVO, INSIGHTS	DESTINATION CANADA
RESPONSABLE DE INVESTIGACIÓN	VISIT BARBADOS
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS	DISCOVER PUERTO RICO
ESPECIALISTA DE MARCA PAÍS	MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES DE FINLANDIA
RESPONSABLE DE MARCA Y MARKETING	OFICINA DE TURISMO DE AZERBAIYÁN
DIRECTOR	VISIT ESTONIA
ESPECIALISTA EN ESTADÍSTICA	ORGANIZACIÓN DE TURISMO DEL CARIBE
JEFE DE MARKETING	BRAND SCOTLAND
DIRECTOR DE MARKETING DE DESTINOS	WESGRO
PRESIDENTE Y CEO	DESTINATION VANCOUVER
JEFE SENIOR DE PROYECTOS	JUNTA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE SINGAPUR
GESTOR DE INVESTIGACIÓN Y PERSPECTIVAS EMPRESARIALES	DESTINATION VANCOUVER
CEO	TURISMO FIYI
DIRECTOR GENERAL	LONDON & PARTNERS
DIRECTOR DE MARKETING	NEW YORK CITY TOURISM + CONVENTIONS

En la primera ronda se revisó y discutió una lista inicial de doce posibles EP de marcas país proporcionados por los investigadores (véase Tabla 3). Esta lista inicial se creó a partir de la revisión bibliográfica, la investigación documental y el asesoramiento profesional. Se pidió a los participantes que comentaran cada elemento propuesto y sugirieran modificaciones, supresiones o añadidos a la lista.

La investigación se llevó a cabo entre julio de 2022 y marzo de 2023.

Tabla 3. Lista inicial de elementos de percepción de la marca país (primera ronda del Delphi).

ELEMENTO DE PERCEPCIÓN	DESCRIPCIÓN
GOBERNANZA Y RELACIONES INTERNACIONALES	POLÍTICA EXTERIOR, POLÍTICAS INTERNAS PÚBLICAS, SISTEMA JURÍDICO, ACCIONES Y SOLIDARIDAD CON CAUSAS GLOBALES, ETC.
PRODUCTOS Y SERVICIOS	CALIDAD, AUTENTICIDAD, INNOVACIÓN
ECONOMÍA Y ECOSISTEMA EMPRESARIAL	CULTURA EMPRESARIAL, MERCADO LABORAL, SISTEMA LEGAL, SERVICIOS FINANCIEROS, ETC.
CULTURA, HISTORIA Y PATRIMONIO	TRADICIONES, COSTUMBRES, EVENTOS HISTÓRICOS Y PERSONALIDADES, PATRIMONIO TANGIBLE E INMATERIAL
ENTRETENIMIENTO, ESCENA ARTÍSTICA	DIVERSIDAD DE LA ESCENA ARTÍSTICA, ARTISTAS, GASTRONOMÍA, ETC.
DEPORTE	EQUIPOS DEPORTIVOS, DEPORTISTAS, CELEBRIDADES, CULTURA DEPORTIVA
ENTORNO URBANO	CALIDAD DE LOS ESPACIOS PÚBLICOS, JARDINES URBANOS, PARQUES, DISPONIBILIDAD DE AGUA, RESILIENCIA DE LA CIUDAD, ESPACIOS URBANOS INCLUSIVOS, ETC.
ACTIVOS NATURALES Y PAISAJES	RESERVAS NATURALES Y PARQUES NACIONALES, FLORA Y FAUNA, CONSERVACIÓN DE LA FAUNA, ECOSISTEMAS ACUÁTICOS, ETC.
NIVEL EDUCATIVO	ACCESIBILIDAD DE INSTITUCIONES, TRABAJADORES CUALIFICADOS, PARTICIPACIÓN PÚBLICA EN CIENCIA, ALFABETIZACIÓN DIGITAL, ETC.
SOCIEDAD, COMPORTAMIENTOS Y VALORES	INCLUSIÓN, HOSPITALIDAD, SOLIDARIDAD CON CAUSAS GLOBALES
BIENESTAR, SALUD Y SANIDAD	ESPERANZA DE VIDA, SALUD MENTAL, LIMPIEZA E HIGIENE, CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA
SEGURIDAD Y PROTECCIÓN CONTRA LA DELINCUENCIA	CONFLICTOS, JURISDICCIÓN, SEGURIDAD DIGITAL, ETC.

Los resultados de la primera ronda del Delphi fueron analizados y se adaptó la lista de elementos. Siguiendo las sugerencias de los encuestados, dos elementos iniciales, "Cultura, historia y patrimonio" y "Entretenimiento, escena artística", se fusionaron en uno solo: "Cultura, patrimonio y arte".

Un tercer elemento, "Gobernanza y relaciones internacionales", se dividió en tres: "Gobernanza y políticas internas", "Asuntos exteriores" y "Contribución a la mitigación de causas globales". Y otro elemento inicial, "Sociedad, comportamientos y valores", fue renombrado como "Sociedad y valores". La lista final de los EP de marca país, acordada por los expertos en la segunda ronda del Delphi, puede consultarse en la Tabla 4.

Tabla 4. Lista final de elementos de percepción de la marca país (segunda ronda del Delphi).

ELEMENTO DE PERCEPCIÓN	DESCRIPCIÓN
GOBERNANZA Y POLÍTICAS INTERNAS	TRANSPARENCIA, SISTEMA LEGAL, LÍDERES POLÍTICOS, POLÍTICAS PÚBLICAS, ETC.
ASUNTOS EXTERIORES	DIPLOMACIA PÚBLICA, PRESENCIA INTERNACIONAL, LÍDERES POLÍTICOS, POLÍTICAS EXTERIORES, ETC.
MITIGACIÓN DE CAUSAS GLOBALES	POBREZA, DESIGUALDADES, PAZ, CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA, OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, ETC.
ECONOMÍA Y ECOSISTEMA EMPRESARIAL	CULTURA EMPRESARIAL, MERCADO LABORAL, SISTEMA LEGAL, SERVICIOS FINANCIEROS, ETC.
PRODUCTOS Y SERVICIOS	CALIDAD, AUTENTICIDAD, INNOVACIÓN, ETC.
CULTURA, PATRIMONIO Y ARTE	TRADICIONES, ESCENA ARTÍSTICA, GASTRONOMÍA, EVENTOS Y PERSONAJES HISTÓRICOS, PATRIMONIO TANGIBLE E INTANGIBLE, ETC.

DEPORTE	EQUIPOS DEPORTIVOS, DEPORTISTAS, CELEBRIDADES, CULTURA DEPORTIVA, ETC.
ENTORNO URBANO Y RURAL	CALIDAD DE LOS ESPACIOS PÚBLICOS, DISPONIBILIDAD DE AGUA, CONTAMINACIÓN, CALIDAD DEL TRANSPORTE PÚBLICO Y SERVICIOS, RESILIENCIA DE LA CIUDAD, ESPACIOS PÚBLICOS INCLUSIVOS, ETC.
ACTIVOS NATURALES Y PAISAJES	PAISAJES, RESERVAS NATURALES, PARQUES NACIONALES, FLORA, FAUNA, ECOSISTEMAS ACUÁTICOS, ETC.
SISTEMA EDUCATIVO	ACCESIBILIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS, PARTICIPACIÓN PÚBLICA EN CIENCIA, ALFABETIZACIÓN DIGITAL, ETC.
SOCIEDAD Y VALORES	INCLUSIÓN, SOLIDARIDAD, HOSPITALIDAD, ETC.
BIENESTAR Y SANIDAD	INFRAESTRUCTURA DE SALUD PÚBLICA, ESPERANZA DE VIDA, SERVICIOS DE SALUD MENTAL, ACCESO A ASISTENCIA MÉDICA, ETC.
SEGURIDAD Y DELINCUENCIA	CONFLICTOS, SEGURIDAD, TERRORISMO, BRUTALIDAD POLICIAL, JURISDICCIÓN, ESTABILIDAD POLÍTICA, SEGURIDAD DIGITAL, ETC.

Luego, en esta segunda ronda del Delphi, se evaluó la lista consensuada refinada de trece EP utilizando una escala de Likert de 5 niveles, que iba desde "totalmente de acuerdo" hasta "totalmente en desacuerdo". Cada elemento de percepción de marca país tenía que alcanzar un consenso mínimo del 70% de "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo" por parte de los participantes. También se les dio la oportunidad de ofrecer los comentarios y las sugerencias que consideraran oportunos.

Los resultados muestran que el factor más aceptado que, a ojos de los expertos, contribuye a la percepción de una marca país es la **cultura** (100% de acuerdo), en un sentido amplio, incluyendo arte, patrimonio, tradiciones, gastronomía, historia y personas relevantes. Este es el único elemento en el que el asentimiento es absoluto, logrando un 69% de "totalmente de acuerdo" y un 31% de "de acuerdo".

El segundo elemento más reconocido de la marca país son los **productos y servicios** (94% de acuerdo), juzgados por su calidad, autenticidad y nivel de innovación. Aquí, la percepción de la marca se supone que debe construirse sobre la evaluación de toda la oferta comercial relacionada con un país.

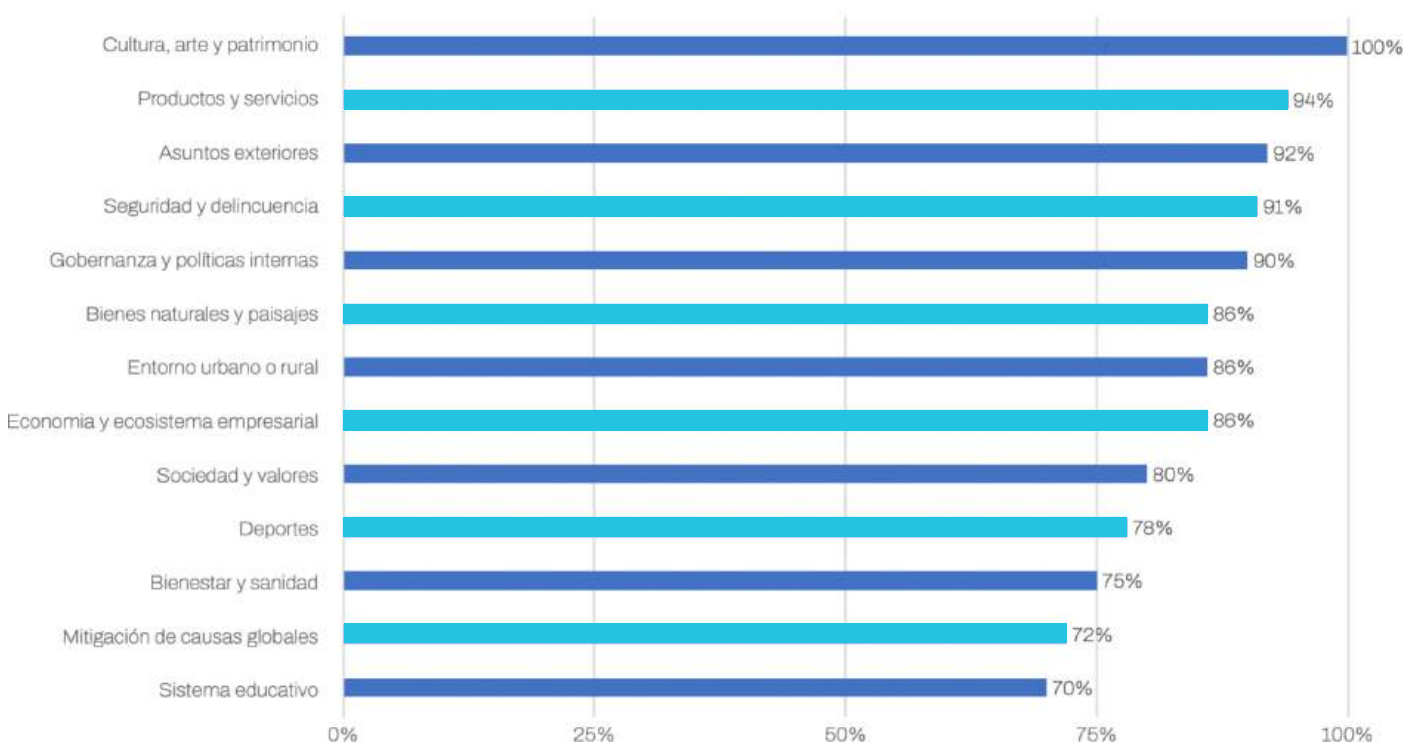
Los únicos otros tres factores que superan el 90% de acuerdo son los **asuntos exteriores** (incluida la diplomacia pública, la presencia internacional, los líderes políticos y las políticas exteriores), la **seguridad**

y la **delincuencia** (teniendo en cuenta la relevancia de los conflictos, la seguridad, el terrorismo, la brutalidad policial, la jurisdicción, la estabilidad política y la seguridad digital), y la **gobernanza** y las **políticas internas** (que incluyen también el nivel de transparencia, la calidad del sistema jurídico, los líderes políticos o las políticas públicas).

Con un 80% o más “de acuerdo” encontramos elementos como la **economía** y el **ecosistema empresarial** (cultura empresarial, mercado laboral, sistema legal, servicios financieros, etc.), el **entorno urbano y/o rural** (calidad de los espacios públicos y habitables, disponibilidad de agua, contaminación, calidad del transporte público y servicios, resiliencia urbana, espacios públicos inclusivos, etc.), los **bienes naturales y paisajes** (paisajes, reservas naturales, parques nacionales, flora, fauna, ecosistemas acuáticos, etc.), y la **sociedad** y los **valores** (inclusión, solidaridad, hospitalidad).

