

# Caso académico: COLOMBIA ES PASIÓN

## Caso A

Eduardo Julio Rosker  
Marta Lucía Restrepo Torres  
Lina María Echeverri Cañas



# Caso académico: COLOMBIA ES PASIÓN

## Caso A

Eduardo Julio Rosker  
Marta Lucía Restrepo Torres  
Lina María Echeverri Cañas



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

© 2008 Editorial Universidad del Rosario  
© 2008 Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario,  
© 2008 Colegio de Estudios de Administración, CESA  
© 2008 Eduardo Julio Rosker, Marta Patricia Restrepo Torres,  
Lina María Echeverri Cañas

ISBN: 978-958-8378-62-6

Primera edición: Bogotá D.C., septiembre de 2008  
Editorial Universidad del Rosario  
Juan Felipe Córdoba Restrepo, Director  
Ingrith Torres Torres, Coordinadora editorial  
Corrección de estilo: Gustavo Patiño  
Diseño de cubierta: K2 Comunicación Visual  
Diagramación: K2 Comunicación Visual  
Impresión: XXX  
Editorial Universidad del Rosario  
Cra. 7 N° 13-41 • Tels.: 2970200  
Correo electrónico: editorial@urosario.edu.co

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida  
sin el permiso previo por escrito de la  
Editorial Universidad del Rosario

Rosker, Eduardo Julio  
Caso académico: Colombia es pasión caso A /  
Eduardo Julio Rosker... [et al.].—Facultad de Administración.  
Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2008.  
54 p.

ISBN: 978-958-8378-62-6

Mercadeo / Marcas de fábrica / Publicidad / Colombia – Opinión pública extranjera  
/ Imagen corporativa / Colombia – Identidad colectiva / I. Restrepo Torres, Martha  
Lucía / II. Echeverri Cañas, Lina María / III. Título.  
658.827 SCDD 20

Impreso y hecho en Colombia  
*Printed and made in Colombia*

## AGRADECIMIENTOS

Queremos manifestar nuestro agradecimiento al grupo ejecutivo de Colombia es pasión, en cabeza de la Vicepresidenta de Imagen país, Dra. María Claudia Lacouture, a nuestros rectores, Dr. Hans Peter Knudsen de la Universidad del Rosario y Dr. Mauricio Rodríguez del CESA, a los miembros del Consejo Asesor y a quienes de manera directa e indirecta contribuyeron al resultado de un caso académico que tiene como propósito integrar la historia y desarrollo de una experiencia significativa sobre la marca país de Colombia.

Merecen un agradecimiento especial el Dr. Fernando Restrepo, Decano de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y los estudiantes: María Camila Largacha, Cristina Martínez, Adriana Obando, Andrés Salcedo y Sandra Milena Bolívar, por su compromiso, interés y apoyo en la construcción del caso Colombia es pasión.



## PRESENTACIÓN CASO COLOMBIA ES PASIÓN – CASO A -

La mejor aproximación a la lectura que usted comenzará, es partir de la narración de Colombia es pasión como un caso académico.

Un caso académico es la descripción redactada en algún tipo de formato, de una situación real que incluye un problema, una oportunidad, un desafío, o la toma de una decisión de una persona dentro de una organización. Es el vívido relato de un hecho organizacional con todas las situaciones propias que se dan en el ámbito laboral y que se traslada al aula a fin de poder analizarlo.

Los casos deben ser reales, representativos, acordes a los objetivos pedagógicos del profesor y las asignaturas trabajadas; motivadores e interesantes para los estudiantes, que estimulen el trabajo intelectual, que inviten al compromiso de su análisis y resolución, que sean activos para individuos y grupos y que permitan la integración de nuevo conocimiento.

La propuesta diferenciadora es poder ofrecer una herramienta pedagógica que basada e incluida en los métodos interactivos de aprendizaje, tiene la particularidad de trabajar

con situaciones reales y actuales, permitiendo al estudiante sumergirse en la realidad organizacional y social, analizándola, comprendiéndola y aplicándole los conceptos teóricos aprendidos o a aprender.

Un caso se redacta en forma neutral, no incluye análisis, ni juicios de valor por parte de los autores y se construye a partir de la investigación basada en datos primarios (entrevistas personales de las personas relacionadas interna y externamente con la organización) y secundarios (documentos de la organización, medios e información pública).

A las organizaciones, les permite redactar la historia de su organización, que queden registrados sus inicios, el duro camino de crecimiento, hechos puntuales, estrategias exitosas o no, sus experiencias de las distintas áreas o direcciones de las mismas. Esto no solamente puede ser el traspaso entre generación y generación de directivos, sino que también les permite tener una diferente perspectiva de sus acontecimientos, una mirada externa e imparcial de los hechos que hayan ocurrido en sus distintas etapas como organización.

Siendo consecuentes con los conceptos anteriores, este caso fue preparado como base de discusión académica, no como muestra de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Su conformación se sustenta en los archivos de actas, documentos, informes de gestión, reportes de investigaciones de mercado, informes de asesores y consultores, nacionales e internacionales, y especialmente en las entrevistas personales y de carácter privado y confidencial a veintiséis personas que han estado y están vinculadas al Caso Colombia es pasión.

Colombia es pasión – Caso A – es el reflejo del primer momento de gestación de la idea.

El programa Colombia es pasión, continúa en manos de sus directivos, consejeros y todos los colombianos como un proyecto país que hasta ahora da sus primeros pasos.



Colombia  
*es pasión*

# COLOMBIA ES PASIÓN – CASO A<sup>1</sup>

*Martha Lucía Restrepo*

*Eduardo Rosker*

Universidad del Rosario

*Lina María Echeverri*

Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)

---

<sup>1</sup> Este caso fue preparado como base de discusión académica, no como muestra de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada





## INTRODUCCIÓN

¡*Wow!* Esta es la primera expresión de un extranjero cuando llega por vez primera a Colombia, al maravillarse de sus paisajes, su infraestructura y la calidez de su gente. Lo que sabe de Colombia no es lo que ve en la realidad. Los colombianos utilizan la palabra *berraquera* para definir a su país.

¿*Wow?*, ¿*berraquera?* Palabras. Finalmente, son expresiones que incluyen fuertes sentimientos que tratan de identificar a un país. Pero las expresiones no alcanzan, lo que se necesita es una imagen que comprenda e integre a Colombia tanto en el sentimiento interno como en la visión previa de qué es Colombia.

La organización Imagen País, con Colombia es pasión como campaña comunicacional, ha tratado de diseñar las estrategias de marca país para la promoción de un sentimiento que permita poder invitar y darles la bienvenida a gran cantidad de extranjeros turistas, académicos, inversionistas y empresarios que no conocen el país.



## LOS INICIOS

*Creo que quien solo conoce a Colombia por lo medios, está mal informado.  
A Colombia para conocerla hay que vivirla.*

Liliana Medina, 2008

### EL ORIGEN DE LA MARCA PAÍS: COLOMBIA ES PASIÓN

A inicios de la década de los noventa, el gobierno nacional y el sector privado colombiano contrataron a Michael Porter para desarrollar un estudio sobre las debilidades y oportunidades de la economía colombiana. El estudio, conocido como Informe Monitor (presentado en 1994), exponía los lineamientos que debía seguir un país con las características propias de Colombia para lograr ventajas competitivas. El análisis del Informe Monitor se basaba en cuatro elementos que conformaban lo que Michael Porter ha llamado el “diamante de la competitividad”:

- ♥ Recursos humanos y de producción.
- ♥ Proveedores de insumos y distribuidores.
- ♥ Demanda nacional por los bienes y servicios producidos por las empresas.
- ♥ Condiciones de competencia que estimulen la innovación empresarial.

A través del estudio, se examinaron sectores específicos de la economía colombiana, lo que permitió determinar el estado en que se encontraba el país en términos de competitividad. Porter consideraba que la competitividad “no es algo estático, es un proceso continuo de mejoramiento y de innovación que requiere objetivos precisos, amplios insumos (recursos naturales, recursos humanos, capital, infraestructura), claras estrategias y un medio ambiente que permita adoptar con rapidez aquellas innovaciones que estén basadas en el conocimiento”.

Según Porter, Colombia debía comenzar a reestructurar su economía considerando uno de los diez imperativos estratégicos: vender o promocionar a Colombia. Como lo señala el autor: “Colombia necesita obtener un reconocimiento internacional de sus productos mediante una imagen que se sustente en la calidad y el servicio. La gente en el mundo debería aprender a identificar y a comprar los productos colombianos”.

En este contexto, la preocupación por modificar el posicionamiento del país en mercados internacionales se fue consolidando como uno de los objetivos gubernamentales más relevantes para la construcción de una imagen país. La implementación de la marca país no se hizo de inmediato, tardó por lo menos 12 años, en los que se retomó la inclusión del concepto de marca país, como lo señalan, en su estudio *América latina: del riesgo país a la marca país y más allá* (2006), Ramos y Noya: “Desafortunadamente, no se avanzó en su implementación y tan sólo se publicaron algunos anuncios publicitarios en los principales diarios del mundo y se editaron algunos libros”.

En 2004, Artesanías de Colombia —con apoyo de la primera dama de la nación, Lina Moreno de Uribe—, Proexport Colombia y el Instituto para la Exportación y Moda (Inexmoda), dirigido por Alicia Mejía, crearon el proyecto Identidad Colombia, con el propósito de posicionar a Colombia como un país reconocido en el mundo por el tema moda. En ese mismo año, la directora de Artesanías de Colombia, Cecilia Duque, señaló que Identidad Colombia tenía dos ejes centrales: generar un alto impacto social en el sector artesanal y provocar un impacto cultural: proyectar a Colombia. El programa Identidad Colombia, basado en artesanías, cultura y moda, causó un gran impacto por el despliegue de creatividad en Milán: “Muy recién llegada al Palacio de Nariño, doña Lina Moreno sugirió que buscáramos alguna forma de ayudar a las comunidades artesanales a trabajar con diseñadores colombianos; hacerlo muy chiquitico, pero se hizo un proyecto muy grande que se llamó Identidad Colombia” (Jaime Bermúdez, Embajador de Colombia en Argentina, 2008).