Otros elementos de la percepción de la marca país validados por los expertos son el **deporte** (78% del acuerdo), el **bienestar y la sanidad** (75%), la **mitigación de causas globales** (72%) y el **sistema educativo** (70%). El nivel de acuerdo entre los expertos sobre los factores que construyen la percepción de una marca país se muestra en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Nivel de acuerdo entre los expertos sobre los elementos que construyen la percepción de la marca país. Los porcentajes indican la suma de respuestas de "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo".



En cuanto a **asuntos exteriores**, un encuestado sugirió en comentarios libres que la importancia de este elemento depende en gran medida de la exposición mediática. Otro participante señaló que los asuntos exteriores son especialmente relevantes para las empresas y que este elemento de percepción podría cambiar con el tiempo para volverse más importante.

En cuanto a la **seguridad** y la **delincuencia**, un miembro del panel Delphi destacó la influencia de los conflictos, la seguridad general y la estabilidad política. En cuanto a la **gobernanza** y las **políticas internas**, un experto comentó que este elemento es especialmente importante en países conocidos, mientras que en países menos conocidos su influencia en la percepción general es menor. Otro comentario interesante, esta vez referido a la **economía** y al **ecosistema empresarial**, fue que la percepción no depende de los detalles de la política económica, sino del umbral de tener una economía robusta o con problemas.

El **bienestar** y la **sanidad**, a su vez, son considerados por los participantes como difíciles de evaluar, ya que pueden abarcar una gran variedad de aspectos y dependen en gran medida de la cobertura mediática. Y finalmente, sobre la **mitigación de causas globales**, los comentarios apuntan hacia una creciente importancia de este elemento de percepción entre las generaciones más jóvenes.

Como se muestra en la sección de revisión bibliográfica, no existe una lista consensuada de elementos, dimensiones, atributos o factores que conformen la imagen general de la marca país. Las contribuciones al objeto de estudio son abundantes, pero también dispersas y heterogéneas. Nuestro trabajo ha contribuido proponiendo una clasificación acordada por profesionales. Esta lista, compuesta por 13 elementos de percepción (EP), se basa en trabajos académicos previos, pero se diferencia de ellos en el hecho de que está validada no por estudiantes universitarios o público general, sino por una amplia muestra de expertos que gestionan marcas de lugar en su trabajo diario.

Algunos de los EP propuestos en nuestra lista tienen una larga tradición en la literatura académica, como cultura, economía, gobernanza o productos, mencionados frecuentemente en trabajos anteriores. La importancia de la cultura, por ejemplo, es indiscutible, por eso se entiende que este EP obtenga en nuestro estudio un acuerdo del 100% entre los expertos de la muestra. Michael J. Ahn y Hsin-Ching Wu (2015) demostraron empíricamente que la producción cultural y las industrias creativas de un país tienen un impacto directo en su imagen de marca. Aparece en las categorizaciones anteriores de Loo y Davies (2006), Dinnie (2008), Roth y Diamantopoulos (2009), Fan (2010), Stokburger-Sauer (2011), Rojas-Méndez (2013), Mariutti y Tench (2015), Lu et al. (2019) y Lahrech et al. (2023). En esta línea, Dipak R. Pant considera que la cultura es "el elemento más intangible, pero también el más distintivo de cualquier población y país" (2005, 275).

Los productos y las marcas nacionales también tienen una larga tradición como dimensiones o factores que contribuyen a la imagen general de la marca país. Este es un efecto bidireccional: la imagen de los países influye en la imagen de productos y marcas nacionales, y los productos y las marcas corporativas influyen en la imagen de los países (Ishii y Watanabe 2015). Los productos son mencionados directa o indirectamente como exportaciones por Loo y Davis (2006), Roth y Diamantopoulos (2009), Fan (2010), Mariutti y Tench (2015), Lu et al. (2019) y Lahrech et al. (2023).

Pero otros EP en nuestro modelo ofrecen un grado mayor de novedad, como el bienestar y la atención sanitaria o la mitigación de causas globales, y pueden considerarse aportaciones originales. Probablemente por eso

obtuvieron la tasa de acuerdo más baja en el modelo, pero también pueden considerarse áreas que generarán mayor interés en un futuro próximo por parte de las generaciones más jóvenes.

La importancia de una taxonomía consensuada como la presentada en nuestro artículo es evidente, ya que, siguiendo la afirmación de Keller, "el éxito de un programa de marketing se refleja en la creación de asociaciones favorables de marca" (1993, 5). Por tanto, los directivos y profesionales deben conocer cuáles son estas principales asociaciones de marca en el caso de las marcas país para poder entenderlas, monitorizarlas e influir en ellas con sus acciones y proyectos.

Por eso decidimos utilizar un método Delphi en lugar de otras técnicas aplicadas anteriormente (Plumeyer et al. 2019), como se explica en la sección de metodología. Identificar los elementos de percepción genérica de las marcas país puede lograrse desde diferentes enfoques y, por supuesto, una marca "puede provocar diferentes respuestas de distintas personas" (Keller 2019, 996), por lo que la tarea está lejos de ser fácil ni sencilla.

Este estudio ofrece un marco conceptual para analizar la lógica y dinámica de las marcas país, con la intención de que este marco sea aceptado como punto de partida para futuros sistemas y modelos de evaluación.

Para ello, propone una lista de trece elementos de percepción (EP) que son los más aceptados entre los profesionales y expertos en *branding* de lugares. La lista final incluye y confirma factores o dimensiones con una larga tradición académica, pero también aporta algunos elementos nuevos para el debate. La lista final de elementos de percepción, por orden o nivel de acuerdo, es: (1) Cultura (100% de acuerdo), (2) Productos y servicios (94% de acuerdo), (3) Asuntos exteriores (92% de acuerdo), (4) Seguridad y delincuencia (91% de acuerdo), (5) Gobernanza y políticas internas (90% de acuerdo), (6) Activos naturales y paisajes (86% de acuerdo), (7) Entorno urbano y/o rural (86% de acuerdo), (8) Economía y ecosistema empresarial (86% de acuerdo), (9) Sociedad y valores (80% de acuerdo), (10) Deportes (78% de acuerdo), (11) Bienestar y sanidad (75% de acuerdo), (12) Mitigación de causas globales (72% de acuerdo) y (13) Sistema educativo (70% de acuerdo).

Estos resultados plantean una serie de consideraciones que intentaremos resumir en dos categorías: implicaciones para los profesionales e implicaciones para la academia.

Implicaciones para los profesionales

Nuestro artículo presenta un marco sólido para medir, mejorar y comparar marcas país. Se basa en investigaciones académicas previas sobre el tema y ha sido validado globalmente por una muestra relevante de profesionales del *branding* de lugares.

Creemos que también puede representar un pequeño paso hacia el consenso en la industria y servir como un enfoque complementario al problema de definir y hacer operativa la imagen de marca país. Estos trece elementos de percepción (EP) pueden evaluarse numéricamente y pueden servir como referencia y guía para los responsables de la gestión de las marcas país. Estos EP también pueden ser los pilares para medir marcas país, auditar imágenes de países y desarrollar proyectos de *branding*.

Implicaciones para la academia

Investigaciones previas han mostrado el interés y la necesidad de desarrollar una taxonomía de elementos que pueda delimitar la percepción general de naciones y países. Sin embargo, la evidencia mostrada hasta ahora está dispersa, es inconsistente entre estudios y no ha prestado mucha atención a la práctica de la marca país. Teniendo en cuenta la complejidad del *nation branding* en comparación con otros tipos de marcas, es fundamental proporcionar herramientas académicas fiables que puedan explicar y guiar la práctica general en este ámbito.

En este estudio, partimos de investigaciones previas para proponer una taxonomía integral no solo a nivel teórico, sino también teniendo en cuenta el consenso de los profesionales del sector. El modelo presentado confirma la existencia de 13 elementos de percepción que son comunes a todas las marcas país, utilizados en la práctica global del *branding* de lugares. De este modo, esta taxonomía constituye una base fiable para evaluar la percepción y el rendimiento de las marcas, lo que permite realizar comparaciones tanto entre casos como a lo largo del tiempo.

Limitaciones e investigaciones futuras

El propósito de este estudio ha sido identificar los elementos fundamentales de percepción que caracterizan cualquier marca país en el contexto global. Para ello, exploramos los puntos en común de estudios previos y buscamos el consenso de los profesionales. Aunque este ejercicio es muy valioso para establecer un punto de partida para evaluar la percepción de cualquier marca país, cada caso en particular puede necesitar incluir rasgos específicos relevantes para su posicionamiento estratégico. De manera similar, la relevancia de cada elemento para definir el valor de cualquier marca país dependerá de los objetivos estratégicos y el posicionamiento específico.

Además, aunque enumeramos los diferentes nodos de percepción, estos nunca actúan de forma aislada. La percepción es un fenómeno complejo, y futuras investigaciones deberían profundizar en las conexiones y relaciones de dependencia que puedan estar subyacentes entre los elementos.

Finalmente, en este estudio no investigamos cómo mejorar los diferentes elementos de percepción. Aunque identificamos los elementos comunes de todas las marcas país, sería muy importante identificar qué iniciativas (por ejemplo, comunicación, diplomacia pública, eventos, acciones de los públicos interesados, etc.) pueden influir de manera más destacada en una percepción positiva de cada uno de ellos.

REFERENCIAS

- Ahn, Michael J., y Hsin-Ching Wu. 2015. "The Art of Nation Branding: National Branding Value and the Role of Government and the Arts and Culture Sector". *Public Organization Review* 15 (1): 157–173. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0255-6>
- Andéhn, Mikael, Fredrik Nordin, y Mats E. Nilsson. 2016. "Facets of country image and brand equity: Revisiting the role of product categories in country-of-origin effect research". *Journal of consumer behaviour* 15 (3): 225–38. <https://doi.org/10.1002/cb.1550>
- Bana e Costa, Carlos, Mónica D. Oliveira, Ana C. L. Vieira, Liliana Freitas, Teresa Rodrigues, João Bana e Costa, Ângela Freitas, y Paula Santana. 2023. "Collaborative development of composite indices from qualitative value judgements: The EURO-HEALTHY Population Health Index model". *European Journal of Operational Research* 305 (1): 475–92.
- Chen, Ryan, y Mathieu Turpault. 2021. "Visionary brand strategies require visionary product strategies: Centering product experience is imperative". *Journal of Brand Strategy* 9 (4): 391–400.
- Culotta, Aron, y Jennifer Cutler. 2016. "Mining Brand Perceptions from Twitter Social Networks". *Marketing Science* 35 (3): 343–62. <https://doi.org/10.1287/mksc-2015.0968>
- Danes, Jeffrey E., Jeffrey S. Hess, John W. Story, y Keith Vorst. 2012. "On the validity of measuring brand images by rating concepts and free associations". *Journal of Brand Management* 19 (4): 289–303. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.39>
- Dinnie, Keith. 2008. *Nation branding. Concepts, issues, practice*. Butterworth-Heinemann.
- Dzyabura, Daria, y Renana Peres. 2021. "Visual elicitation of brand perception". *Journal of Marketing* 85 (4): 44–66. <https://doi.org/10.1177/0022242921996661>
- Escandon-Barbosa, Diana, y Josep Rialp-Criado. 2019. "The Bidirectional Relationship Between Country Image and Product Evaluation: The Mediating Role of Brand Image and the Moderating role of Consumer Nationality". *Journal of International Consumer Marketing* 31 (1): 2–21. <https://doi.org/10.1080/08961530.2018.1466227>
- Fan Ying. 2010. "Branding the nation: Towards a better understanding". *Place Branding and Public Diplomacy* 6 (2): 97–103. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.16>
- Fernández-Cavia, José, Mihalís Kavaratzis, y Nigel Morgan. 2018. "Place branding: A communication perspective". *Communication & Society* 31 (4): 1–7. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.1-6>
- Fernández-Cavia, José, Sara Vinyals-Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval, y José Filipe Torres. 2024. "Nation brand and tourism: Familiarity, perception, and intention to visit". *Profesional de la información* 33 (2). <https://doi.org/10.3145/epi.2024.0204>
- Fetscherin, Marc. 2010. "The determinants and measurement of a country brand: The country brand strength index". *International Marketing Review* 27 (4): 466–479. <https://doi.org/10.1108/02651331011058617>
- Florek, Magdalena. 2005. "The country brand as a new challenge for Poland". *Place branding* 1 (2): 205. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990021>
- Freitas, Ângela, Paula Santana, Mónica D. Oliveira, Ricardo Almendra, João Bana e Costa, y Carlos A. Bana e Costa. 2018. "Indicators for evaluating European population health: a Delphi selection process". *BMC Public Health* 18: 1–20.
- Frig, Meri y Ville-Pekka Sorsa. 2020. "Nation branding as sustainability governance: a comparative case analysis". *Business & Society* 59 (6): 1151–80.
- Hakala, Ulla, Arja Lemmetyinen, y Satu Päivi Kantola. 2013. "Country image as a nation-branding tool". *Marketing Intelligence and Planning* 31 (5): 538–556. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2013-0060>
- Hao, Andy W., Justin Paul, Sangeeta Trott, Chiquan Guo, y Heng-Hui Wu. 2021. "Two decades of research on nation branding: a review and future research agenda". *International Marketing Review* 38 (1): 46–69. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2019-0028>
- Hassan, Salah, y Abeer A. Mahrous. 2019. "Nation branding: the strategic imperative for sustainable market competitiveness". *Journal of Humanities and Applied Social Sciences* 1 (2): 146–158.
- Ishii, Kenichi, y Satoshi Watanabe. 2015. "Nation brand personality and product evaluation among Japanese people: Implications for nation branding". *Place Branding and Public Diplomacy* 11 (1): 51–64. <https://doi.org/10.1057/pb.2014.25>
- Jenkinson, Angus. 2022. "The deep brand: Designs for a new chapter in marketing?" *Journal of Brand Strategy* 10 (4): 330–359.
- John, Ddeborah Roedder, Barbara Loken, Kyeongheui Kim, y Alokparna Basu Monga. 2006. "Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks". *Journal of Marketing Research* 43 (4): 549–63. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.549>
- Juusola, Katariina, y Abdelmounaim Lahrech. 2024. "Modeling transitions in nation brand equity: An empirical assessment of the nation equity power grid". *Australian Journal of Management* 49 (2): 249–271. <https://doi.org/10.1177/03128962221135496>
- Kavaratzis, Mihalís, y Magdalena Florek. 2021. "Place brands: why, who, what, when, where, and how?" En *Marketing countries, places, and place-associated brands*, editado por Nicolas Papadopoulos y Mark Cleveland. Edward Elgar. <http://dx.doi.org/10.4337/9781839107375>
- Keller, Kevin Lane. 1993. "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity". *Journal of Marketing* 57: 1–22.
- Keller, Kevin Lane. 2019. "Consumer Research Insights on Brands and Branding: A JCR Curation". *Journal of Consumer Research* 46: 995–1001.
- Keller, Kevin Lane. 2021. "The Future of Brands and Branding: An Essay on Multiplicity, Heterogeneity, and Integration". *Journal of Consumer Research* 48 (4): 527–40. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucab063>
- Kilduff, Kerry, y Julia M. Núñez-Tabales. 2017. "Country Branding and its effect on the consumer in the global market". *Cuadernos de Gestión* 17 (1): 83–104. <https://doi.org/10.5295/cdg.150543kk>
- Kotler, Philip, Donald H. Haider, y Irving Rein. 1993. *Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press.
- Lahrech, Abdelmounaim, Katariina Juusola, y Mohamed Eisa AlAnsaari. 2020. "Toward more rigorous country brand assessments: the modified country brand strength index". *International Marketing Review* 37 (2): 319–344. <https://doi.org/10.1108/IMR-06-2019-0152>
- Lahrech, Abdelmounaim, Hazem Aldabbas, y Katariina Juusola. 2023. "Determining the predictive importance of the core dimensions of nation brands". *Journal of Product and Brand Management* 32 (8): 1207–1219. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2022-4183>