En marzo de 2005 la Junta Asesora estaba conformada por Luis Guillermo Plata, presidente de Proexport; Pilar Lozano Ramírez, asesora de la Presidencia de Proexport; Jorge Humberto Botero, ministro de Comercio; Gustavo Ardila, presidente de Bancoldex; Martín Echavarría, delegado del presidente de la República; Juan Alfredo Pinto, Hernán Puyo, Jaime Díaz Molina y Eduardo Visbal, representantes del sector privado; Alberto Velásquez, Jaime Bermúdez y Luis Fernando Andrade, representantes de la Presidencia de la República, y Eduardo Muñoz, viceministro de Comercio Exterior.

A través del interés de la primera dama, de la directora de Inexmoda y del entonces director de Proexport, Luis Guillermo Plata, surgió la necesidad de no centrar la imagen país sólo en moda y artesanías, sino abrirlo a la participación de otros sectores económicos, como el turismo. Es así como la Junta Asesora, atendiendo al trabajo que ya venían realizando en la Presidencia de la República, la Cancillería y Proexport, decidió iniciar el camino hacia Colombia es pasión. De esta forma se comenzó la tarea de construir una marca país única para Colombia.

El equipo de trabajo coincidió desde sus inicios en la necesidad y urgencia de proyectar a Colombia a los mercados internacionales mostrando una imagen de país que no se asociara con aspectos negativos, como la corrupción, el narcotráfico o el terrorismo (asociaciones bastante comunes en el extranjero). *“Se buscaba así una imagen que permitiera reducir la brecha entre percepción y realidad de un país como Colombia”* (Alicia Mejía, 2008). Una imagen que lograra reacomodar ese imaginario que existe en otros países sobre los colombianos y que se orientara a promover el turismo y la inversión. Estos fueron algunos de los objetivos principales que se plantearon durante las primeras reuniones del Consejo Asesor.

*“La marca se creó para un tema internacional, que fue, básicamente, para reducir la brecha entre la percepción y la realidad. Esto es en lo que nos vamos a enfocar. Nos vamos a enfocar mucho en el tema internacional, vamos a trabajar muy de la mano, no solamente para que los colombianos en el exterior entiendan la marca, la abracen y quieran compartir con nosotros el trabajo y actúen a favor de la marca, sino que también vamos a seguir trabajando con periodistas y demás. Lo que pasa es que una marca país no puede trabajarse internacionalmente si no tiene un espejo nacional”* (María Claudia Lacouture, vicepresidenta Imagen País, 2008).

Para el desarrollo del concepto de marca país se invitó a varias firmas internacionales expertas en el tema de imagen país, pero el alto costo de las propuestas y la falta de consenso en el Consejo respecto a cuáles debían ser los temas prioritarios impidieron seguir adelante con el proceso. Sin embargo, Proexport, el Despacho de la Primera Dama, el asesor presidencial para las comunicaciones e Inexmoda decidieron contratar al experto David Lightle, consultor internacional de la empresa Visual Marketing Associates (VMA), quien había asesorado en el diseño de campañas a distintos países, entre ellos Nueva Zelanda, Australia y Taiwán. También había participado activamente en los Consejos de

Competitividad organizados por el Ministerio de Defensa de Colombia (Consejo Asesor Imagen País, Acta 131, marzo de 2005).

El consultor resaltó el hecho de que el país tenía una mala imagen internacional, pero que existía una amplia brecha entre el país y la realidad. La guerrilla y el narcotráfico eran problemas que le daban una imagen muy dura que distorsionaba la realidad del país.

En repetidas ocasiones el consultor se reunió con el Consejo Asesor y viajó por 14 ciudades y otros 131 municipios del país, conociendo la cultura, la gastronomía, la música y la población colombiana; recolectando datos, analizándolos y estructurando la información. Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron técnicas como la entrevista y la observación no estructurada, dirigida a diversos grupos de interés, como académicos, políticos, empresarios, periodistas y obreros, entre otros.

La pregunta de inicio en la investigación fue: “Ustedes ¿qué son?”, y las respuestas a esta pregunta se concentraron en frases como: “*Somos personas con talento, comprometidos, creativos, apasionados, emprendedores, confiados, felices*”. Se llegó a la conclusión de que la berraquera, el empuje, la amabilidad y el ser “echados pa'lante” eran ese elemento diferenciador del país, y que todas estas características se conjugaban en la palabra *pasión*.

A partir de estos conceptos, obtenidos en su recorrido por el país, David Lightle determinó que había un elemento común que identificaba a los colombianos: la pasión.

## COLOMBIA SON TODOS LOS COLOMBIANOS, POR ESO... COLOMBIA ES PASIÓN

En el 2005, Lightle comentó al respecto: “*No fui yo quien les dijo a los colombianos qué sentir o ser. Al contrario, fueron los colombianos quienes dijeron, a través de mi investigación, lo que ellos son, su identidad, su forma de sentir. La campaña es un reflejo del sentir de la colectividad, de su esencia*”. Una vez finalizado el estudio, el consultor viajó a Estados Unidos para analizar los resultados y diseñar una propuesta inicial que sería presentada ante el Consejo Asesor. Con el lema “Colombia es pasión” comenzó el proyecto de marca país en Colombia.

*“Antes de Colombia es Pasión, no había realmente una marca país como tal; teníamos una marca comercial, que era Juan Valdez”* (Saúl Cardozo, 2008, de Colombia es pasión). *“Hemos logrado un avance en el mundo con esta marca [Juan Valdez]. Aunque esa discusión también la tuvimos, y era: ¿cuál debía ser la marca de Colombia? Y frente al tema de Juan Valdez la respuesta de alguna forma es muy simple: Juan Valdez representa un sector en Colombia”* (Jaime Bermúdez, 2008)

En ese momento, en el Consejo Asesor se plantearon dos etapas. La primera, interna, con el objetivo de lograr que un alto porcentaje de colombianos se volvieran embajadores de su país, que empezaran a actuar por Colombia, generando compromiso en la población. Esto, por medio de la vinculación de empresas colombianas a esta campaña y la obtención de los recursos para la consecución del proceso. Vincular a los colombianos con la estrategia *Cuenta Conmigo, Colombia* debería ser esa respuesta.

Una segunda etapa, externa o de internacionalización, con una campaña que permitiera cerrar la brecha entre percepción y realidad de país, concientizando a la comunidad internacional de las crecientes oportunidades de Colombia, para generar más exportaciones, más turismo y más inversión extranjera. La posible estrategia sugerida fue el mercadeo directo, dirigido en el primer año hacia Estados Unidos, Europa, Japón y China. El posicionamiento creativo sugerido fue Colombia es pasión (Acta 131, marzo de 2005).

Al respecto, Michael Porter señaló en 2005: “La pasión es un atributo muy comercializable. Especialmente cuando se trata de temas de negocios, la pasión del pueblo puede demostrar un trabajo duro y resultados positivos”. Porter recalca que Colombia tiene que ser experimentado sensorialmente. “Es un país que permite crear un vínculo emocional rápidamente”, agrega.

El proyecto sería manejado por Proexport, con un centro de costos propio, donde “el aporte de la entidad será para cubrir los desembolsos operativos como honorarios y gastos administrativos, y se buscarán los recursos del sector privado para cubrir los costos de promoción” (Acta 131, marzo de 2005).

El funcionamiento de Colombia es pasión está a cargo de un Consejo Asesor presidido por Lina Moreno de Uribe e integrado por 15 miembros provenientes del sector privado, público y de la academia. Adicionalmente, se cuenta con un grupo operativo compuesto por Jaime Bermúdez, Fabio Valencia, Alicia Mejía, José Pérez, Rosario Ballesteros, David Lightle y Luis Guillermo Plata, quienes se reúnen mensualmente. La dirección ejecutiva está a cargo de Proexport, en cabeza de Alexandra Torres.

El proyecto original contó con un presupuesto inicial de US\$429.700, de los cuales US\$297.700 provendrían del sector privado y US\$132.000 de Proexport. Se decidió, en ese momento, no dar inicio a la campaña de promoción interna hasta haber recaudado el 50% de los recursos del sector privado.

Los ingresos del sector privado (70% del total de los ingresos propuestos) se originarían de la “venta de la licencia de uso de marca ‘Colombia es pasión’ con valores que dependerían del tamaño de la empresa, siendo la más económica del orden de un millón de pesos (US\$431)”. (Acta131, marzo de 2005).

Ejercicios iniciales permitieron identificar el concepto central de la campaña y sentaron las bases para desarrollar la imagen gráfica a partir de la pregunta “¿cómo visualiza la pasión?”. Las respuestas más recurrentes, en su respectivo orden, fueron: corazones, colores llamativos (en particular el rojo), silueta femenina, fuego y flores. Todos ellos, aspectos que se pueden percibir en el logo-símbolo seleccionado.

El hoy famoso corazón fue diseñado por la firma estadounidense *Visual Marketing Associates* (VMA), contratada para garantizar que se cumpliera con los estándares internacionales requeridos, en asociación con los diseñadores del Comité de Expertos.

“Cuando salió la marca, todavía no había salido el logo. Cuando salió el logo, a la gente no le gustó. Hicieron una encuesta. Nosotros estábamos en esa época en el Comité Académico y se trató el tema, que era gravísimo que a la gente no le gustara, que era igual al Sagrado Corazón” (Empresario #1).

El logo con el corazón produjo fuertes discusiones en la sociedad colombiana, con ataques y defensas por igual, con fuertes críticas en las que se planteaba la falta de relación entre el logo y Colombia; incluso se habló de la irreverencia en relación con un elemento tan significativo para el pueblo colombiano: el Sagrado Corazón.

El Consejo Asesor propuso, entonces, un plan de visibilidad de la marca país. En dicho proceso se incorporó Alexandra Torres como la primera directora de Imagen País, en marzo de 2005 (Acta 131, marzo 2005). El objetivo inicial de la campaña de la marca país era posicionar y consolidar una imagen positiva del país. “Imagen País es una estrategia de competitividad diseñada para mostrar la otra cara de Colombia, esa que no se conoce.” (Saúl Cardozo, Colombia es pasión – 2008).

Se realizó un proceso de selección para escoger la empresa de publicidad que debía diseñar y ejecutar la campaña interna; se estudio el mercado y se seleccionaron cuatro agencias para que presentaran sus propuestas. La elegida fue TBWA/Colombo-Suiza.

Respecto a la campaña, se recuerda que ésta no pretende lograr que los colombianos se sientan bien de ser colombianos, sino que empiecen a actuar por su país, generando compromiso en la población y facilitando la labor de promoción internacional. “El objetivo es puramente económico, en el sentido de que se apoya directamente las tres líneas de negocio de Proexport: comercio, turismo e inversión” (Acta 131, marzo de 2005).

Durante 2005 se vendieron licencias de uso de marca a 39 empresas, lo cual representó ingresos de \$3.926.500.343 (US\$1.693.186). Cuatro empresas (Compañía Nacional de Chocolates, Bancolombia, Grupo Aval Acciones y Valores y Empresas Publicas de Medellín) participaron con el equivalente al 51% de las ventas.

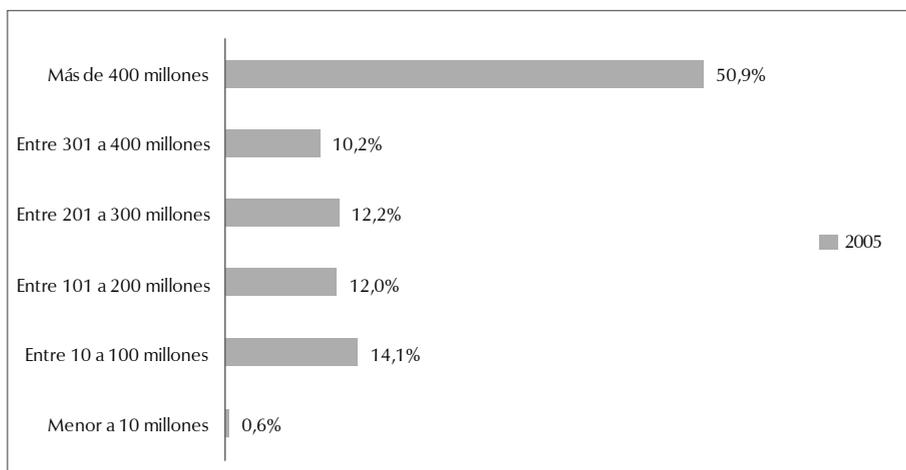
TABLA 1. EMPRESAS QUE ADQUIRIERON LA LICENCIA DE LA MARCA PAÍS - AÑO 2005

EMPRESA
Compañía Nacional de Chocolates
Bancolombia
Grupo Aval Acciones y Valores
Empresas Publicas de Medellín
Productora Tabacalera de Colombia (Protabaco)
Aerovías del Continente Americano (Avianca)
Empresa Colombiana de Petróleos (Ecopetrol)
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia
Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH)
Branch Of Microsoft Colombia (INC)
Energía Y R
Harinera del Valle
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
Colombiana de Comercio, Corbeta y/o Alkosto
Compañía Comercial e Industrial La Sabana Avesco
Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancoldex)
Mario Hernandez – Marroquinera
Petco
Lafayette
Disp-Plex
Otras 19 empresas (cada una con menos de \$10.000.000)

Fuente: Elaboración propia con datos de Colombia es pasión 2008.

La ilustración 1, muestra la distribución porcentual de las ventas totales de la licencia de marca país. Vale la pena señalar que el mayor número de empresas que han adquirido la licencia (aproximadamente 19 de ellas) son las que menor inversión publicitaria han realizado, sólo 0,6% del total de las ventas corresponde a una inversión menor de 10 millones de pesos. Lo anterior se debe al tamaño de este grupo de empresas (en gran parte, pequeñas) y al uso que le dan a la licencia.

## ILUSTRACIÓN 1. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS DE LA LICENCIA - AÑO 2005



Fuente: Elaboración propia con datos de Colombia es pasión (2008).

Desde el 20 de marzo de 2006, Ángela Montoya, ex ministra de Comunicaciones con una amplia experiencia en medios, asume la Dirección Ejecutiva de Colombia es pasión. Su labor se orientó a construir y mantener las relaciones públicas con gremios, entidades y gobierno. (Acta de 26 de mayo de 2006)

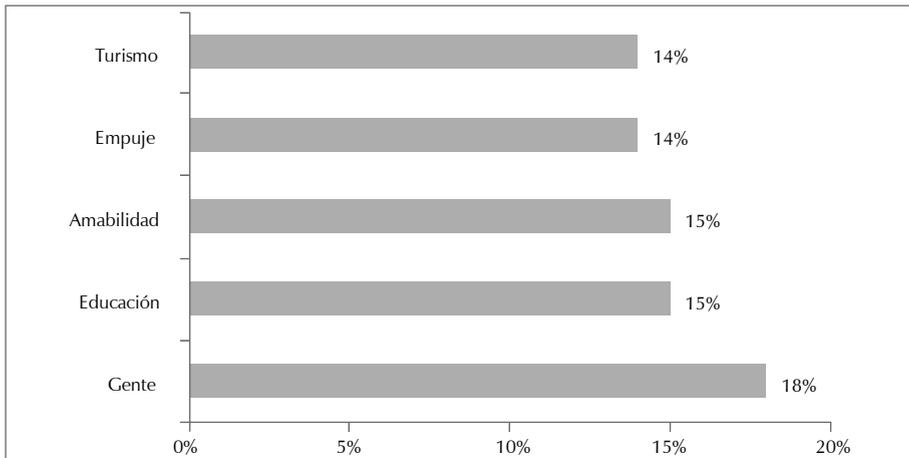
## 2006, LOS PRIMEROS PASOS

En enero del 2006, el Comité Asesor decidió la desvinculación de la agencia de publicidad TBWA/Colombo-Suiza, que hasta el momento tenía a su cargo la publicidad del proyecto, y contrató a la empresa Sancho BBDO, por su calidad creativa merecedora de premios internacionales y nacionales, su relación comercial con clientes considerados potenciales para el programa Marca Colombia y por la estrecha relación de los socios con esta agencia. (Acta, 16 de enero de 2006).

Se realizó el estudio de mercados “Evaluación Campaña Colombia es pasión” contratado a Millward Brown en noviembre de 2006. Este estudio desarrolló una investigación en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, entrevistando a 400 personas de distintos estratos socioeconómicos. Sus objetivos principales fueron: evaluar el desempeño de la campaña Colombia es pasión (impacto, comunicación, respuesta) e identificar el grado de impacto y efectividad de la campaña frente a los objetivos. Algunos resultados fueron:

Las cinco palabras clave para describir lo positivo de Colombia son: *gente*, 18%; *educación*, 15%; *amabilidad*, 15%; *empuje*, 14%; *turismo*, 14%. Se resaltan aspectos como “la gente y su empuje”, valores muy importantes dentro de los aspectos positivos percibidos por los colombianos (véase ilustración 2).

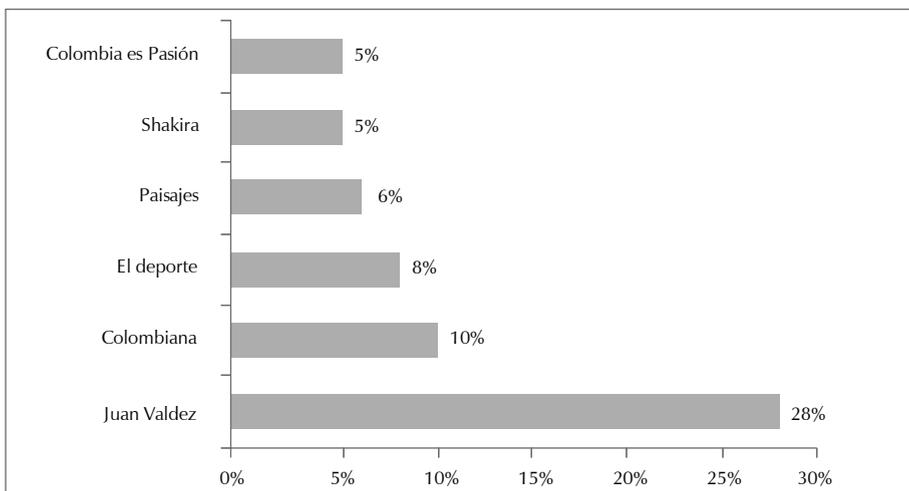
#### ILUSTRACIÓN 2. PALABRAS CLAVES QUE RESALTAN LO POSITIVO DE COLOMBIA



Fuente: Elaboración propia con datos de Millward Brown (2006).

La recordación Espontánea cuando se habla de Colombia (véase ilustración 3).

#### ILUSTRACIÓN 3. RECORDACIÓN ESPONTÁNEA CUANDO SE HABLA DE COLOMBIA



Fuente: Elaboración propia con datos de Millward Brown (2006).