- Landeta, Jon. 2006. "Current validity of the Delphi method in social sciences". *Technological forecasting and social change* 73 (5): 467–82.
- Loo, Theresa, y Gary Davies. 2006. "Branding China: The Ultimate Challenge in Reputation Management?" *Corporate reputation review* 9 (3): 198–210. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550025>
- Lu, Irene R. R., Ernest Kwan, Louise A. Heslop, D. Roland Thomas, y Marzena Cedzynski. 2019. "The ivory tower and the street: How researchers defined country image over four decades and what consumers think it means". *Journal of Business Research* 105: 80–97. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.030>
- Magnusson, Peter, Srdan Zdravkovic, y Stanford A. Westjohn. 2022. "A longitudinal analysis of country image and brand origin effects". *International Marketing Review* 39 (4): 912–30. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2021-0228>
- Mariutti, Fabiana, y Ralph Tench. 2015. "Are we talking the same language? Challenging complexity in country brand models". *Athens Journal of Business and Economics* 1 (1): 49–61.
- Martin, Ingrid M., y Sevgin Eroglu. 1993. "Measuring a multi-dimensional construct: Country image". *Journal of Business Research* 28 (3): 191–210. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90047-S](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90047-S)
- Merkelsen, Henrik, y Rasmus Kjærgaard Rasmussen. 2016. "Nation branding as an emerging field - An institutionalist perspective". *Place Branding and Public Diplomacy* 12 (2–3): 99–109. <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0018-6>
- Mohib, Aymen A., y Conor Carroll. 2024. "Nation branding as a tool to attract foreign direct investments: a case study of Qatar". *Place Branding and Public Diplomacy* 20: 363–77. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00326-9>
- Molloy, Margaret. 2017. "Why simple brands win". *Harvard Business Review*, 30 de noviembre. <https://hbr.org/2015/11/why-simple-brands-win>
- Neuvonen, Heidi. 2016. "Toward a model of brand strategy adoption". *Journal of Brand Management* 23 (2): 197–215. <https://doi.org/10.1057/bm.2016.6>
- Oakenfull, Gillian K., y Michael S. McCarthy. 2010. "Examining the relationship between Brand usage and Brand knowledge structures". *Journal of Brand Management* 17 (4): 279–88.
- Pant, Dipak R. 2005. "A place brand strategy for the Republic of Armenia: Quality of context and sustainability as competitive advantage". *Place Branding* 1 (3): 273–82.
- Parris, Denise Linda, y Francisco Guzmán. 2023. "Evolving brand boundaries and expectations: looking back on brand equity, brand loyalty, and brand image research to move forward". *Journal of Product and Brand Management* 32 (2): 191–234. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2021-3528>
- Plumeyer, Anja, Pascal Kottemann, Daniel Böger, y Reinhold Decker. 2019. "Measuring brand image: a systematic review, practical guidance, and future research directions". *Review of Managerial Science* 13 (2): 227–65. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0251-2>
- Rojas-Méndez, José. 2013. "The nation brand molecule". *Journal of Product and Brand Management* 22 (7): 462–72. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0385>
- Rojas-Méndez, José I., y Moshde Khoshnevis. 2023. "Conceptualizing nation branding: the systematic literature review". *Journal of Product & Brand Management* 32 (1): 107–23. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2021-3444>
- Roosen, Irene, Judith Chia, y Mariet Raedts. 2017. "Does institutional nation branding exist in a Singaporean context?" *Place Branding and Public Diplomacy* 13 (4): 325–347.
- Roth, Katharina P., y Adamantios Diamantopoulos. 2009. "Advancing the country image construct". *Journal of Business Research* 62 (7): 726–40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.014>
- Rowe, Gene, y Wright, George. 2001. "Expert Opinions in Forecasting: The Role of the Delphi Technique". En *Principles of Forecasting*, editado por J. Scott Armstrong. Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-306-47630-3_7
- Sasikumar, Karthika. 2017. "Branding India: constructing a reputation for responsibility in the nuclear order". *Place Branding and Public Diplomacy* 13 (3): 242–54. <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0038-2>
- Stokburger-Sauer, Nicola E. 2011. "The relevance of visitors' nation brand embeddedness and personality congruence for nation brand identification, visit intentions and advocacy". *Tourism Management* 32 (6): 1282–89. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.004>
- Szondi, Gyorgy. 2010. "From image management to relationship building: A public relations approach to nation branding". *Place Branding and Public Diplomacy* 6 (4): 333–43. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.32>
- Torres, Jose Filipe. 2025. "Elements of perception". IEN *Elgar Encyclopedia of City and Place Branding*, editado por Eduardo Oliveira, Efe Sevin, y Emma Björner. Edward Elgar Publishing.
- Vinyals-Mirabent, Sara, José Fernández-Cavia, Valeriano Piñeiro-Naval, y Jose Filipe Torres. 2025. "Nation branding: a strategic tool for attracting talent globally". *Journal of Global Mobility* 13 (3). <https://doi.org/10.1108/JGM-10-2024-0118>
- Wang, Yang, Jing Jiang, Xiushuang Gong, y Jie Wang. 2023. "Simple = Authentic: The effect of visually simple package design on perceived brand authenticity and brand choice". *Journal of Business Research* 166. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114078>
- Zenker, Sebastian, y Erik Braun. 2017. "Questioning a 'one size fits all' city brand: Developing a branded house strategy for place brand management". *Journal of Place Management and Development* 10 (3): 270–87. <https://doi.org/10.1108/JPMD-04-2016-0018>
- Zenker, Sebastian, Erik Braun, y Sibylle Petersen. 2017. "Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors". *Tourism Management* 58: 15–27. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.008>
- Zenker, Sebastian. 2021. "Six propositions for place marketing: a critical discussion of the current state of our field". En *Marketing countries, places, and place-associated brands*, editado por Nicolas Papadopoulos y Mark Cleaveland. Edward Elgar. <http://dx.doi.org/10.4337/9781839107375>

**Communication
Reports**

Universitat Pompeu Fabra
Departamento de Comunicación

Marzo 2026

MARÇ 2026

Elements de percepció de la marca país: de la teoria a la pràctica

José Fernández-Cavia, Sara Vinyals-Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval i José Filipe Torres

Aquest estudi analitza els components de la marca país, considerada com un instrument estratègic bàsic per a la competitivitat global en l'atracció de turisme, inversió i talent. Donada la fragmentació teòrica prèvia, la investigació utilitza el mètode Delphi aplicat a 47 experts internacionals per establir una taxonomia validada d'elements de percepció de la marca país. Els resultats identifiquen 13 dimensions clau que articulen la imatge d'un país en la memòria col·lectiva. Hi destaca la cultura, amb un consens del 100%, seguida dels productes i serveis (94%), afers exteriors (92%) i seguretat (91%). Aquest estudi va més enllà de la teoria per proporcionar un marc pràctic i consensuat amb el qual gestors de marca i acadèmics poden auditar, comparar i reforçar la imatge dels països. En identificar aquests elements de percepció, l'estudi ofereix una guia fonamental per a la presa de decisions que determinen l'èxit d'una nació en l'escenari internacional.



Communication Reports

Universitat Pompeu Fabra
Department de
Comunicació

Març 2026

CAS
Universitat Pompeu Fabra (Barcelona)
Roc Boronat, 138
08018 Barcelona
<https://www.upf.edu/web/comunicacio/transferencia-communication-reports>

Coordinació i autoria d'aquest informe:

José Fernández-Cavia, Sara Vinyals-Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval
i José Filipe Torres.

Data d'aquest número: Març 2026

Referència:

Fernández-Cavia, José, Sara Vinyals-Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval y José Filipe Torres. 2026. *Elements de percepció de la marca país: de la teoria a la pràctica*. Universitat Pompeu Fabra. <https://doi.org/10.31009/cr.2026.14>

Document publicat sota Creative Commons:

CC BY NC ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>



Direcció de Communication Reports:

Mitzzy Arciniega Cáceres
Ivan Pintor Iranzo

Coordinació general de Communication Reports:

Brunella Tedesco-Barlocco

Amb l'assistència de la Unitat de Suport Lingüístic de la UPF.

**Communication
Reports**
Universitat Pompeu Fabra
Departament de Comunicació

Març 2026

Elements de percepció de la marca país: de la teoria a la pràctica

José Fernández-Cavia, Sara Vinyals-
Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval i
José Filipe Torres

Paraules clau

Marca país
Associacions de marca
Branding
Place branding
Mètode Delphi
Imatge de marca país
Dimensions de marca país
Elements de percepció

Les percepcions són clau en els processos de presa de decisions, i una marca es pot veure com un dispositiu de comunicació creat per gestionar les percepcions de les persones. Les marques país són fins i tot més complexes que les marques de productes; però, de manera similar, estan compostes per un conjunt d'associacions diverses en la ment de consumidors, viatgers, inversors, treballadors migrants i ciutadans. Treballs acadèmics anteriors han intentat establir les dimensions, els components o els elements que conformen la marca país. Tot i així, els resultats no són concloents i, entre altres febleses, no incorporen plenament les perspectives dels professionals del sector. Per cobrir aquesta mancança, el nostre estudi va utilitzar el mètode Delphi aplicat a una mostra internacional de 47 professionals que treballen per a nacions, regions i ciutats de tot el món. La proposta final que presentem consisteix en una llista de 13 elements de percepció. Alguns ja eren comuns en la literatura acadèmica; però d'altres són innovadors, com en el cas de la col·laboració en la mitigació de causes globals, la qualitat del sistema educatiu o el nivell de seguretat i delinqüència. El nostre article presenta, doncs, un marc per mesurar, millorar i comparar marques país. Tanmateix, tot i que estableix un punt de partida comú per avaluar la percepció de qualsevol marca país, cada cas particular pot necessitar incloure trets específics rellevants per al seu posicionament estratègic.

Palabras clave

Marca país
Asociaciones de marca
Branding
Place branding
Método Delphi
Imagen de marca país
Dimensiones de marca país
Elementos de percepción

Las percepciones son clave en los procesos de toma de decisiones, y una marca puede verse como un dispositivo de comunicación creado para gestionarlas. Las marcas país son incluso más complejas que las marcas de productos, pero de forma similar están compuestas por un conjunto de asociaciones diversas en las mentes de consumidores, viajeros, inversores, trabajadores migrantes y ciudadanos. Trabajos académicos anteriores han intentado establecer las dimensiones, componentes o elementos que conforman la marca país. Aun así, los resultados no son concluyentes y, entre otras debilidades, no incorporan plenamente las perspectivas de profesionales del sector. Para cubrir esta carencia, nuestro estudio utilizó un método Delphi aplicado a una muestra internacional de 47 profesionales que trabajan para naciones, regiones y ciudades de todo el mundo. La propuesta final que

presentamos consiste en una lista de 13 elementos de percepción. Algunos de ellos ya eran comunes en la literatura académica, pero otros son novedosos, como en el caso de la colaboración en la mitigación de causas globales, la calidad del sistema educativo o el nivel de seguridad y delincuencia. Nuestro artículo presenta un marco para medir, mejorar y comparar marcas país. Sin embargo, aunque establece un punto de partida común para evaluar la percepción de cualquier marca país, cada caso particular puede necesitar incluir rasgos específicos relevantes para su posicionamiento estratégico.

English

Keywords

Nation brand
Brand associations
Branding
Place branding
Delphi method
Nation brand image
Nation brand dimensions
Perception elements

Perception elements of a nation brand: bridging theory and practice

Perceptions are key in decision-making processes, and a brand can be seen as a communication device created to manage people's perceptions. Nation brands are even more complex than product brands, but they are similarly composed of a plethora of diverse associations in the minds of consumers, travellers, investors, migrant workers, and citizens. Previous academic works have attempted to establish the dimensions, components or elements that make up a nation brand. Still, the results are mixed and do not fully incorporate the perspectives of professionals in the field. To fill this gap, our study used a Delphi method applied to an international sample of 47 practitioners working for countries, regions, and cities worldwide. The final proposal consists of a list of 13 perception elements. Some of these elements were common in academic literature, but others present some degree of novelty, such as the collaboration in the mitigation of global causes, the quality of the education system or the level of safety and crime. Our article presents a framework for measuring, improving, and benchmarking nation brands. However, while it establishes common ground for assessing the perception of any nation brand, each particular case may need to include specific traits relevant to its strategic positioning.

Autors

ORCID:
[0000-0002-5712-7083](https://orcid.org/0000-0002-5712-7083)

E-mail:
jose.fernandez@upf.edu

José Fernández-Cavia

José Fernández-Cavia és professor titular al Departament de Comunicació de la Universitat Pompeu Fabra (Barcelona, Espanya). El seu treball se centra en la publicitat, la comunicació estratègica i el brànding de llocs, i ha publicat articles a *Public Relations Review*, *Journal of Vacation Marketing* i *Tourism Management Perspectives*, entre altres revistes.

ORCID:
[0000-0001-7120-6039](https://orcid.org/0000-0001-7120-6039)

E-mail:
sara.vinyals@uab.cat

Sara Vinyals-Mirabent

Sara Vinyals-Mirabent és professora agregada i Serra Húnter *fellow* al Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual de la Universitat Autònoma de Barcelona (Espanya). La seva recerca se centra en la comunicació persuasiva en línia, la publicitat i el brànding de llocs, i ha publicat articles en revistes com *Tourism Management* i *Journal of Destination Marketing and Management*.

ORCID:
[0000-0001-9521-3364](https://orcid.org/0000-0001-9521-3364)

E-mail:
vale.naval@usal.es

Valeriano Piñeiro-Naval

Valeriano Piñeiro-Naval és professor permanent laboral en la Universidad de Salamanca, on també dirigeix el Màster Universitari en Comunicació Audiovisual: Recerca i Innovació. La seva recerca se centra en les dinàmiques que s'estableixen entre cultura, patrimoni i turisme en la societat digital, les narratives transmèdia i la meta-recerca en ciències de la comunicació.

ORCID:
[0009-0002-0878-4359](https://orcid.org/0009-0002-0878-4359)

E-mail:
jtorres@bloom-consulting.com

José Filipe Torres

José Filipe Torres és el soci fundador i CEO de Bloom Consulting (www.bloom-consulting.com). Des de l'any 2000, el seu treball s'ha centrat en la marca nacional i la marca de ciutat. És autor de dos llibres sobre *Nation* i *Place Branding*. El seu treball i les seves idees han aparegut en mitjans de comunicació com la *BBC* i *The Economist* i s'inclouen en diverses publicacions acadèmiques i tècniques.

El *place branding* o marca territorial és un camp professional que se centra en la comunicació estratègica dels territoris (Fernández-Cavia, Kavartzis i Morgan 2018). Països, regions i ciutats competeixen per assolir creixement econòmic i benestar social. Per aconseguir-ho —i atraure inversions, turistes, talent i mà d'obra; facilitar exportacions; millorar el benestar dels residents o enfortir la influència global—, les administracions gestores dels territoris solen desplegar una poderosa eina de comunicació: la marca.

Així, la marca ja no es limita només a representar productes o serveis. També s'aplica a llocs, específicament a nacions o a països (Roozen et al. 2017). No obstant això, tot i que el *nation branding* s'ha tornat cada vegada més popular durant les últimes dues dècades, la seva naturalesa, abast i definició continuen sent debatuts (Szondi 2010; Juusola i Lahrech 2024).

Aymen A. Mohib i Connor Carroll (2024) el descriuen com un camp d'estudi en què els governs utilitzen tècniques de màrqueting per projectar una imatge global positiva del seu país, alineant-se amb la idea que la identitat nacional està emmotllada per la història i la cultura d'una nació. Segons José Rojas-Méndez i Mozhdé Khoshnevis (2023), el *nation branding* és un procés estratègic que involucra diversos actors i que té com a objectiu diferenciar una nació dels seus competidors. En una reflexió teòrica anterior, Magdalena Florek (2005) ho considera una manera de comunicació de marca que implica construir associacions positives per a la nació, la seva gent i els seus productes. D'una altra banda, Karthika Sasikumar afirma que la imatge de la marca país té com a objectiu "dotar la nació de qualitats específiques en la ment del públic objectiu, de manera que se la identifiqui amb aquestes qualitats"² (2017, 242).

Henrik Merckelsen i Rasmus Kjærgaard Rasmussen (2016), en intentar definir el concepte de marca país, es refereixen a la seva "flexibilitat semàntica". En aquest sentit, la qualitat més rellevant d'una marca és que les associacions en la nostra memòria guien els nostres processos de presa de decisions. Per exemple, en el cas de les marques país, quan triem un lloc per cursar un màster, buscar feina o viatjar de vacances d'estiu, el nom del país activa la nostra percepció positiva o negativa que, al seu torn,

²Totes les cites de textos originalment publicats en anglès han estat traduïdes al català pels autors d'aquest article. Per a la versió original, remetre's a la versió en anglès d'aquest text.

desencadena una inclinació inconscient i automàtica que influeix en els primers estadis de la nostra decisió (Hao et al. 2021; Fernández-Cavia et al. 2024).

Però quin tipus d'associacions vinculem a les marques país? Aquest article té dos objectius per respondre-ho: identificar les categories bàsiques d'associacions, denominades elements de percepció (EP), que componen una marca país a ulls del públic general, i establir una taxonomia d'aquests atributs que sigui útil per guiar els projectes estratègics. Per això, per entendre quins són els principals atributs de la marca país, vam decidir consultar professionals del brànding de llocs mitjançant el mètode Delphi, que es va aplicar a una mostra de 47 professionals, tots ells responsables de la promoció i la reputació d'una marca de lloc.

El nostre article de recerca presenta l'estructura següent: a la secció de revisió bibliogràfica, repassem breument el concepte d'imatge de marca, ben establert entre la comunitat acadèmica, i el vinculem a les marques de lloc i de país. A continuació, revisem estudis que han tractat la naturalesa dels elements, les dimensions o les característiques que conformen la imatge global d'una nació, utilitzant terminologia diversa per referir-s'hi (per exemple, components, percepcions, dimensions, etc.). A la secció de metodologia, expliquem la tècnica de recerca implementada, el mètode Delphi. A la secció de resultats, presentem els 13 elements finals que, segons els professionals, componen la imatge general de la marca país. En les seccions de discussió i de conclusió, comparem els nostres resultats amb treballs acadèmics anteriors i resumim les principals novetats de l'estudi. Finalment, completem l'article amb algunes implicacions per als professionals i amb implicacions per a l'acadèmia, així com amb una última secció de limitacions i idees per a investigacions futures.

Imatge de marca i marca país

Estudis previs han demostrat que les marques de productes generen associacions relacionades amb atributs i beneficis que funcionen com a nodes de memòria, i "poden relacionar-se amb els beneficis funcionals de la marca, el seu valor simbòlic, els elements de màrqueting, les experiències i actituds del consumidor, i les situacions d'ús" (Dzyabura i Peres 2021, 44). En la seva obra fundacional, Kevin Lane Keller va definir la imatge de marca com el "conjunt d'associacions vinculades a la marca que els consumidors recorden" (Keller 1993, 2). Atès això, els gestors de marca han de saber com perceben els consumidors les seves marques i quines associacions hi vinculen, i intentar gestionar aquestes percepcions de manera eficaç (Plumeyer et al. 2019).

Tanmateix, durant anys, la marca ja no s'ha limitat exclusivament a productes o serveis de consum oferts als clients; sinó que també s'ha expandit a altres realitats que poden comunicar-se en un context de presa de decisions (Roozen et al. 2017). Per això també parlem de conceptes com el *place branding* i, específicament, del *nation* o *country branding* —utilitzats habitualment com a sinònims (Merkelsen i Rasmussen 2016).

No obstant això, una marca de lloc funciona de manera diferent a com ho fa una marca comercial de producte (Hassan i Mahrous 2019; Rojas-Méndez i Khoshnevis 2023). Per exemple, una marca de lloc no pertany a una empresa privada ni a una institució pública. D'altra banda, una marca de lloc no està orientada principalment a finalitats comercials directes. En aquest sentit, les marques de lloc es poden entendre tant com a eines per a la "construcció d'identitat" com per a la "construcció de comunitat" (Kavaratzis i Florek 2021, 33-34). A més, els públics objectius als quals s'han de comunicar són molt més diversos, esquius i difícils d'atreure. La llista de diferències podria ser més llarga, però diguem finalment que, per a una marca de lloc, la possibilitat de canviar el nom de la marca i construir noves associacions des de zero és gairebé inexistent. En resum, podem concloure, seguint Sebastian Zenker, que les marques

de lloc "no es poden fer, només s'hi pot influir" i que la marca de lloc "tracta d'afrontar la complexitat" (2021, 71-72).

Una de les definicions de marca de lloc més citades és la de Zenker i d'Erik Braun, que afirmen que:

Una marca de lloc és una xarxa d'associacions en la ment del consumidor basades en l'expressió visual, verbal i conductual d'un lloc i dels seus stakeholders. Aquestes associacions difereixen quant a la seva influència dins de la xarxa i quant a la importància envers l'actitud i el comportament del consumidor del lloc. (2017, 275)

Tanmateix, el concepte de marca de lloc és un terme ampli que pot ser aplicat —i s'aplica de fet— a entitats molt diverses. Les ciutats, les regions, les nacions i els estats poden considerar-se marques de lloc i poden intentar gestionar activament la seva imatge i reputació tant davant dels actors interns com externs.

No obstant això, per als objectius d'aquest article, ens centrarem exclusivament en les marques país i tractarem d'establir-ne com es construeix la seva imatge. I per això, els termes "país" i "nació", encara que difereixin, s'utilitzaran com a sinònims al llarg de l'article, seguint autors que ens han precedit (Fetscherin 2010; Stokburger-Sauer 2011; Hakala et al. 2013; Lahrech, Juusola i AlAnsaari 2020; Rojas-Méndez i Khoshnevis 2023).

La marca país és un concepte encara en discussió, subjecte a conceptualitzacions divergents i fragmentades (Lu et al. 2019) i, malgrat la seva importància, la investigació en aquest camp es pot considerar que "encara està en una etapa inicial" (Hao et al. 2021, 46). Curiosament, Ying Fan prefereix el terme gestió d'imatge nacional davant del terme *nation branding*, i la defineix com "un procés mitjançant el qual les imatges d'una nació poden ser creades o modificades, monitoritzades, avaluades i gestionades proactivament per millorar la reputació del país entre un públic internacional objectiu" (2010, 2011). Altres autors prefereixen parlar de "comunicació estratègica interestatal" en lloc de *nation branding* (Merkelsen i Rasmussen 2016, 105). Malgrat això, com a guia, adoptem la definició integral de *nation branding* proposada per Rojas-Méndez i Khoshnevis:

El *nation branding* és el procés estratègic sistemàtic d'involucrar els sectors públic i privat en el disseny d'una estratègia de branding per a la nació, comunicar els seus valors fonamentals i la seva identitat, i aplicar estratègies i tàctiques de marca per promoure la imatge del país, millorar la seva reputació entre diferents públics, diferenciar una nació d'altres i impulsar-ne la competitivitat econòmica, social, política, empresarial i internacional. (2023, 114)

Marc Fetscherin (2010) defensa la idea que una marca país forta és un actiu útil per promoure exportacions i atreure turisme, inversió i força laboral qualificada. Per tant, argumenta, "el branding de país s'ha convertit en una part essencial del desenvolupament sostenible d'una nació" (2010, 475). Estudis previs han demostrat empíricament, per exemple, que la

imatge general del país afecta l'avaluació de les marques de productes per part dels consumidors (Andéhn, Nordin i Nilsson 2016) o han establert la relació directa entre la imatge de marca país i la intenció de viatjar o de reubicar-se (Vinyals-Mirabent et al. 2025). Però si entenem la marca com una eina de comunicació (Fernández-Cavia et al. 2018), l'objectiu del branding de països seria mantenir una imatge positiva en la ment dels seus diversos públics i audiències a escala internacional. La lògica subjacent és que una imatge positiva del país facilitarà el seu desenvolupament econòmic i la seva influència global (Frig i Sorsa 2020).

Així que, de la mateixa manera que una empresa hauria de poder mesurar la seva xarxa d'associacions de marca (John et al. 2006), un país hauria de poder identificar i mesurar les seves associacions de marca. Per fer-ho, hi ha atributs generals rellevants per a totes les marques país?

Desxifrant la imatge de la marca país

Mesurar la imatge de la marca país implica valorar la percepció a ulls d'audiències internacionals i saber com influeix la imatge de marca en les seves valoracions com a turistes, inversors o treballadors qualificats disposats a reubicar-se. És un concepte que s'ha descrit com "un constructe ampli, que inclou percepcions de, per exemple, desenvolupament econòmic, productes i marques, entorn polític i persones" (Magnusson, Zdravkovic i Westjohn 2022, 914).

Per avaluar una imatge de lloc, Philip Kotler, Donald H. Haider i Irving Rein (1993) van recomanar, en el seu llibre fundacional *Marketing Places*, analitzar la percepció d'atributs o dimensions rellevants, preguntant a les persones en què pensen quan pensen en un lloc. En el que també podem considerar un treball fundacional, Ingrid M. Martin i Sevgin Eroglu (1993) defineixen la imatge del país com un "constructe multidimensional" i identifiquen quatre dimensions rellevants: política, econòmica, tecnològica i de desitjabilitat social, la qual inclou factors com la qualitat i el nivell de vida, i el nivell d'urbanització. Posteriorment, per desenvolupar una escala semàntica, aquests autors van fer enquestes i van organitzar grups de discussió amb estudiants universitaris —factor aquest últim que va representar una limitació evident del seu estudi, però que intentarem superar preguntant, en el nostre cas, a professionals de la gestió de les marques de lloc.