♥ Reconocimiento del logotipo Colombia es pasión: 61,5%

Algunos comentarios del estudio de mercado:

- ♥ *“La campaña, en términos de recordación, es superada por otras campañas de productos nacionales que se relacionan fuertemente con los valores y sentido de los colombianos, como Juan Valdez y Colombiana”.*
- ♥ *“El logo-símbolo de la campaña parece tener un buen nivel de impacto y adicionalmente comunicar mejor el mensaje de Colombia es pasión de manera concreta. La imagen gráfica de la campaña está mucho más asociada con el amor por Colombia”.*
- ♥ *“Hay conceptos que hacen parte de la pasión que el consumidor identifica en la campaña; sin embargo, no hay una asociación directa con la palabra”.*
- ♥ *“Se concluyó que el cambio de actitud, la opinión positiva sobre el país, está mucho más asociado al gobierno y al Presidente Uribe. No hay un asociación directa con “la pasión” (Millward Brown Andean Region/Sancho BBDO, 2006).*

En mayo de 2006, los avances en la promoción de la marca país estaban demostrados en algunos puntos básicos:

- ♥ La campaña publicitaria compuesta por un comercial de lanzamiento emitido en canales de televisión nacionales, regionales, municipales; cuñas para radio emitidas en cadenas nacionales, regionales y municipales; impresos en todos los periódicos nacionales y en las principales revistas del país, así como en vallas.
- ♥ Aliados (socios de la campaña) multiplicadores del mensaje, *free press*, proyectos especiales y eventos.
- ♥ Proyectos especiales plasmados en la constitución de un equipo de ciclismo nacional llamado “Colombia es pasión-Coldeportes”.
- ♥ El lanzamiento de la canción *Somos pasión*, que originalmente iba a ser interpretada por Juanes y Shakira, pero que finalmente fue grabada por 15 artistas de nueva generación; fue lanzada a mediados de mayo en 300 emisoras de todo el país.
- ♥ Los eventos realizados incluyeron la participación en el Festival Internacional de Teatro de Cartagena y la Feria Internacional del Libro (Hyannis Port, Estados Unidos).

En ese momento se propuso realizar una reunión con el presidente y su gabinete para presentar el programa, buscar la forma de involucrar más al sector empresarial y vincular a cinco grandes empresas, invitándolas a participar en el Consejo Asesor (Acta, mayo 2006).

*“Al principio, en los años 2005 y 2006, decían más que comprar el corazón o comprar el derecho de uso, estoy dando una donación, estoy apoyando mi país”, “Bancolombia, fue una de las empresas que nos dio*

*al principio, renovó y usa el logo, lo utiliza en su página web” (Lucelly Mora, Gerente Financiera de Colombia es pasión, 2008).*

En agosto de 2006 el Consejo Asesor estaba integrado por Lina Moreno de Uribe, primera dama de la nación; Rosario Ballesteros, de la Presidencia de la República; María Cecilia Donado, del Ministerio de Cultura; Luis Guillermo Plata, de Proexport; Ángela Montoya, Imagen País; Alicia Mejía, Inexmoda; José Pérez, Yosha Colombia; Nayib Neme, Chaid Neme Hermanos; Hans Peter Knudsen, Universidad del Rosario; Margarita Herrera, Imagen País; Carolina Rojas, Imagen País; Laura Montoya, Imagen País. (Acta de agosto 14 de 2006).

En ese mes se presentó el informe sobre la fuerte actividad que desarrollada durante el período anterior, incluidas las ventas de *merchandising* en 11 eventos distintos. Los ingresos fueron de US\$2.590.000, por concepto de ventas de licencias a empresas colombianas (con la incorporación de Almacenes Éxito como empresa de importancia en el mercado colombiano); se capacitó a 42.783 colombianos por medio de 354 charlas puntuales (100 maleteros del aeropuerto de Bogotá; funcionarios del DAS; 200 taxistas de Bogotá, empresas, gobierno, entre otros), se hizo una fuerte presencia en medios por medio de *free press*, especialmente en radio y televisión, y se estructuró el diseño de la página web.

Durante el mismo período se participó en distintos eventos: partido de fútbol Colombia-Argentina, Macrorrueda Latinoamericana, Colombiamoda, Exposición Internacional de Moda Infantil, Feria de Flores, Concurso de Fotografía Colombia es pasión-Comcel, pintura de cola de un avión de Avianca, logo en la vela mayor del Buque *Gloria* y logo en los camiones de Leonisa Ruta 50.

Entonces, se vio la posibilidad de iniciar la segunda etapa del programa original de Colombia es pasión, mediante el lanzamiento de la estrategia internacional, lo cual requeriría el apoyo del gobierno para encontrar los recursos adicionales que permitieran el desarrollo de esta etapa (Acta, agosto de 2006).

En diciembre de 2006, el Consejo Asesor de Colombia es pasión ya contaba con nuevos representantes del ámbito educativo, Mauricio Rodríguez, y del ámbito empresarial, Cine Colombia, Chaid Neme Hermanos y Yosha Colombia, además de los representantes del gobierno nacional y Proexport.

A los datos informados más arriba, se agregan la confección del Manual de Imagen de Identidad y la incorporación de 200 empresas y entidades con licencia de uso de marca. (Acta diciembre 2006)

Los resultados para del año 2006 mostraron ingresos de \$4.015.040.207 (US\$1.704.900) originados por 107 empresas, seis de las cuales —Caracol (canje), Postobón, Energía Y & R (Telecom), Autosnack (canje), Almacenes Éxito y Comunicación Celular Comcel— re-

gistraban \$2.302.758.621 (US\$807.965), que representaron el 57,4% de los ingresos de Colombia es pasión.

TABLA 2. EMPRESAS QUE ADQUIRIERON LA LICENCIA DE LA MARCA PAÍS - AÑO 2006

EMPRESA
Caracol (canje)
Postobon
Energía Y & R (Telecom)
Autosnack (canje)
Almacenes Éxito
Comunicación Celular Comcel
Ecopetrol
Comercializadora Nacional SAS
Organización Terpel
Flycom
Suramericana
Industria Licorera de Caldas
Aerovias de Integración Regional - Aires
Corpoacero
Avesco
Procaps
Petrobras Colombia
Promigas
Bristol Myers Squibb de Colombia
Americana de Colchones
Laboratorios Ghem
Gases de Occidente
Surtigas
Sempertex
Bodegas Pisende
Acerías de Colombia (Acesco)
Pagos on Line
Granitos y Mármoles
Yoyo Music
Especialidades de Café (Escafé)
Redcord
Otras 76 empresas (con menos de \$10.000.000 cada una)

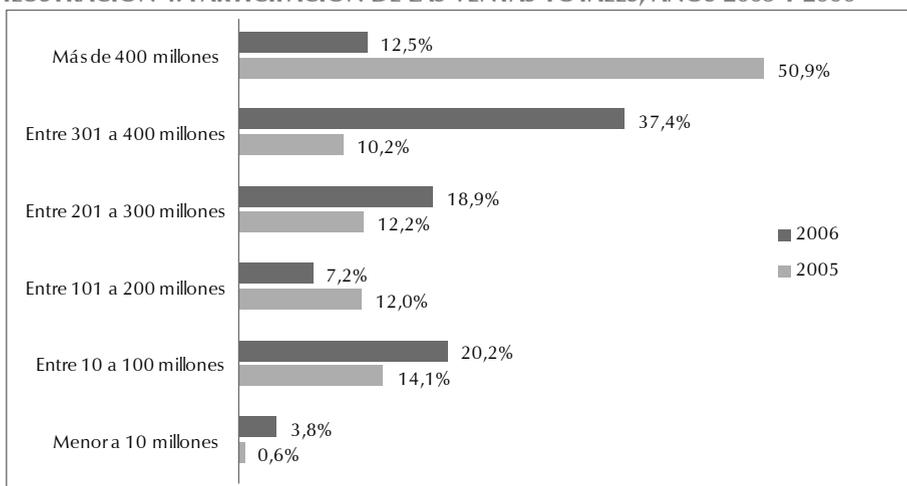
Fuente: Elaboración propia con datos de Colombia es pasión (2008).

El 37,4% de las ventas de 2006 corresponden a ingresos entre 301 y 400 millones de pesos. Como se aprecia en la Ilustración 4, el incremento en las ventas de la licencia de marca se debe a una mayor vinculación comercial (nuevas empresas) y a nuevas modalidades del uso de la marca. El caso de Petrobras —empresa extranjera que lleva más de 20 años en Colombia y que hasta 2005 sólo estaba en el sector de exploración y producción— demuestra la oportunidad de hacer una introducción fuerte en el mercado por medio de la adquisición de la licencia de Colombia es pasión. *“Tenemos un fuerte sentimiento de latinidad y de cercanía con países como Colombia, además de un fuerte respeto hacia la cultura local; por esta razón se utilizó Colombia es pasión”* (Cristina Pacheco, Petrobras, 2008). Sin embargo, la empresa Petrobras no renovó su vinculación comercial por decisiones internas de la compañía.

En la Ilustración 4 también se puede observar la comparación de las ventas totales de los años 2005 y 2006. En 2005, el 51% de las ventas de la licencia se concentró en empresas que invirtieron una cifra mayor a 400 millones de pesos. Para 2006, la vinculación comercial de las empresas que invirtieron cifras superiores a 400 millones de pesos corresponde al 12,5%. Cabe señalar que las ventas totales de 2005 suceden en un período menor al de 2006. En 2005 ocurre el lanzamiento de la marca país y las organizaciones que más apoyaron la iniciativa fueron grandes empresas.

En 2006 comienzan a vincularse medios de comunicación, así como empresas medianas y pequeñas. Adicionalmente, en ese mismo año se ejecutaron estrategias de comunicación para cautivar el público en general, turistas e inversionistas, como *free press*, publicidad impresa y audiovisual, creación de la primera tienda, conformación del equipo de ciclismo y encuentros con empresarios.

**ILUSTRACIÓN 4. PARTICIPACIÓN DE LAS VENTAS TOTALES, AÑOS 2005 Y 2006**



Fuente: Elaboración propia con datos de Colombia es pasión 2008.

## 2007, CRECIENDO

En la primera reunión del año, el Consejo Asesor decidió la contratación de un consultor externo, José Elías Álvarez experto en planeación estratégica, para buscar la alineación de las distintas propuestas estratégicas de los miembros del Consejo y así facilitar el proceso de planeación del proyecto, definiendo los pilares estratégicos y el diseño de las acciones prioritarias para 2007.