Alguns anys després, Theresa Loo i Gary Davies van afirmar que:

Un país presenta una imatge al món a través dels seus productes i serveis, accions polítiques, art, cultura popular, esport, mitjans de comunicació, arquitectura, etc. En conjunt, tots aquests missatges representen una idea del que creu la nació en el seu conjunt, de què va tot, de com se sent i cap a on es dirigeix. Si els governs poden trobar valors nacionals que capturin l'esperit i l'ànim de les seves nacions, llavors els ciutadans, productes i empreses, dins dels seus països, poden unir-se per viure i exemplificar aquests valors en la seva vida quotidiana (2006, 205).

Per una altra banda, Keith Dinnie (2008), en la primera edició del seu llibre sobre marca país, va argumentar que la identitat d'una marca nacional tenia els components clau següents: història, llengua, territori, règim polític, arquitectura, esport, literatura, art, religió, sistema educatiu, icones, paisatge, música, menjar i beguda, i folklore. A més, va afirmar que aquesta identitat de marca país comptava amb diversos "comunicadors"; a saber, marques exportadores, assoliments esportius, les diàspores, comunicacions de màrqueting, ambaixadors de marca, productes culturals, política exterior, experiència turística i personalitats destacades. No obstant això, no va explotar en profunditat aquests components i comunicadors.

Un any després, en la seva definició d'imatge de país com un constructe genèric, Katharina P. Roth i Adamantios Diamantopoulos (2009) van establir que aquesta imatge es crea per percepcions de: (a) productes representatius, (b) el grau de maduresa econòmica i política, (c) esdeveniments i relacions històriques, (d) cultura i tradicions, i (e) avenços tecnològics i industrialització.

Ying Fan, per la seva banda, explica que "una marca país és la suma total de totes les percepcions d'una nació en la ment dels actors internacionals, que pot contenir alguns dels elements següents: persones, lloc, cultura/llengua, història, menjar, moda, rostres famosos (celebritats), marques globals, etc." (2010, 98). Al seu torn, Nicola E. Stokburger-Sauer (2011) suggereix que una marca país comprèn territori, persones, atraccions naturals, valors econòmics, polítics i culturals.

Per una altra banda, Rojas-Méndez (2013) va intentar mesurar el "conjunt de dimensions" en la ment de les persones que conformen una marca país, i les va comparar amb les dimensions utilitzades per fonts professionals per mesurar el mateix constructe. Per fer-ho, va dur a terme un procés d'elicitació lliure realitzat per 532 estudiants de màster de 20 països diferents. Els seus resultats van identificar set dimensions principals, a saber: 1. economia, 2. turisme, 3. geografia i natura, 4. cultura i patrimoni, 5. societat, 6. ciència i tecnologia, i 7. govern. Totes aquestes dimensions conformen el que l'autor denomina la "molècula de la marca país", que va explicar amb més detall a través d'un mapa conceptual.

Tanmateix, segons la nostra opinió, aquesta anàlisi perspicaç presenta algunes febleses, com, per exemple, entendre el turisme com una dimensió de la imatge de marca país, quan en realitat és més una àrea de negocis; mentre que el que podria considerar-se dimensions serien atraccions o entreteniment, etiquetades com a subdimensions per l'autor. Rojas-Méndez inclou en el seu text una descripció detallada de cada dimensió. Com a limitacions, reconeix que alguns aspectes dels països poden no estar inclosos en el seu model i també destaca l'absència d'una jerarquia o pes relatiu de cada dimensió.

Un parell d'anys més tard, Fabiana Mariutti i Ralph Tench (2015) van analitzar els vuit models diferents de marca país utilitzats fins aleshores per consultores, professionals i acadèmics, i van resumir les "dimensions" més utilitzades per mesurar-la. Aquestes són: turisme, governança, inversió, exportacions, immigració, cultura i patrimoni, economia i persones. Les dimensions que només utilitzen un d'aquests models són ciència, tecnologia, qualitat de vida, sistema de valors i esports.

Per la seva part, Irene Lu et al. (2019) parlen sobre els "precursors" de la imatge de país i —a partir de definicions proporcionades tant per acadèmics com per una mostra de públic general— proposen els 19 elements següents: serveis, comportament, cultura i tradicions, economia i negocis, educació, objectes famosos, afers exteriors, governança i política, història, llengua, símbols nacionals, naturalesa i geografia, persones, productes, religions, característiques socials, esports i megaesdeveniments, turisme i atraccions, i influència mundial.

Finalment, Abdelmounaim Lahrech et al. (2020) es basen en l'Índex de Fortalesa de Marca País, de Marc Fetscherin (2010), per proposar un nou índex que inclogui pesos per a dimensions, dades longitudinals i valors relatius. No obstant això, el seu model utilitza només dades secundàries relacionades amb exportacions, turisme, inversió estrangera directa (IED) i immigració, cosa que, segons la nostra opinió, revela més el rendiment real del país que no pas la fortalesa de la seva marca. En un treball posterior, Lahrech et al., tot i que inicialment afirmen que només existeix una "comprensió limitada de quins elements d'una marca nacional són els més importants" (2023, 1207), refinen la seva proposta i assenyalen (a) cultura, (b) turisme, (c) exportacions, (d) inversió estrangera directa, (e) migració i (f) governança com les "dimensions centrals de les marques país". De nou, mesurar les exportacions d'un país amb dades secundàries, per exemple, és, segons la nostra opinió, un indicador del rendiment del país, no de la fortalesa de la marca nacional. Els mateixos autors semblen reconèixer-ho quan afirmen que "les nacions econòmicament desenvolupades tendeixen a tenir una imatge favorable del país, que ha demostrat millorar les seves exportacions" (Lahrech et al. 2023, 1211), presentant llavors les exportacions com a conseqüència de la imatge de marca d'una nació; no a l'inrevés. El mateix es pot aplicar al turisme i a la IED.

Totes aquestes propostes es resumeixen a la taula 1.

Taula 1. Elements de percepció que contribueixen a la imatge de la marca país. Propostes d'estudis previs.

AUTOR/S	ANY	TERME GENÈRIC	ELEMENTS
MARTIN I EROGLU	1993	DIMENSIONS	POLÍTICA, ECONOMIA, TECNOLOGIA, DESITJABILITAT SOCIAL (QUALITAT I NIVELL DE VIDA, NIVELL D'URBANITZACIÓ)
LOO I DAVIS	2006	MISSATGES	PRODUCTES, SERVEIS, ACCIONS POLÍTIQUES, ART, CULTURA POPULAR, ESPORTS, MITJANS, ARQUITECTURA.
DINNIE	2008	COMPONENTS	HISTÒRIA, LLENGUA, TERRITORI, RÈGIM POLÍTIC, ARQUITECTURA, ESPORTS, LITERATURA, ART, RELIGIÓ, SISTEMA EDUCATIU, ICONES, PAISATGE, MÚSICA, MENJAR I BEGUDA, I FOLKLORE.
DINNIE	2008	COMUNICADORS	MARQUES EXPORTADORES, FITES ESPORTIVES, DIÀSPORES, COMUNICACIONS DE MÀRQUETING, AMBAIXADORS DE MARCA, ARTEFACTES CULTURALS, POLÍTICA EXTERIOR, EXPERIÈNCIES TURÍSTIQUES I PERSONALITATS DESTACADES.
ROTH I DIAMANTOPOULOS	2009	PERCEPCIONS	PRODUCTES REPRESENTATIUS, GRAU DE MADURESA ECONÒMICA I POLÍTICA, ESDEVENIMENTS I RELACIONS HISTÒRIQUES, CULTURA I TRADICIONS, I VIRTUOSISME TECNOLÒGIC I INDUSTRIALITZACIÓ.
FAN YING	2010	ELEMENTS	PERSONES, LLOC, CULTURA/IDIOMA, HISTÒRIA, MENJAR, MODA, CARES FAMOSES (CELEBRITATS), MARQUES GLOBALS.
STOKBURGER-SAUER	2011	-	TERRITORI, POBLE, ENTORN NATURAL, VALORS ECONÒMICS, POLÍTICS I CULTURALS.
ROJAS-MÉNDEZ	2013	DIMENSIONS	ECONOMIA, TURISME, GEOGRAFIA I NATURA, CULTURA I PATRIMONI, SOCIETAT, CIÈNCIA I TECNOLOGIA I GOVERN.
MARIUTTI I TENCH	2015	DIMENSIONS	TURISME, GOVERNANÇA, INVERSIÓ, EXPORTACIONS, IMMIGRACIÓ, CULTURA I PATRIMONI, ECONOMIA, GENT, CIÈNCIA, TECNOLOGIA, QUALITAT DE VIDA, SISTEMA DE VALORS I ESPORTS.
LU, KWAN, HESLOP, THOMAS I CEDZYNSKI	2019	PRECURSORS	SERVEIS, COMPORTAMENT, CULTURA I TRADICIONS, ECONOMIA I NEGOCIS, EDUCACIÓ, OBJECTES FAMOSOS, AFERS EXTERIORS, GOVERNANÇA I POLÍTICA, HISTÒRIA, LLENGUA, SÍMBOLS NACIONALS, NATURALESA I GEOGRAFIA, PERSONES, PRODUCTES, RELIGIONS, CARACTERÍSTIQUES SOCIALS, ESPORTS I MEGAESDEVENIMENTS, TURISME I ATRACCIONS, I INFLUÈNCIA MUNDIAL.
LAHRECH, JUUSOLA I ALANSAARI	2020	ELEMENTS/ DIMENSIONS	CULTURA, TURISME, EXPORTACIONS, INVERSIÓ ESTRANGERA DIRECTA, MIGRACIÓ I GOVERNANÇA.

L'evidència presentada a la taula 1 mostra contribucions disperses i inconsistentes. Per exemple, els termes usats per referir-se a aquests elements són diversos. No obstant això, els investigadors assoleixen un consens quan situen el seu origen en la percepció. Per tant, sembla apropiat que els anomenem "elements de percepció" (EP) en el nostre estudi.

A més, la literatura existent ha ignorat generalment la pràctica professional del *nation branding* a l'hora de determinar la rellevància dels diferents elements. Però entendre quins són els elements de percepció més importants pot ser crucial per a la tasca dels gestors de marca país. La funció d'aquests professionals es pot veure precisament com la de "gestionar les associacions, és a dir, enfortir les associacions desitjades i debilitar les no desitjades" (Dzyabura i Peres 2021, 44).

Els gestors, en conseqüència, han de ser conscients dels elements que més contribueixen a la fortalesa de la seva marca país (Lahrech et al. 2023; Rojas-Méndez i Khoshnevis 2023). Aquests elements poden conceptualitzar-se com a nodes de memòria que estan vinculats a la nostra xarxa associativa (Escandon-Barbosa i Rialp-Criado 2019), i una marca té un contingut inherent i es relaciona amb altres xarxes de significat. L'activació d'un node (quan s'esmenta la marca) aporta una gran quantitat d'informació a la memòria. Una categoria de producte o una marca de producte pot activar la idea d'un país, i viceversa (Oakenfull i McCarthy 2010). La imatge de marca és "un node a través del qual s'activa la memòria del consumidor" (Escandon-Barbosa i Rialp-Criado 2019, 7).

Seguint el treball dels nostres predecessors, l'objectiu principal del nostre estudi és acotar i definir de què estan fetes les percepcions generals sobre les marques país, i quin tipus d'associacions emergeixen generalment en pensar en un país. En altres paraules, quins són els elements de percepció més importants d'una marca país? Intentarem fer-ho abordant, alhora, la necessitat d'estudis conjunts fets per professionals i acadèmics, com suggereixen Rojas-Méndez i Khoshnevis després de la seva revisió sistemàtica de la literatura (2023). Per això formulem la pregunta d'investigació següent:

PI. Quins són els elements de percepció bàsics que conformen la imatge d'una marca país segons els professionals?

Per afrontar aquest objectiu, va ser necessari establir una estreta col·laboració entre professionals i acadèmics. I, per aconseguir-ho, es va treballar de manera conjunta amb Bloom Consulting, una empresa global que proporciona a països, regions i ciutats serveis d'informació, dades i consultoria, i amb tres universitats públiques.

El treball presentat a continuació és un dels múltiples passos que Bloom Consulting ha donat, amb l'assessorament científic dels altres tres autors de l'article, per explorar com funcionen les marques i com el seu impacte en l'atracció de turisme, talent i negoci pot avaluar-se empíricament i mesurar-se de manera objectiva (Torres 2025).

No obstant això, per entendre quines són les associacions més comunes i poderoses relacionades amb les marques, es poden aplicar diferents tècniques d'investigació (Plumeyer et al. 2019). Fins ara, de fet, no n'hi ha cap que es pugui considerar acceptada de manera consensuada (Danes et al. 2012). Sí que s'han utilitzat extensament metodologies quantitatives i qualitatives típiques, emprant principalment enquestes o entrevistes en profunditat, encara que també podem referir-nos a altres maneres d'identificar associacions de marca.

En aquesta línia, els mapes conceptuals de marca, per exemple, poden definir-se com un mètode d'investigació qualitativa que troba les associacions centrals que els consumidors connecten amb una marca i explica com estan vinculades (John et al. 2006). Aquests tipus de mapes es basen principalment en text, però també recorren a tècniques visuals. Daria Dzyabura i Renana Peres (2021), per exemple, van utilitzar un model d'elicitació visual en el qual els consumidors creen collages dels quals els autors extreuen les principals associacions específiques (objectes, constructes, professions, elements naturals i institucions) relacionades amb diverses marques comercials estatunidenques. I, amb un enfocament diferent, les tècniques de mineria de dades, utilitzant contingut generat per usuaris en xarxes socials, han estat populars darrerament entre acadèmics, ja que proporcionen grans quantitats de dades reals fàcils d'obtenir (Culotta i Cutler 2016).