Como actividades, propuso continuar la campaña nacional con la intención de llegar a todos los colombianos con los valores principales identificados en Colombia es pasión e iniciar la campaña internacional, principalmente en los mercados de Estados Unidos, España, Brasil, Chile y México, prioritarios para Proexport en lo referente a turismo e inversión. (Acta, enero de 2007).

En abril se propusieron las siguientes actividades:

- ♥ Presentación de los logros de las actividades realizadas al grupo de empresarios que estaban utilizando la licencia de uso de la marca.
- ♥ Incluir en los programas de las universidades colombianas clases o talleres acerca de Colombia es pasión como estrategia de competitividad y elaborar una propuesta para el Plan Decenal de Educación.
- ♥ Investigar en profundidad la Ley de Turismo, en búsqueda de una oportunidad en ella para Colombia es pasión.
- ♥ Institucionalizar la imagen país por medio de su participación en el Sistema Nacional de Competitividad.
- ♥ Realizar una presentación al presidente de la República para mostrar logros y objetivos de Colombia es pasión, con el fin de ser considerada para su inclusión en el presupuesto de 2008.
- ♥ Separarse de Imagen País, de Proexport, con el fin de poder continuar recibiendo dinero tanto del sector público como del privado.
- ♥ Que el Consejo Asesor participe estratégicamente, no operativamente como se venía realizando hasta el momento. Ángela Montoya, gerente de Imagen País, quedó como encargada de esta actividad. (Acta, abril de 2007)

Para mayo se abocaron a trabajar en los detalles sobre el concepto y organización del Premio Colombia es pasión al ex presidente de Estados Unidos Bill Clinton. A la ceremonia, que se realizaría en Nueva York, en junio, se invitarían importantes empresarios estado-

unidenses y colombianos. Este premio se entregaría a formadores de opinión extranjeros que ayudaran a promover una buena imagen de Colombia en el exterior.

En la reunión del Consejo Asesor se realizó una simulación de venta de la licencia de Colombia es pasión y se invitó a visitar la tienda Colombia es pasión, que sería abierta al público dentro de poco tiempo (Acta, mayo de 2007). El 17 de julio, en reunión del Consejo Asesor, se discutieron algunos temas de las gestiones realizadas anteriormente:

- ❖ A pesar de que la ministra de Educación aprobó la idea de Colombia es pasión, el equipo ministerial designado no se ha reunido hasta el momento.
- ❖ La imagen país dentro de las acciones de gobierno no tuvo respuesta positiva en cuanto a la inclusión del programa en el Plan de Desarrollo, cuestión que no sería tratada durante los próximos cuatro años.
- ❖ Quinientas emisoras comunitarias de todo el país habían accedido a la inclusión de cuñas y una parrilla de contenido en sus programas, a fin de lograr sensibilización de los ciudadanos de las distintas regiones.
- ❖ Se planteó la posibilidad de una estrategia de articulación con la Cancillería, proveyendo a los embajadores o cónsules con maletas que incluyeran videos, carpetas informativas, un pendón y material ilustrativo. Esto sería de utilidad para que los embajadores pudieran tener elementos de la imagen país cada vez que tuvieran una intervención pública.
- ❖ Se fijó como meta para el año la invitación a Colombia de aproximadamente 16 periodistas extranjeros.
- ❖ Se acordó continuar con la estrategia de free press, que estaba dando resultados positivos.

Un hecho importante se plasmó en junio de 2007, cuando se inauguró la tienda de Colombia es pasión y luego de 14 días de inaugurada, se computó un flujo de 280 personas que ingresaron con intenciones de comprar. El monto vendido durante ese tiempo fue de \$42.973.200 (US\$20.700). A partir de ello, el Consejo Asesor se dio un tiempo de dos meses para poder analizar la generación de utilidades de la tienda.

Se pensó en una segunda etapa, con la instalación de carritos de Colombia es pasión en el aeropuerto de Bogotá. Además, se deberían de analizar las posibilidades de los productos de Colombia es pasión: franquicia, tiendas propias, puntos de venta, almacenes en todo el país, etc. A partir de esto, lanzaron 750 referencias y 200 productos de material de *merchandising*.

Respecto al evento Clinton, el balance fue positivo a pesar de que no se permitió el ingreso a la prensa, por lo que no se pudo multiplicar en los medios el evento ni sacarle el provecho originalmente previsto.

En lo que corresponde a la estrategia internacional, se planteó la posibilidad de estar presentes en las 25 ciudades de Estados Unidos, donde el Gobierno colombiano haría cabildeo en relación con el TLC. La reflexión de un empresario presente fue: “*Me preocupa meternos en tantas cosas*”. La respuesta fue: “*Una marca país no se puede enfocar en 2 o 3 cosas de impacto. Debe apoyar la mayoría de cosas que generen un reconocimiento del país*”.

Se mostró cierta preocupación por los fondos del programa; por ello se reiteró la importancia de contar con mejores recursos por parte del Gobierno, pues poco a poco se podían ir agotando las empresas que estaban dispuestas a ayudar al país. Empresas como Gatorade, Sofasa, Tigo, Nestlé, Bavaria, entre otras, eran potenciales socios, pero a partir de las visitas realizadas, excepto Gatorade y Sofasa, las demás ya habían dado respuesta negativa. El objetivo principal planteado fue la autonomía presupuestal de Colombia es pasión (Acta, julio de 2007).

De las cinco grandes empresas que iniciaron en el 2005 su proceso de acompañar a Colombia es pasión, con el máximo aporte solamente seguía Bancolombia. Para agosto, estaba en funciones la nueva gerente comercial de Imagen País, Diana Erazo, quien en su momento realizó un balance de los contratos que estaban por renovar, en trámite, en proceso, así como de las acciones comerciales necesarias para cumplir con las metas previstas.

Respecto a los contratos, había 14 empresas con un ingreso estimado de \$3.452.388.000 (US\$1.663.000) que estaban para renovar. Esta cuestión se puso en duda dentro del Consejo por algunos comentarios realizados por esas empresas a algunos de los miembros del Consejo. La discusión que se dio fue por el concepto que implica Colombia es pasión para las empresas: si es simplemente un aporte solidario al programa, una estrategia de mercadeo o una estrategia de *branding*.

En ese mismo momento también se presentó un monto negativo de \$1.382.616.000 (US\$ 666.000), que lo estaba financiando Fiducoldex (Acta, agosto de 2007). Los ingresos del 2007 habían sido \$2.583.740.073 (US\$1.244.576), producidos por 65 empresas, de las cuales resultaba que sólo tres empresas: Carrefour (canje), Bancolombia y Aerovías del Continente Americano S. A. (Avianca), registraban compras por \$1.215.000.000 (US\$585.260), equivalentes al 47% de los ingresos.

En el período 2005-2007, 211 empresas participaron del proyecto, con ingresos totales de US\$4.782.408, donde 12 empresas —Bancolombia, Caracol (canje), Compañía Nacional de Chocolates S. A., Empresas Públicas de Medellín S. A. E. S. P. (EPM), Grupo Aval Acciones y Valores, Aerovías del Continente Americano S. A. (Avianca), Energía Y & R (Telecom), Postobón S. A., Productora Tabacalera de Colombia S. A. (Protabaco), Auto-snack (canje), Almacenes Éxito y Comunicación Celular Comcel— significaron el 55,7% (US\$2.667.514) de estos (Tabla 3).

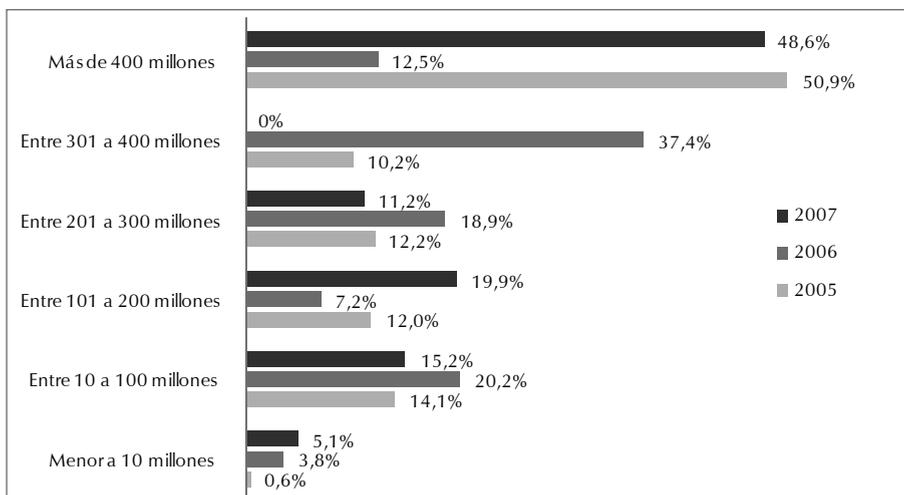
TABLA 3. EMPRESAS QUE ADQUIRIERON LA LICENCIA DE LA MARCA PAÍS - AÑO 2007

EMPRESA
Grandes Superficies de Colombia-Carrefour S. A. (canje)
Bancolombia
Aerovías del Continente Americano S. A. (Avianca)
Sociedad de Fabricación de Automotores S. A. (Sofasa S. A.)
Compañía de Seguros Bolívar S. A.
Agencia Nacional de Hidrocarburos
Expreso Bolivariano S. A.
Otrosí Confitecol
Bancoldex
Industrias Haceb
Continental Bus S. A.
Fedco
Confitecol
Ciudadela Comercial Unicentro
Centro Comercial Santa Fe
Legislación Económica (Legis S. A.)
Diseño Urbano
Bayer Cropscience S. A.
Gran Estación Centro Comercial
Atento Colombia S. A.
PC Smart
44 empresas <10.000.000

Fuente: elaboración propia con datos de Colombia es pasión (2008).