D'una altra banda, Anja Plumeyer et al. (2019) van identificar dotze tècniques diferents per mesurar imatge de marca, a saber: mapes conceptuals, mètode de suma constant, escalat dicotòmic, grup focal,

tècnica d'associació lliure, tècnica de lliure elecció, entrevista en profunditat, escalat de Likert, tècniques projectives, classificació, quadrícula de repertori i escalat diferencial semàntic.

Per al nostre estudi, i per tal d'extreure i identificar els elements de percepció que constitueixen una marca país, vam decidir seguir un enfocament diferent: preguntar als experts —els gestors de marca de lloc— quines eren, en la seva opinió, les dimensions més importants.

Amb aquest objectiu, es va crear un panell web Delphi, compost per 47 experts en branding de llocs, responsables de la gestió de marques de països, regions i ciutats en cinc continents. Es van fer dues rondes de preguntes, la primera amb la finalitat de validar, discutir i modificar una llista preliminar d'elements; la segona, per mesurar el nivell d'acceptació d'aquests elements.

El mètode Delphi és un procés estructurat de comunicació grupal que permet a un panell d'experts predir situacions futures o definir un problema complex. A través d'una sèrie de qüestionaris completats en diverses rondes (normalment dues o tres), s'espera que els enquestats assoleixin consens sobre una previsió o un tema. Les quatre característiques principals del Delphi com a tècnica de recerca són l'anonimat, la iteració, la retroalimentació controlada i l'agregació estadística de les respostes dels membres del grup (Rowe i Wright 2001). El fet que el Delphi es dugués a terme en línia va permetre que el grup d'experts implicats fos divers i que no se centrés en una àrea geogràfica específica (Bana et al. 2023; Landeta 2006, Freitas et al. 2018).

La investigació va ser dissenyada i distribuïda en línia amb l'ajuda de Welphi, una empresa especialitzada a implementar aquesta tècnica, i es va organitzar en dues rondes diferents de preguntes que van ser respostes anònimament per 47 experts, tots ells responsables de marques de lloc, bé de països (23), de regions (4) o de ciutats (20) de tot el món. Aquesta mostra valuosa d'experts va ser reclutada amb la col·laboració de City Nation Place, i es resumeix a la taula 2.

Taula 2. Participants en l'estudi Delphi.

ORGANIZACIÓN	CÀRREC
DIRECTOR DE COMUNICACIÓ	OFICINA DEL GOVERN DE LA REPÚBLICA DE LITUÀNIA
COORDINADOR DE PROJECTES DE RECERCA	VISIT GDANSK
MANAGER RESEARCH & INSIGHTS	TĀTAKI AUCKLAND UNLIMITED
NATION BRAND MARKETING & DIRECTOR DE COMUNICACIÓ	PROCOMER
DIRECTOR DE COOPERACIÓ I ALIANCES DE MARCA PAÍS	PROCOLÒMBIA
GERENT SÈNIOR DE BRANDING	THE ROYAL COMMISSION FOR RIYADH CITY
DIRECTOR D'INFORMACIÓ	EMPRESA POTIGUAR DE PROMOÇÃO TURÍSTICA S.A - EMPROTUR
FUNDADOR I PRESIDENT DE LA JUNTA	VIBE ISRAEL
ANALISTA D'INVESTIGACIÓ DE DADES	VISIT ANTWERP
ANALISTA D'INTEL·LIGÈNCIA DE NEGOCI	OTTAWA TOURISM
RESPONSABLE D'INTEL·LIGÈNCIA DE MÀRQUETING	APEX BRASIL
RESPONSABLE DE MARCA DE LLOC I MÀRQUETING	MARKETING SHEFFIELD
DIRECTOR EXECUTIU: ESTRATÈGIA I BRÀNDING	NAMIBIA INVESTMENT PROMOTION AND DEVELOPMENT BOARD
ESTRATEGA DE MARCA	SWEDISH INSTITUTE
RESPONSABLE D'INVESTIGACIÓ DE MERCAT	NEW ZEALAND STORY
CAP DE MÀRQUETING, PROMOCIÓ I COOPERACIÓ INTERNACIONAL	ORGANITZACIÓ DE TURISME DE KOTOR
ESPECIALISTA EN DADES I ANÀLISI	JUNTA OFICIAL DE TURISME D'EMILIA ROMANA
RESPONSABLE D'INVESTIGACIÓ	TURISME A CIUTAT DEL CAP
DIRECTOR DE MARCA PAÍS	URUGUAY XXI
DIRECTOR SÈNIOR DE MARCA I COMUNICACIÓ	CAMBRA D'OMAHA
DIRECTOR DE MARCA PAÍS	AUSTRADE
CAP DE TURISME ENTRANT	TEL AVIV GLOBAL I TURISME

CONSULTOR	OFICINA DE MITJANS DEL GOVERN DELS EAU
DIRECTOR GENERAL DE RECERCA	BRAND SOUTH AFRICA
GERENT DE MARCA DE CIUTAT	BARCELONA ACTIVA
RESPONSABLE DE COMUNICACIÓ DE MARCA	DISCUBRE TIJUANA
CAP DE L'EQUIP DE BRAND PLANNING	GOYANG SPECIAL CITY
RESPONSABLE DE COMUNICACIÓ DE MÀRQUETING	AGÈNCIA EMPRESARIAL DELS PAÏSOS BAIXOS
DIRECTOR DE COMUNICACIÓ I MÀRQUETING DE LA CIUTAT	INVEST IN BOGOTA
CAP DE L'OFICINA DE BRANDING NACIONAL	OFICINA DE MARCA DE TÜRKIYE
DIRECTOR GENERAL CONSULTOR	MUNICIPI D'OSLO
ESPECIALISTA EN RELACIONS INTERNACIONALS	CIUTAT DE PRAGA, ALCALDIA
DIRECTOR EXECUTIU, INSIGHTS	DESTINATION CANADA
RESPONSABLE D'INVESTIGACIÓ	VISIT BARBADOS
DIRECTOR DE RECERCA I ANÀLISI	DISCOVER PUERTO RICO
ESPECIALISTA DE MARCA PAÍS	MINISTERI D' AFERS EXTERIORS DE FINLÀNDIA
RESPONSABLE DE MARCA I MÀRQUETING	OFICINA DE TURISME D'AZERBAIDJAN
DIRECTOR	VISIT ESTONIA
ESPECIALISTA EN ESTADÍSTICA	ORGANITZACIÓ DE TURISME DEL CARIB
CAP DE MÀRQUETING	BRAND SCOTLAND
DIRECTOR DE MÀRQUETING DE DESTINACIONS	WESGRO
PRESIDENT I CEO	DESTINATION VANCOUVER
CAP SÈNIOR DE PROJECTES	JUNTA DE DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC DE SINGAPUR
GESTOR DE RECERCA I PERSPECTIVES EMPRESARIALS	DESTINATION VANCOUVER
CEO	TURISME FIJI
DIRECTOR GENERAL	LONDON & PARTNERS
DIRECTOR DE MÀRQUETING	NEW YORK CITY TOURISM + CONVENTIONS

En la primera ronda es va revisar i discutir una llista inicial de dotze possibles EP de marques país proporcionats pels investigadors (vegeu la taula 3). Aquesta llista inicial es va crear a partir de la revisió bibliogràfica, la investigació documental i l'assessorament professional. Es va demanar als participants que comentessin cada element proposat i que suggerissin modificacions, supressions o afegits a la llista.

La investigació es va dur a terme entre juliol del 2022 i març del 2023.

Taula 3. Llista inicial d'elements de percepció de la marca país (primera ronda del Delphi).

ELEMENT DE PERCEPCIÓ	DESCRIPCIÓ
GOVERNANÇA I RELACIONS INTERNACIONALS	POLÍTICA EXTERIOR, POLÍTIQUES INTERNES PÚBLIQUES, SISTEMA JURÍDIC, ACCIONS I SOLIDARITAT AMB CAUSES GLOBALS, ETC.
PRODUCTES I SERVEIS	QUALITAT, AUTENTICITAT, INNOVACIÓ
ECONOMIA I ECOSISTEMA EMPRESARIAL	CULTURA EMPRESARIAL, MERCAT LABORAL, SISTEMA LEGAL, SERVEIS FINANCERS, ETC.
CULTURA, HISTÒRIA I PATRIMONI	TRADICIONS, COSTUMS, ESDEVENIMENTS HISTÒRICS I PERSONALITATS, PATRIMONI TANGIBLE I IMMATERIAL
ENTRETENIMENT, ESCENA ARTÍSTICA	DIVERSITAT DE L'ESCENA ARTÍSTICA, ARTISTES, GASTRONOMIA, ETC.
ESPORT	EQUIPS ESPORTIUS, ESPORTISTES, CELEBRITATS, CULTURA ESPORTIVA
ENTORN URBÀ	QUALITAT DELS ESPAIS PÚBLICS, JARDINS URBANS, PARCS, DISPONIBILITAT D'AIGUA, RESILIÈNCIA DE LA CIUTAT, ESPAIS URBANS INCLUSIUS, ETC.
ACTIUS NATURALS I PAISATGES	RESERVES NATURALS I PARCS NACIONALS, FLORA I FAUNA, CONSERVACIÓ DE LA FAUNA, ECOSISTEMES AQUÀTICS, ETC.
NIVELL EDUCATIU	ACCESSIBILITAT D'INSTITUCIONS, TREBALLADORS QUALIFICATS, PARTICIPACIÓ PÚBLICA EN CIÈNCIA, ALFABETITZACIÓ DIGITAL, ETC.
SOCIETAT, COMPORTAMENTS I VALORS	INCLUSIÓ, HOSPITALITAT, SOLIDARITAT AMB CAUSES GLOBALS
BENESTAR, SALUT I SANITAT	ESPERANÇA DE VIDA, SALUT MENTAL, NETEJA I HIGIENE, QUALITAT DELS SERVEIS DE SALUT PÚBLICA
SEGURETAT I PROTECCIÓ CONTRA LA DELINQUÈNCIA	CONFLICTES, JURISDICCIÓ, SEGURETAT DIGITAL, ETC.

Es van analitzar els resultats obtinguts de la primera ronda amb el mètode Delphi i es va adaptar la llista d'elements. Seguint els suggeriments dels enquestats, dos elements inicials, "Cultura, història i patrimoni" i "Entreteniment, escena artística", es van fusionar en un de sol: "Cultura, patrimoni i art".

Un tercer element, "Governança i relacions internacionals", es va dividir en tres: "Governança i polítiques internes", "Afers exteriors" i "Contribució a la mitigació de causes globals". I un altre element inicial, "Societat, comportaments i valors", va ser transformat en "Societat i valors". La llista final dels EP de marca país, acordada pels experts en la segona ronda amb el mètode Delphi, es pot consultar a la taula 4.

Taula 4. Llista final d'elements de percepció de la marca país (segona ronda amb el mètode Delphi),

ELEMENT DE PERCEPCIÓ	DESCRIPCIÓ
GOVERNANÇA I POLÍTiques INTERNES	TRANSPARÈNCIA, SISTEMA LEGAL, LÍDERS POLÍTICS, POLÍTiques PÚBLiques, ETC.
AFERS EXTERIORS	DIPLOMÀCIA PÚBLICA, PRESENCIA INTERNACIONAL, LÍDERS POLÍTICS, POLÍTiques EXTERIORS, ETC.
MITIGACIÓ DE CAUSES GLOBALS	POBRESA, DESIGUALTATS, PAU, CONSERVACIÓ DE LA NATURA, OBJECTIUS DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE, ETC.
ECONOMIA I ECOSISTEMA EMPRESARIAL	CULTURA EMPRESARIAL, MERCAT LABORAL, SISTEMA LEGAL, SERVEIS FINANCERS, ETC.
PRODUCTES I SERVEIS	QUALITAT, AUTENTICITAT, INNOVACIÓ, ETC.
CULTURA, PATRIMONI I ART	TRADICIONS, ESCENA ARTÍSTICA, GASTRONOMIA, ESDEVENIMENTS I PERSONATGES HISTÒRICS, PATRIMONI TANGIBLE I IMMATERIAL, ETC.

ESPORT	EQUIPS ESPORTIUS, ESPORTISTES, CELEBRITATS, CULTURA ESPORTIVA, ETC.
ENTORN URBÀ I RURAL	QUALITAT DELS ESPAIS PÚBLICS, DISPONIBILITAT D'AIGUA, CONTAMINACIÓ, QUALITAT DEL TRANSPORT PÚBLIC I SERVEIS, RESILIÈNCIA DE LA CIUTAT, ESPAIS PÚBLICS INCLUSIUS, ETC.
ACTIUS NATURALS I PAISATGES	PAISATGES, RESERVES NATURALS, PARCS NACIONALS, FLORA, FAUNA, ECOSISTEMES AQUÀTICS, ETC.
SISTEMA EDUCATIU	ACCESSIBILITAT DE LES INSTITUCIONS EDUCATIVES, PARTICIPACIÓ PÚBLICA EN CIÈNCIA, ALFABETITZACIÓ DIGITAL, ETC.
SOCIETAT I VALORS	INCLUSIÓ, SOLIDARITAT, HOSPITALITAT, ETC.
BENESTAR I SANITAT	INFRAESTRUCTURA DE SALUT PÚBLICA, ESPERANÇA DE VIDA, SERVEIS DE SALUT MENTAL, ACCÉS A ASSISTÈNCIA MÈDICA, ETC.
SEGURETAT I DELINQUÈNCIA	CONFLICTES, SEGURETAT, TERRORISME, BRUTALITAT POLICIAL, JURISDICCIÓ, ESTABILITAT POLÍTICA, SEGURETAT DIGITAL, ETC.