En la Ilustración 5 se puede observar cómo el comportamiento de las ventas de la licencia del 2007 es similar al del 2005. El 48,6% de las ventas totales de la licencia de marca país corresponden a cifras superiores a 400 millones de pesos. Un elemento importante es la vinculación comercial de grandes superficies, como es el caso de Carrefour, que utilizó la marca país para promocionar sus puntos de ventas y generar un sentido de pertenencia de sus empleados con Colombia. Así lo afirma Lucelly Mora (2008), gerente financiera de Colombia es pasión: “En Carrefour se puede observar a todos los trabajadores con el tema del corazón”.

## ILUSTRACIÓN 5. COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS VENTAS TOTALES, 2005, 2006 Y 2007



Fuente: elaboración propia con datos de Colombia es pasión (2008).

## 2008 Y... EL FUTURO

Para el 2008, se incorporó como nueva directora María Claudia Lacouture. Su experiencia en Proexport y su visión hacia lo público confirmaban el cambio que se venía desarrollando desde su inicio en la Vicepresidencia (anteriormente dirección) de Imagen País. Sus prioridades fueron seguir con las estrategias propuestas por la anterior directora, además de enfocar sus esfuerzos en desarrollar actividades de inclusión empresarial y sinergia con medios de comunicación dentro del programa de imagen país. Su experiencia y conocimientos en el sector del turismo la han motivado a enfrentar el desafío de hacer entender el significado real de la marca país. Su propósito es ampliar las actividades de divulgación de la marca en los mercados internacionales: *“La marca es el vínculo que conecta a los colombianos, ahora hay que generar identidad con el colombiano a través de un común denominador: ¿cómo se refleja la pasión en el colombiano?”*.

La vicepresidenta actual aclara: *“La marca país Colombia es pasión es una estrategia de Estado, no de Gobierno. Por ahora, el reto principal es fortalecer la imagen de un país con un enfoque más de mercadeo, en lugar de ventas; evitar la sectorización y exclusividad de la marca, y buscar sostenibilidad en el largo plazo, independientemente del gobierno de turno”*. Y continúa: *“La marca país Colombia es pasión se ha convertido en un modelo a imitar. Países como Perú y Paraguay han invitado en repetidas ocasiones al equipo de marca país para que apoyen y asesoren el diseño y construcción de sus marcas territoriales”* (María Claudia Lacouture, 2008).

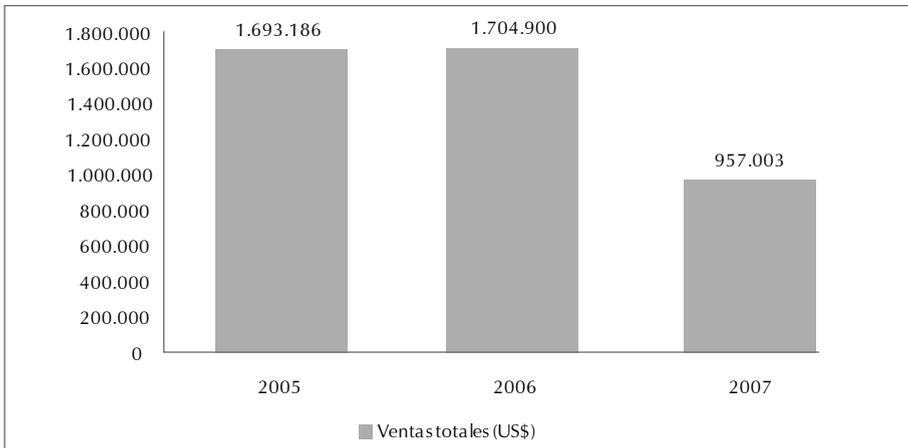
En cuanto a la estructura organizacional de Colombia es pasión al momento contaban con un área de mercadeo, administrativa, comercial, de comunicaciones, de capacitación y de divulgación.

El presupuesto de la marca país lo componen dos aportes principales: un aporte que hacen las empresas públicas y uno de las empresas privadas después de las ventas, en una relación 30 - 70

Proexport ha venido creciendo su aporte a la marca país durante los últimos tres años. En el 2006 dio 1,2 millones de dólares, el año 2007 dio 1,8 millones de dólares, y para el 2008 2,15 millones de dólares. Pero, básicamente, lo que entrega Proexport es para cubrir los temas de funcionamiento, y los gastos generales además de los contratos grandes tales como las agencias de publicidad y medios todo el año. Todo el tema de promoción de la campaña tiene que venir del sector privado.

Las ventas de licencias de uso de marca al sector privado ascendieron a \$3.926.500.343 (US\$1.693.186) en el 2005, a \$4.015.040.207 (US\$1.704.900) en el 2006 y a \$2.583.740.073 (US\$957.003) en el 2007 (Ilustración 6).

**ILUSTRACIÓN 6. VENTAS TOTALES DE LICENCIAS DE USO DE MARCA PAÍS COLOMBIA ES PASIÓN AL SECTOR PRIVADO**



Fuente: elaboración propia con datos de Colombia es pasión (2008).

En febrero de 2008 se presentó a la nueva vicepresidenta de Imagen país: María Claudia Lacouture, cuyo proceso de nombramiento duró dos meses desde el retiro de Ángela Montoya. El diseño de la nueva estrategia para 2008 incluía:

- ♥ Fortalecer la imagen y posicionar la marca con el propósito de generar sentido de pertenencia de los colombianos.

- ♥ Lograr que los colombianos y el mundo sepan que el motor que los impulsa y que llevan adentro es la pasión, que el símbolo de Colombia es pasión representa orgullo, nacionalismo, identidad y afecto.

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

La relación con Proexport se da a través de la integración, pues Colombia es pasión es el elemento integrador de las estrategias de turismo, inversión extranjera y exportaciones. De este modo, se reestructuró la nueva organización y se conformaron dos gerencias: Mercadeo y Comunicaciones y Comercial (esta última “rearmada” con personal de la estructura anterior) y que serían dependientes de la Vicepresidencia de Imagen País.

El presupuesto del 2008 estaba conformado por gastos de \$4.000.000.000 (US\$2.170.000) e ingresos esperados por \$6.571.000.000 (US\$ 3.562.000). Y las actividades planteadas para cumplir con la estrategia fueron:

- ♥ La venta de productos de Colombia es pasión en distintos escenarios (p. ej., Museo Botero).
- ♥ La creación de becas universitarias de Colombia es pasión. Se premia al estudiante que desarrolle la mejor estrategia de mercadeo y de marca país.
- ♥ El plantear la disminución de la tarifa de \$420 millones por la venta de licencia, con las implicaciones para el cumplimiento de la estrategia.
- ♥ La realización de un evento en el Palacio Nariño, con el apoyo de la Primera Dama, para presentar a 400 empresarios los beneficios que la marca país implica en sus empresas.
- ♥ La redacción de un caso empresario —a través del Colegio de Estudios de Administración (CESA) y de la Universidad del Rosario— para ser presentado en todas las universidades de Colombia.
- ♥ La actualización y dinamización de la página web de Colombia es pasión.
- ♥ La presentación de Colombia es pasión en el Consejo de Ministros.
- ♥ La realización de un álbum Colombia es pasión. (Acta, febrero de 2008).

Durante el 2008, la estrategia de Imagen País se ha definido desde:

- ♥ *Visión de Imagen País*: “Colombia es pasión será un referente mundial, ubicándose en los primeros lugares de los índices más representativos del mercadeo territorial; gracias al posicionamiento de Colombia como país de oportunidades en inversión, un destino de clase mundial, generador de productos y servicios de calidad”.

♥ *Misión de Imagen País:* “Colombia es pasión es una ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD, QUE BUSCA POSICIONAR a Colombia como un país de oportunidades en inversión, un destino de clase mundial y un generador de productos y servicios de calidad, a través de la generación de la opinión positiva sobre el país, sensibilización y transformación cultural, del fortalecimiento de la marca y convirtiendo la estrategia de Imagen país tangible y auto en el tiempo”.

Los objetivos se centran en dos proyectos: masificación y autosostenibilidad. Cada uno de estos incorpora un conjunto de tácticas específicas como la promoción de la marca país en medios tradicionales con los cuales se han logrado acuerdos significativos para descuentos en pautas publicitarias. (informes de la Dirección, 2008):

La agencia de publicidad Sancho/BBDO, representada por su vicepresidente, Marcelo Arango, cuando se refiere a Colombia es pasión dice:

*“Trabajamos sobre tres ejes: inversión, exportación y turismo, con un concepto transversal que es Colombia es pasión. Para inversión, su imagen es oportunidad; para exportación, facilidad, y para turismo, riesgo (riesgo de quedarte aquí)”.*

*“El principal problema es la falta de presupuesto. No tienen dinero disponible para publicidad, entonces hacen lo que pueden”.*

*“A nivel interno (Colombia) es muy alta la dependencia de la imagen del programa con la actual administración. Esta cuestión puede ser muy positiva por el alto grado de imagen positiva del actual presidente, pero puede ser negativa al momento de cambiar la administración”.*

*“El Estado (por política hacia la imagen del país) debería hacer una fuerte inversión en este programa, porque con los actuales niveles presupuestarios no se logra el impacto deseado. Sueño con una valla publicitaria frente al Obelisco en Buenos Aires o en el Paseo de La Castellana, en Madrid, pero a pesar de que no son grandes inversiones, hoy no lo pueden hacer”.*

El rector del CESA y miembro del Consejo Asesor, Dr. Mauricio Rodríguez, al referirse a la estrategia de Colombia es pasión, dice:

*“Colombia, hoy en día, tiene ante la comunidad internacional un mensaje, tiene una marca, tiene un posicionamiento que, por supuesto, no es solamente producto de Colombia es pasión, es producto de muchas cosas; pero Colombia es pasión ha hecho una labor sobresaliente”.*