Després, en aquesta segona ronda d'aplicació del mètode Delphi, es va avaluar la llista consensuada refinada de 13 EP utilitzant una escala de Likert de 5 nivells, que anava des de "totalment d'acord" fins a "totalment en desacord". Cada element de percepció de marca país havia d'assolir un consens mínim del 70% de "d'acord" i "totalment d'acord" per part dels participants. També se'ls va donar l'oportunitat d'aportar els comentaris i els suggeriments que consideressin oportuns.

Els resultats mostren que el factor més acceptat –que, a ulls dels experts, contribueix a la percepció d'una marca país– és el de **cultura** (100% d'acord), en un sentit ampli, incloent art, patrimoni, tradicions, gastronomia, història i persones rellevants. Aquest és l'únic element en què l'assentiment és absolut, amb un 69% "totalment d'acord" i un 31% "d'acord".

El segon element més reconegut de la marca país són els **productes** i **serveis** (94% "d'acord"), jutjats per la seva qualitat, autenticitat i nivell d'innovació. Aquí, la percepció de la marca se suposa que s'ha de construir sobre l'avaluació de tota l'oferta comercial relacionada amb un país.

Els únics tres factors més que superen el 90% amb un "d'acord" són els **afers exteriors** (inclosa la diplomàcia pública, la presència internacional, els líders polítics, les polítiques exteriors); la **seguretat** i la **delinqüència** (tenint en compte la rellevància dels conflictes, la seguretat, el terrorisme,

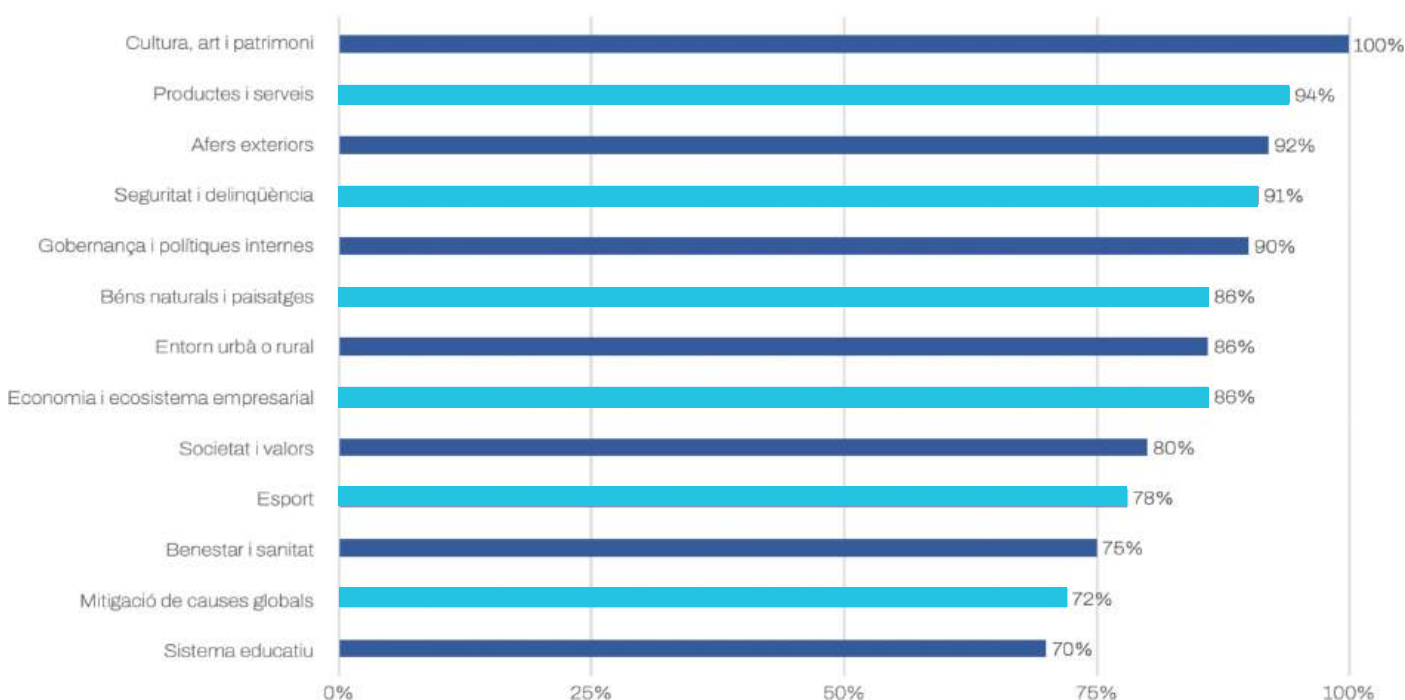
la brutalitat policial, la jurisdicció, l'estabilitat política i la seguretat digital), i la **governança** i les **polítiques internes** (que inclouen també el nivell de transparència, la qualitat del sistema jurídic, els líders polítics o les polítiques públiques).

Amb un 80% o més amb "d'acord" trobem elements com l'**economia** i l'**ecosistema empresarial** (cultura empresarial, mercat laboral, sistema legal, serveis financers, etc.); **entorn urbà i/o rural** (qualitat dels espais públics i habitables, disponibilitat d'aigua, contaminació, qualitat del transport públic i serveis, resiliència urbana, espais públics inclusius, etc.); **béns naturals i paisatges** (paisatges, reserves naturals, parcs nacionals, flora, fauna, ecosistemes aquàtics, etc.), i **societat i valors** (inclusió, solidaritat, hospitalitat).

Altres elements de la percepció de la marca país validats pels experts són l'**esport** (78% "d'acord"), el **benestar** i la **sanitat** (75%); la **mitigació de causes globals** (72%), i el **sistema educatiu** (70%).

El nivell d'acord entre els experts sobre els factors que construeixen la percepció d'una marca país es mostra al gràfic 1.

Gràfic 1. Nivell d'acord entre els experts sobre els elements que construeixen la percepció de la marca país. Els percentatges indiquen la suma de respostes de "totalment d'acord" i "d'acord".



Quant a afers exteriors, un enquestat va suggerir en comentaris lliures que la importància d'aquest element depèn en gran mesura de l'exposició mediàtica. Un altre participant va assenyalar que els afers exteriors són especialment rellevants per a les empreses i que aquest element de percepció podria canviar amb el temps per tornar-se més important.

Pel que fa a la seguretat i la delinqüència, un membre del panel Delphi va destacar la influència dels conflictes, la seguretat general i l'estabilitat política. Quant a la governança i les polítiques internes, un expert va comentar que aquest element és especialment important en països coneguts,

mentre que en països menys coneguts la seva influència en la percepció general és menor. Un altre comentari interessant, aquesta vegada referit a l'economia i a l'ecosistema empresarial, va ser que la percepció no depèn dels detalls de la política econòmica, sinó del llinar de tenir una economia forta o amb problemes.

El benestar i la sanitat, al seu torn, són considerats pels participants com a difícils d'avaluar, ja que poden incloure una gran varietat d'aspectes i depenen en gran manera de la cobertura mediàtica. I, finalment, sobre la mitigació de causes globals, els comentaris apunten cap a una creixent importància d'aquest element de percepció entre les generacions més joves.

Com es mostra en la secció de revisió bibliogràfica, no hi ha una llista consensuada d'elements, dimensions, atributs o factors que conformin la imatge general de la marca país. Les contribucions a l'objecte d'estudi són abundants, però també disperses i heterogènies. La nostra feina ha volgut fer una aportació proposant una classificació acordada per professionals. Aquesta llista, composta per 13 elements de percepció (EP), es basa en treballs acadèmics previs; però se'n diferencia en el fet que està validada no per estudiants universitaris o per públic en general, sinó per una àmplia mostra d'experts que gestionen marques de lloc en el seu treball diari.

Alguns dels EP proposats en la nostra llista tenen una llarga tradició en la literatura acadèmica –com cultura, economia, governança o productes–, esmentats freqüentment en treballs anteriors. La importància de la cultura, per exemple, és indiscutible; per això s'entén que aquest EP obtingui en el nostre estudi un acord del 100% entre els experts de la mostra. Així, Michael J. Ahn i Hsin-Ching Wu (2015) van demostrar empíricament que la producció cultural i les indústries creatives d'un país tenen un impacte directe en la seva imatge de marca. Apareix a les categoritzacions anteriors de Loo i Davies (2006), Dinnie (2008), Roth i Diamantopoulos (2009), Fan (2010), Stokburger-Sauer (2011), Rojas-Méndez (2013), Mariutti i Tench (2015), Lu et al. (2019) i Lahrech et al. (2023). En aquesta línia, Dipak R. Pant considera que la cultura és "l'element més intangible però també el més distintiu de qualsevol població i país" (2005, 275).

Els productes i les marques nacionals també tenen una llarga tradició com a dimensions o factors que contribueixen a la imatge general de la marca país. Aquest és un efecte bidireccional: les imatges de països influeixen en la imatge de productes i marques nacionals, i els productes i les marques corporatives influeixen en la imatge dels països (Ishii i Watanabe 2015). Els productes són esmentats directament o indirectament com a exportacions per Loo i Davis (2006), Roth i Diamantopoulos (2009), Fan Ying (2010), Mariutti i Tench (2015), Lu et al. (2019) i Lahrech et al. (2023).

Però altres EP en el nostre model ofereixen un grau més gran de novetat, com el benestar i l'atenció sanitària o la mitigació de causes globals, i es poden considerar aportacions originals. Probablement per això van obtenir la taxa d'acord més baixa en el model; però també es poden entendre

com àrees que generaran més interès en un futur pròxim per part de les generacions més joves.

La importància d'una taxonomia consensuada com la presentada en el nostre article és evident, ja que, seguint l'afirmació de Keller, "l'èxit d'un programa de màrqueting es reflecteix en la creació d'associacions favorables de marca" (1993, 5). Per tant, els directius i els professionals han de conèixer quines són aquestes principals associacions de marca en el cas de les marques país per poder entendre-les, monitoritzar-les i influir-hi amb les seves accions i projectes.

Per això vam decidir utilitzar un mètode Delphi en lloc d'altres tècniques aplicades anteriorment (Plumeyer et al. 2019), com s'explica a la secció de metodologia. Identificar els elements de percepció genèrica de les marques es pot aconseguir des de diferents enfocaments i, per descomptat, una marca "pot provocar diferents respostes de diferents persones" (Keller 2019, 996), per la qual cosa la tasca està lluny de ser ni fàcil ni senzilla.

Aquest estudi ofereix un marc conceptual per analitzar la lògica i la dinàmica de les marques país, amb la intenció que aquest marc sigui acceptat com a punt de partida per a futurs sistemes i models d'avaluació.

Proposa una llista de 13 elements de percepció (EP), que són els més acceptats entre els professionals i experts en branding de llocs. La llista final inclou i confirma factors o dimensions amb una llarga tradició acadèmica; però també aporta alguns elements nous per al debat. Aquesta llista final, per ordre o nivell d'acord, conté els ítems següents: (1) Cultura (100% d'acord), (2) Productes i serveis (94% d'acord), (3) Afers exteriors (92% d'acord), (4) Seguretat i delinqüència (91% d'acord), (5) Governança i polítiques internes (90% d'acord), (6) Actius naturals i paisatges (86% d'acord), (7) Entorn urbà i/o rural (86% d'acord), (8) Economia i ecosistema empresarial (86% d'acord), (9) Societat i valors (80% d'acord), (10) Esport (78% d'acord), (11) Benestar i sanitat (75% d'acord), (12) Mitigació de causes globals (72% d'acord) i (13) Sistema educatiu (70% d'acord).

Aquests resultats plantegen una sèrie de consideracions que intentarem resumir en dues categories: implicacions per als professionals i implicacions per a l'acadèmia.

Implicacions per als professionals

El nostre article presenta un marc sòlid per mesurar, millorar i comparar marques país. Es basa en investigacions acadèmiques prèvies sobre el tema i ha estat validat globalment per una mostra rellevant de professionals del branding de llocs.

Creiem que també pot representar un petit pas cap al consens en la indústria i servir com un enfocament complementari al problema de definir i operacionalitzar la imatge de marca país. Aquests 13 elements de percepció (EP) es poden avaluar numèricament i poden servir com a referència i guia per als responsables de la gestió de les marques país. Alhora, també poden ser els pilars per mesurar marques país, per auditar-ne la imatge i per desenvolupar projectes de branding.

Implicacions per a l'acadèmia

Investigacions prèvies han mostrat l'interès i la necessitat de desenvolupar una taxonomia d'elements que pugui delimitar la percepció general de nacions i països. Tanmateix, l'evidència mostrada fins ara és dispersa, és inconsistent entre estudis i no ha prestat gaire atenció a la pràctica de la marca país. Tenint en compte la complexitat del *nation branding* en comparació amb altres tipus de marques, és fonamental proporcionar eines acadèmiques fiables que puguin explicar i guiar la pràctica general en aquest àmbit.

En aquest estudi, doncs, partim d'investigacions prèvies per proposar una taxonomia integral no només teòrica, sinó també tenint en compte el consens dels professionals del sector. El model presentat confirma l'existència de 13 elements de percepció que són comuns a totes les marques país, utilitzats en la pràctica global del branding de llocs. D'aquesta manera, aquesta taxonomia constitueix una base fiable per avaluar la percepció i el rendiment de les marques, la qual cosa permet fer comparacions tant entre casos com al llarg del temps.

Limitacions i investigacions futures

El propòsit d'aquest estudi ha estat el d'identificar els elements fonamentals de percepció que caracteritzen qualsevol marca país en el context global. Per això, hem explorat els punts en comú d'estudis previs i hem buscat el consens dels professionals.

Tot i que aquest exercici és molt valuós per establir un punt de partida per avaluar la percepció de qualsevol marca país, cada cas en particular pot necessitar incloure trets específics rellevants per al seu posicionament estratègic. De manera similar, la rellevància de cada element per definir el valor de qualsevol marca país dependrà dels objectius estratègics i del posicionament específic.

A més, encara que enumerem els diferents nodes de percepció, aquests mai actuen aïlladament. La percepció és un fenomen complex, i futures investigacions haurien d'aprofundir en les connexions i les relacions de dependència que puguin estar subjacents entre els elements.

Finalment, en aquest estudi no investiguem com millorar els diferents elements de percepció. Tot i que n'identifiquem els comuns de totes les marques país, seria molt important estudiar quines iniciatives (per exemple, comunicació, diplomàcia pública, esdeveniments, accions dels públics interessats, etc.) poden influir de manera més destacada en una percepció positiva de cadascun.

REFERÈNCIES

- Ahn, Michael J., i Hsin-Ching Wu. 2015. "The Art of Nation Branding: National Branding Value and the Role of Government and the Arts and Culture Sector". *Public Organization Review* 15 (1): 157–173. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0255-6>
- Andéhn, Mikael, Fredrik Nordin, i Mats E. Nilsson. 2016. "Facets of country image and brand equity: Revisiting the role of product categories in country-of-origin effect research". *Journal of consumer behaviour* 15 (3): 225–38. <https://doi.org/10.1002/cb.1550>
- Bana e Costa, Carlos, Mónica D. Oliveira, Ana C. L. Vieira, Líliliana Freitas, Teresa Rodrigues, João Bana e Costa, Ângela Freitas, i Paula Santana. 2023. "Collaborative development of composite indices from qualitative value judgements: The EURO-HEALTHY Population Health Index model". *European Journal of Operational Research* 305 (1): 475–92.
- Chen, Ryan, i Mathieu Turpault. 2021. "Visionary brand strategies require visionary product strategies: Centering product experience is imperative". *Journal of Brand Strategy* 9 (4): 391–400.
- Culotta, Aron, i Jennifer Cutler. 2016. "Mining Brand Perceptions from Twitter Social Networks". *Marketing Science* 35 (3): 343–62. <https://doi.org/10.1287/mksc-2015.0968>
- Danes, Jeffrey E., Jeffrey S. Hess, John W. Story, i Keith Vorst. 2012. "On the validity of measuring brand images by rating concepts and free associations". *Journal of Brand Management* 19 (4): 289–303. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.39>
- Dinnie, Keith. 2008. *Nation branding. Concepts, issues, practice*. Butterworth-Heinemann.
- Dzyabura, Daria, i Renana Peres. 2021. "Visual elicitation of brand perception". *Journal of Marketing* 85 (4): 44–66. <https://doi.org/10.1177/0022242921996661>
- Escandon-Barbosa, Diana, i Josep Rialp-Criado. 2019. "The Bidirectional Relationship Between Country Image and Product Evaluation: The Mediating Role of Brand Image and the Moderating role of Consumer Nationality". *Journal of International Consumer Marketing* 31 (1): 2–21. <https://doi.org/10.1080/08961530.2018.1466227>
- Fan Ying. 2010. "Branding the nation: Towards a better understanding". *Place Branding and Public Diplomacy* 6 (2): 97–103. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.16>
- Fernández-Cavía, José, Mihalís Kavaratzis, i Nigel Morgan. 2018. "Place branding: A communication perspective". *Communication & Society* 31 (4): 1–7. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.1-6>
- Fernández-Cavía, José, Sara Vinyals-Mirabent, Valeriano Piñeiro-Naval, i José Filipe Torres. 2024. "Nation brand and tourism: Familiarity, perception, and intention to visit". *Profesional de la información* 33 (2). <https://doi.org/10.3145/epi.2024.0204>
- Fetscherin, Marc. 2010. "The determinants and measurement of a country brand: The country brand strength index". *International Marketing Review* 27 (4): 466–479. <https://doi.org/10.1108/02651331011058617>
- Florek, Magdalena. 2005. "The country brand as a new challenge for Poland". *Place branding* 1 (2): 205. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990021>
- Freitas, Ângela, Paula Santana, Mónica D. Oliveira, Ricardo Almendra, João Bana e Costa, i Carlos A. Bana e Costa. 2018. "Indicators for evaluating European population health: a Delphi selection process". *BMC Public Health* 18: 1–20.
- Frig, Meri i Ville-Pekka Sorsa. 2020. "Nation branding as sustainability governance: a comparative case analysis". *Business & Society* 59 (6): 1151–80.
- Hakala, Ulla, Arja Lemmetyinen, i Satu Päivi Kantola. 2013. "Country image as a nation-branding tool". *Marketing Intelligence and Planning* 31 (5): 538–556. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2013-0060>
- Hao, Andy W., Justin Paul, Sangeeta Trott, Chiquan Guo, i Heng-Hui Wu. 2021. "Two decades of research on nation branding: a review and future research agenda". *International Marketing Review* 38 (1): 46–69. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2019-0028>
- Hassan, Salah, i Abeer A. Mahrous. 2019. "Nation branding: the strategic imperative for sustainable market competitiveness". *Journal of Humanities and Applied Social Sciences* 1 (2): 146–158.
- Ishii, Kenichi, i Satoshi Watanabe. 2015. "Nation brand personality and product evaluation among Japanese people: Implications for nation branding". *Place Branding and Public Diplomacy* 11 (1): 51–64. <https://doi.org/10.1057/pb.2014.25>
- Jenkinson, Angus. 2022. "The deep brand: Designs for a new chapter in marketing?" *Journal of Brand Strategy* 10 (4): 330–359.
- John, Ddeborah Roedder, Barbara Loken, Kyeongheui Kim, yi Alokparna Basu Monga. 2006. "Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks". *Journal of Marketing Research* 43 (4): 549–63. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.549>
- Juusola, Katariina, i Abdelmounaim Lahrech. 2024. "Modeling transitions in nation brand equity: An empirical assessment of the nation equity power grid". *Australian Journal of Management* 49 (2): 249–271. <https://doi.org/10.1177/03128962221135496>
- Kavaratzis, Mihalís, i Magdalena Florek. 2021. "Place brands: why, who, what, when, where, and how?" *A Marketing countries, places, and place-associated brands*, editat per Nicolas Papadopoulos i Mark Cleveland. Edward Elgar. <http://dx.doi.org/10.4337/9781839107375>
- Keller, Kevin Lane. 1993. "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity". *Journal of Marketing* 57: 1–22.
- Keller, Kevin Lane. 2019. "Consumer Research Insights on Brands and Branding: A JCR Curation". *Journal of Consumer Research* 46: 995–1001.
- Keller, Kevin Lane. 2021. "The Future of Brands and Branding: An Essay on Multiplicity, Heterogeneity, and Integration". *Journal of Consumer Research* 48 (4): 527–40. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucab063>
- Kilduff, Kerry, i Julia M. Núñez-Tabales. 2017. "Country Branding and its effect on the consumer in the global market". *Cuadernos de Gestión* 17 (1): 83–104. <https://doi.org/10.5295/cdg.150543kk>
- Kotler, Philip, Donald H. Haider, i Irving Rein. 1993. *Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press.
- Lahrech, Abdelmounaim, Katariina Juusola, i Mohamed Eisa AlAnsaari. 2020. "Toward more rigorous country brand assessments: the modified country brand strength index". *International Marketing Review* 37 (2): 319–344. <https://doi.org/10.1108/IMR-06-2019-0152>
- Lahrech, Abdelmounaim, Hazem Aldabbas, i Katariina Juusola. 2023. "Determining the predictive importance of the core dimensions of nation brands". *Journal of Product and Brand Management* 32 (8): 1207–1219. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2022-4183>

- Landeta, Jon. 2006. "Current validity of the Delphi method in social sciences". *Technological forecasting and social change* 73 (5): 467–82.
- Loo, Theresa, i Gary Davies. 2006. "Branding China: The Ultimate Challenge in Reputation Management?" *Corporate reputation review* 9 (3): 198–210. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550025>
- Lu, Irene R. R., Ernest Kwan, Louise A. Heslop, D. Roland Thomas, i Marzena Cedzynski. 2019. "The ivory tower and the street: How researchers defined country image over four decades and what consumers think it means". *Journal of Business Research* 105: 80–97. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.030>
- Magnusson, Peter, Srđan Zdravkovic, i Stanford A. Westjohn. 2022. "A longitudinal analysis of country image and brand origin effects". *International Marketing Review* 39 (4): 912–30. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2021-0228>
- Mariutti, Fabiana, i Ralph Tench. 2015. "Are we talking the same language? Challenging complexity in country brand models". *Athens Journal of Business and Economics* 1 (1): 49–61.
- Martin, Ingrid M., i Sevçin Eroglu. 1993. "Measuring a multi-dimensional construct: Country image". *Journal of Business Research* 28 (3): 191–210. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90047-S](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90047-S)
- Merkelsen, Henrik, i Rasmus Kjærgaard Rasmussen. 2016. "Nation branding as an emerging field - An institutionalist perspective". *Place Branding and Public Diplomacy* 12 (2–3): 99–109. <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0018-6>
- Mohib, Aymen A., i Conor Carroll. 2024. "Nation branding as a tool to attract foreign direct investments: a case study of Qatar". *Place Branding and Public Diplomacy* 20: 363–77. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00326-9>
- Molloy, Margaret. 2017. "Why simple brands win". *Harvard Business Review*, 30 de novembre. <https://hbr.org/2015/11/why-simple-brands-win>
- Neuvonen, Heidi. 2016. "Toward a model of brand strategy adoption". *Journal of Brand Management* 23 (2): 197–215. <https://doi.org/10.1057/bm.2016.6>
- Oakenfull, Gillian K., i Michael S. McCarthy. 2010. "Examining the relationship between Brand usage and Brand knowledge structures". *Journal of Brand Management* 17 (4): 279–88.
- Pant, Dipak R. 2005. "A place brand strategy for the Republic of Armenia: Quality of context and sustainability as competitive advantage". *Place Branding* 1 (3): 273–82.
- Parris, Denise Linda, i Francisco Guzmán. 2023. "Evolving brand boundaries and expectations: looking back on brand equity, brand loyalty, and brand image research to move forward". *Journal of Product and Brand Management* 32 (2): 191–234. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2021-3528>
- Plumeyer, Anja, Pascal Kottemann, Daniel Böger, i Reinhold Decker. 2019. "Measuring brand image: a systematic review, practical guidance, and future research directions". *Review of Managerial Science* 13 (2): 227–65. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0251-2>
- Rojas-Méndez, José. 2013. "The nation brand molecule". *Journal of Product and Brand Management* 22 (7): 462–72. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0385>
- Rojas-Méndez, José I., i Mozhde Khoshnevis. 2023. "Conceptualizing nation branding: the systematic literature review". *Journal of Product & Brand Management* 32 (1): 107–23. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2021-3444>
- Roosen, Irene, Judith Chia, i Mariet Raedts. 2017. "Does institutional nation branding exist in a Singaporean context?" *Place Branding and Public Diplomacy* 13 (4): 325–347.
- Roth, Katharina P., i Adamantios Diamantopoulos. 2009. "Advancing the country image construct". *Journal of Business Research* 62 (7): 726–40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.014>
- Rowe, Gene, i Wright, George. 2001. "Expert Opinions in Forecasting: The Role of the Delphi Technique". A *Principles of Forecasting*, editat per J. Scott Armstrong. Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-306-47630-3_7
- Sasikumar, Karthika. 2017. "Branding India: constructing a reputation for responsibility in the nuclear order". *Place Branding and Public Diplomacy* 13 (3): 242–54. <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0038-2>
- Stokburger-Sauer, Nicola E. 2011. "The relevance of visitors' nation brand embeddedness and personality congruence for nation brand identification, visit intentions and advocacy". *Tourism Management* 32 (6): 1282–89. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.004>
- Szondi, Gyorgy. 2010. "From image management to relationship building: A public relations approach to nation branding". *Place Branding and Public Diplomacy* 6 (4): 333–43. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.32>
- Torres, Jose Filipe. 2025. "Elements of perception". A *Elgar Encyclopedia of City and Place Branding*, editat per Eduardo Oliveira, Efe Sevin, i Emma Björner. Edward Elgar Publishing.
- Vinyals-Mirabent, Sara, José Fernández-Cavia, Valeriano Piñeiro-Naval, i Jose Filipe Torres. 2025. "Nation branding: a strategic tool for attracting talent globally". *Journal of Global Mobility* 13 (3). <https://doi.org/10.1108/JGM-10-2024-0118>
- Wang, Yang, Jing Jiang, Xiushuang Gong, i Jie Wang. 2023. "Simple = Authentic: The effect of visually simple package design on perceived brand authenticity and brand choice". *Journal of Business Research* 166. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114078>
- Zenker, Sebastian, i Erik Braun. 2017. "Questioning a 'one size fits all' city brand: Developing a branded house strategy for place brand management". *Journal of Place Management and Development* 10 (3): 270–87. <https://doi.org/10.1108/JPMD-04-2016-0018>
- Zenker, Sebastian, Erik Braun, i Sibylle Petersen. 2017. "Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors". *Tourism Management* 58: 15–27. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.008>
- Zenker, Sebastian. 2021. "Six propositions for place marketing: a critical discussion of the current state of our field". A *Marketing countries, places, and place-associated brands*, editat per Nicolas Papadopoulos i Mark Cleveland. Edward Elgar. <http://dx.doi.org/10.4337/9781839107375>

Communication

Reports

Universitat Pompeu Fabra
Department de Comunicació

Març 2026