*“Aparece Colombia en la gran prensa internacional con notas positivas sobre su economía, sobre su potencial turístico, sobre la calidad de la educación, sobre las habilidades gerenciales de los empresarios colombianos. Es un trabajo de marca país hecho por Colombia es pasión, al traer periodistas a Colombia”.*

*“La mejor manera de convencer a los extranjeros de las posibilidades de Colombia no es hablándoles, sino diciéndoles: vengan y vean, y cuando la gente viene acá y ve que esto no es la selva ni las balaceras entre las guerrillas o que secuestran a todo el mundo, sino que este es un país con una gran riqueza natural, con una gran riqueza intelectual, con una gran riqueza en un gran sentido, la gente se da cuenta de que esto está lleno de oportunidades. Esa debe ser la tarea clave de la marca país y la mejor forma de hacer eso es que vengan. Traigamos periodistas, traigamos académicos, démosles una vuelta por el país, diga qué opina y ya, y esa gente sale y habla”.*

*“Respecto a la inversión extranjera anual, hoy en día estamos hablando de 10.000 a 12.000 millones de dólares. Es impresionante, o sea nosotros ya estamos en las grandes ligas de la inversión extranjera. ¡A que eso lo hizo Colombia es pasión!, ¡no! Eso no lo hizo Colombia es pasión, pero puso su granito en ese proceso”.*

*“De pronto hoy en día es mejor vender 80 patrocinios de 50 millones que 4 de 400. Esa es otra discusión, y ahí bienvenido el debate; o, crear paquetes diferenciales para tener los macropatrocinadores, el patrocinador normal y los apoyos. Eso es otra discusión”.*

La base de la estrategia de Colombia es pasión está en lo conceptual del relato de su actual vicepresidenta:

*“Necesitamos una conexión con el colombiano. La mejor forma de conectarnos con el colombiano es que sepa que esto es una estrategia de Estado, no de gobierno. Una estrategia para perdurar; es una estrategia de todos los colombianos que estamos aquí”.*

*“La marca país no pretende apoyar campañas políticas, pretende acompañar a los gobiernos, porque es lo que nosotros estamos mostrando afuera. Aquí hay una unión que se dio, muy de la mano entre marca país y gobierno Uribe”.*

*“Si uno mira la base de la campaña no es el gobierno, son los colombianos. Nosotros le decimos al periodista venga al país y vea el desarrollo del país, eso es gobierno. El gobierno sí está dedicándole mucho tiempo al tema de la seguridad democrática y a los temas de confianza de los ciudadanos. Y eso ¿qué genera? Desarrollo, confianza y la credibilidad ante el mundo de que esto es un país serio, que no es un país que tiene como apellido solamente inseguridad, sino una cantidad de apellidos alrededor, que tenemos dificultades, sí, pero que gracias a Dios estamos contando con un líder que ha impulsado a este país para afuera, y eso es mucho marca país, porque vende a Colombia”.*

*“¿Somos importantes para el mundo? Uno empieza a contestarse, ¡pues claro que sí! Por muchas razones, porque tenemos uno de los principales sitios de esmeralda, unos destinos espectaculares, una gente trabajadora, gente pensante muy importante a nivel mundial, porque no solamente en Colombia somos generadores de pensadores, si se puede decir, somos generadores de muchas fortunas que el mundo tiene. Hacemos parte del mundo y Colombia es uno más de los países que están luchando por destacarse al crear una identidad. Cada uno tiene su derecho y tiene su importancia general”.*

*“Actualmente, estamos tratando de enfocarnos mucho en el tema internacional, que eso tenga una implicación muy grande, que nosotros podamos abonar el camino para que se den oportunidades de negocio en temas de importación, exportaciones, turismo, cultura y, adicionalmente, el recurso humano, que es nuestra base”.*

*“Estamos trabajando muy de la mano con la Comisión Nacional de Televisión. Vamos a sacar videos de Colombia es pasión nuevamente por televisión, vamos a trabajar muy fuerte el tema de la comunicación con empresas. Necesitamos que las empresas se vinculen más a este proyecto, y que saquen más productos”*  
(María Claudia Lacouture, 2008).

## ALGUNOS RESULTADOS DE LA CAMPAÑA

### RESULTADOS DE LA ÚLTIMA INVESTIGACIÓN

La última investigación, realizada por la empresa Datexco y presentada al Consejo Asesor en marzo 2008, que incluía 400 entrevistas realizadas en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, mostraba alguna información interesante para evaluar en el Consejo. Algunos datos incluían los señalados en la Tabla 4.

TABLA 4. TOP OF MIND

MARCA	TOP OF MIND (%)	OTRAS MENCIONES (%)	MENCIÓN INDUCIDA (%)
<b>Juan Valdez</b>	<b>35,1</b>	<b>8,8</b>	<b>25,3</b>
Cerveza Águila	13,3	13,3	6,5
Postobón	10,5	16,3	14,0
Éxito	9,5	13,5	10
Bavaria	8,0	10,8	12,5
Colombiana	7,8	10,3	9,8
Colombia es pasión	4,5	6,3	<b>7,5</b>
Alpina	1,8	5,3	6,5
Crepes and Waffles	1,0	1,3	1,5
Avianca	0,5	0,3	...

Fuente: elaboración propia con datos de Datexco Company (2008).

A la pregunta: *De las siguientes marcas, ¿cuál asocia como una marca que represente al país?*, de acuerdo con la Tabla 5, los resultados fueron:

TABLA 5. ASOCIACIÓN DE MARCAS QUE REPRESENTAN AL PAÍS

MARCA	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Juan Valdez	25,3
Postobón	14
Cervezas Águila	13,5
Bavaria	12,5
Éxito	10,0
Colombiana	9,8
Colombia es pasión	7,5

Fuente: elaboración propia con datos de Datexco Company (2008).

De aquí se desprende que Juan Valdez sigue siendo la marca por excelencia que mayor representatividad tiene para los colombianos (Datexco, 2008). A la pregunta: *¿Usted ha oído hablar de Colombia es pasión?*, el 60,9% de los entrevistados respondió “Sí”, de los cuales el 78,2% lo hizo a través de la televisión, y el 10,8%, por medio de Papas Margarita (FritoLay). Otras observaciones puntuales que realizó la firma Datexco son:

- ♥ “Se siente una atmósfera muy positiva frente al país, lo cual le ofrece una buena oportunidad a la marca para generar mayor publicidad y así aprovechar que la gente se encuentra en un momento donde están muy cercanos al país”.
- ♥ “Existe un porcentaje alto frente al conocimiento de la marca Colombia es pasión. Es una marca que le aporta al país. Actualmente hay más cercanía hacia el logo, pero le falta lograr un mayor conocimiento”.
- ♥ “Colombia es pasión es un logo que genera reacciones positivas en las personas; lo asocian con lo que sienten por el país y hace que la gente se sienta más orgullosa”.
- ♥ “Las personas consideran que la marca exalta valores que hacen que nos reconozcamos más como colombianos. Así las personas no tengan claro qué es Colombia es pasión, lo asocian con ideas como valorar al país, incita a conocerlo y quererlo más, ya que nos recuerda lo que tenemos”.

La firma Datexco incluye en su estudio, los siguientes comentarios:

Imagen general del país: *“Aunque las menciones sobre características negativas del país sobresalieron sobre las positivas, la gente acepta que se ha presentado un cambio de actitud del colombiano, que hoy en día confía más en su país, debido a las mejoras en seguridad, educación y empleo, entre otros, que frecuentemente se asocian al gobierno y al presidente Uribe”.*

*“Por otro lado, la población coincide en decir que la gente y su actitud ante las situaciones difíciles caracterizan a Colombia, aunque cabe decir que el lugar de origen influye en la respuesta dada por cada persona. Sin embargo, así la gente crea que se ha presentado un cambio, estas no creen que las modificaciones presentadas sean lo suficientemente contundentes como para explotar la imagen actual para que el mundo cambie su percepción sobre Colombia”.*

Evaluación publicitaria (reconocimiento espontáneo, ayudada y evaluación del logotipo): *“En términos generales se observa que la campaña, en cuanto a recordación, es superada por otras marcas de productos nacionales que se relacionan fuertemente con los valores y el sentido de pertenencia de los colombianos, como lo son Juan Valdez y Colombiana”.*

*“Esto se debe, principalmente, a dos factores: la mayor publicidad y/o contacto que la población ha tenido con dicha marca o, en sí, el producto, por ser un bien de consumo masivo, tener una larga trayectoria y, en algún caso, una alta difusión en medios; y Colombia es pasión tiene un problema en cuanto a su recordación, en el cual se presenta una tendencia que determina que aquellas personas que hacen mención a la marca país son en su mayoría de estratos alto, lo que implica que los que conocen la marca pertenecen a un segmento de la población no tan representativo”.*

*“Por otro lado, cabe decir que el logotipo de la campaña parece tener un nivel de impacto mayor que la misma campaña y que es este el que ha logrado comunicar de mejor manera el mensaje de Colombia es pasión de manera concreta. Por último, hay conceptos que hacen parte de la “pasión” que el consumidor identifica en la campaña; sin embargo, no hay una asociación directa con la palabra”.*

Evaluación publicitaria (evaluación de la publicidad en televisión): *“Como respuesta del público, las piezas publicitarias generan, ante todo, un alto nivel de disfrute, y contiene información considerada importante por los entrevistados. Adicionalmente, en términos generales, se considera que tiene un contenido creíble y genera una mejoría en la imagen y atractivo de Colombia”.*

*“Todos los comerciales presentan respuestas emocionales positivas y se destacan por tres aspectos: originalidad, buen nivel de involucramiento y generan agrado. Aunque presentan un alto nivel de aceptación y afinidad, al ser los comerciales tan parecidos, todas las piezas están principalmente constituidas por fotos e imágenes que incluso en algunos casos se repiten dentro de las diferentes piezas, lo que genera posiblemente confusión entre los diferentes comerciales. Cabe decir que dentro de la publicidad de TV el valor más resaltado es la GENTE, seguido por la alegría y el empuje de las personas, sin crear ninguna asociación directa a la pasión”.*

Evaluación publicitaria (evaluación vallas, eucoles y avisos): *“Aunque el principal reconocimiento de Colombia es pasión se le otorga a las pautas publicitarias por televisión, los avisos en vallas, prensa y revistas han tenido un papel importante en la difusión de la campaña. Este hecho se refleja en un nivel adecuado de reconocimiento general de vallas y avisos impresos, y en el hecho de que el reconocimiento del logotipo se asocia de manera importante a dichos medios”.*

*“Las respuestas de los entrevistadores frente a la comunicación de ‘Colombia es Usted’ indica que los aspectos gráficos de los avisos parecen tener un poco más de fuerza e impacto que el texto escrito que contienen. El hecho de que el logotipo también tiene un buen nivel de reconocimiento y comunique de manera clara y concreta el mensaje de ‘pasión’ sustenta lo expuesto. En este sentido, se puede decir que los aspectos visuales de la campaña son una fortaleza”.*

Imagen de la campaña: *“Frente a la meta final de la campaña se observó que el hecho de que algunos hayan comprendido que la campaña y piezas publicitarias deben generar mayor amor, valoración, espíritu de lucha y compromiso con el país, sugiere que la campaña en efecto puede lograr un cambio positivo, de mayor compromiso al país”.*

*“Adicionalmente, el cambio en la percepción frente al país generado por la campaña, sumado al alto número de menciones positivas en la evaluación de las piezas publicitarias, indica que los comerciales han generado percepciones positivas sobre el país por parte de sus ciudadanos. Sin embargo, la encuesta demuestra que aunque el fin de la campaña a nivel nacional sí ha presentado resultados positivos, la gente permanece escéptica a lo que esta pueda hacer a nivel internacional”.*

En las sesiones de grupo o *focus groups* se encontró (véase Tabla 6):

- ❖ No hay mucha claridad frente al concepto de Colombia es pasión, aunque todo lo que connota la marca supone puntos positivos para el país, debido a que las personas lo asocian a la construcción de una mejor imagen del país, en la que todos, de alguna forma, hacen parte activa.
- ❖ En general se percibió que los participantes, en algún momento, habían visto el logo, lo asociaron a diferentes productos, marcas o campañas, lo cual nos indica que la gente no tiene claridad de lo que hace Colombia es pasión, es decir, la gente todavía no relaciona el logo con su actividad, a pesar de lo reconozcan, por lo cual las personas no transmitieron sentirse identificados o representados con él.
- ❖ El grado de conocimiento de la marca Colombia es pasión es bajo. Aun cuando el logo fue reconocido, no se percibió que existiera claridad en el objetivo de la marca, como tampoco la certeza de quién la maneja. (Datexco y Opinómetro, 2008).

TABLA 6. COMPARATIVO DE LOS ESTUDIOS DE MERCADOS REALIZADOS, 2006 Y 2008

	2006	2008
<b>FICHA TÉCNICA</b>	<p>Grupo objetivo: hombres y mujeres de 15 a 65 años de edad  Muestra: 400 personas  Técnica: encuesta  Lugares: Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla  Firma encuestadora: Millward Brown</p>	<p>Grupo objetivo: personas del común mayores de 18 años de edad de estratos 2, 3, 4 y 5  Muestra: 400 personas  Técnica: encuesta y sesiones de grupo  Lugares: Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla  Firma encuestadora: Datexco Company</p>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<p>Evaluar el desempeño de la campaña Colombia es pasión e identificar el impacto y la efectividad de la campaña</p>	<p>Indagar sobre los sentimientos y emociones que produce en las personas la marca Colombia es pasión</p>
<b>PERCEPCIÓN DEL PAÍS</b>	<p>El 17% considera que es un país bonito</p>	<p>Es positiva. El 38% considera que es un país bonito</p>
<b>MEDIOS</b>	<p>El medio que ejerce mayor influencia sobre la opinión de la gente es el de televisión, con las noticias (48%)</p>	<p>El medio que ejerce mayor influencia sobre la opinión de la gente es la televisión (45,1%)</p>
<b>OPINIÓN SOBRE EL PAÍS</b>	<p>Ha cambiado para el 54%; sin embargo, para el 21% hay más positivismo</p>	<p>No ha cambiado para el 61,7%; sin embargo, para el 39% hay más positivismo</p>
<b>ACTITUDES FRENTE A LA IMAGEN DEL PAÍS</b>	<p>El cambio de actitud de la población colombiana frente a la imagen del país está mucho más asociado al gobierno y al presidente Álvaro Uribe</p>	<p>Es importante destacar el momento político por el que pasa el país, ya que esto puede influir en la opinión, lo que podría aumentar el positivismo de la gente. El 50% considera que se debe a lo que está haciendo el presidente Uribe</p>
<b>DESCRIPCIÓN DE COLOMBIA</b>	<p>El 12% menciona que la cultura</p>	<p>El 39,6% considera que la alegría</p>
<b>MARCA ASOCIADA AL PAÍS</b>	<p>N/A</p>	<p>El 25% considera que la marca Juan Valdez representa al país</p>
<b>LOGO</b>	<p>El 65% ha visto el logo</p>	<p>El 75,4% ha visto el logo</p>
<b>MENSAJE DEL LOGO</b>	<p>El 44% considera que el amor por Colombia</p>	<p>El 38,6% considera que el amor por Colombia</p>
<b>LA MARCA LE APORTA AL PAÍS</b>	<p>Un 61% de los encuestados considera que la marca sí le aporta al país</p>	<p>Un 83,7% de los encuestados considera que la marca sí le aporta al país</p>

Fuente: elaboración propia utilizando datos de Colombia es pasión.

## RESULTADOS FINANCIEROS

El presupuesto de la marca país se distribuye de la siguiente manera: el 87% se destina a esfuerzos promocionales, y el 13%, a funcionamiento. La promoción de la marca requiere una estrategia de comunicación permanente y distinta. Un 20% de los gastos totales en promoción se destina para publicidad, un 16% se dirige a eventos y un 14% corresponde a *merchandising*. La mayor parte de los ingresos de la marca Colombia es pasión proviene de la venta de licencias. Los valores de las licencia varían dependiendo de los activos fijos de la empresa y el tipo de inversión publicitaria. Los resultados del año 2007 están incluidos en la Tabla 7.

**TABLA 7. INGRESOS Y GASTOS DE COLOMBIA ES PASIÓN, 2007**

	PRESUPUESTO	EJECUTADO
Ingresos		
Ing. Proexport (funcionamiento y promoción)	3.717.426.979	3.717.426.979
Otros ingresos	10.205.000.000	2.866.893.578
Venta licencia de marca	9.945.000.000	2.583.740.073
Venta de productos	260.000.000	283.153.505
Total	13.922.426.979	6.584.320.557
Gastos		
De promoción	12.093.014.635	6.952.105.261
De funcionamiento	1.829.412.344	968.327.471
Total	13.922.426.979	7.920.432.732
Ingresos frente a gastos		-1.336.112.175

Fuente: elaboración propia con datos de Colombia es pasión (2008).

La Tabla 7 explicita que los ingresos provenientes de Proexport se han producido según lo presupuestado, no así los originados por las ventas de licencias de marca, que sólo han sido el 26% de lo originalmente establecido en el presupuesto, así como el rubro denominado “Otros ingresos”, que solamente alcanzaron el 28% original. Siendo que los gastos se han reducido en un 44%.

## MOMENTO DE DECISIÓN

Empresarios, académicos, miembros del Consejo, publicistas y todas las personas que están directa o indirectamente relacionadas a Colombia es pasión coinciden en que el año 2008 significa un momento de decisión. Luego de tres largos años de trabajo, se producen distintos enfoques o puntos de vista respecto a qué es Colombia es pasión y cuáles son los pasos que se deben seguir:

*“Si Colombia es pasión, dentro de su campaña de imagen, logra empezar a ocupar espacios que le generen un beneficio a quienes lo han apoyado, creo que el empresario va a empezar a ver los factores positivos”* (Hans Peter Knudsen, rector de la Universidad del Rosario, 2008).

*“Que retomen el área de mercadeo. Que si quieren asesoría, yo se las doy. Los veo quietos (claro que nosotros también hemos estado así). Pero, no sé, con el cambio de personal todo ha cambiado mucho, ya no tienen área de mercadeo”* (Empresario 2, 2008).

*“Podrán vender papas fritas con el logo Colombia es pasión, pero no se venden productos industriales... El programa presentado no es para nosotros... Si quieren que hagamos una donación de 400 millones al Programa, firmamos un cheque por ese importe y listo, pero no nos digan que el corazón nos va a ayudar a vender nuestro producto”* (Empresario 3, 2008).

*“Para hacer una campaña publicitaria que realmente tenga algún impacto interno y externo, el presupuesto que debería manejarse debería ser multiplicado por 100; con el actual no pueden más que vender ‘cuadernitos’, que además ya han sido copiados. Cuando se vaya Uribe esto no existe más”* (Empresario 4, 2008).

*“Al programa le faltan fondos significativos. Mucho más dinero que el actual, y no es por medio de la venta de un sello con un corazón que esto se pueda hacer. Al programa le faltan objetivos claros y una estrategia muy clara y consecuente con el objetivo”.*

*“Hoy no es así, y solamente se tratan de acciones desperdigadas que no sirven. Hacer pines y cuadernos no significa producir resultados concretos. Salir a determinados países con determinados eventos, que se definen según ‘quién en el Consejo conoce a quién’ no ayuda. Y esto ocurre por falta de coherencia estratégica. No hay una estrategia concreta que seguir”.*

*“Que los empresarios crean en el proyecto y nos den el dinero y a cambio Proexport podría hacerles investigaciones en los distintos países, ayudar a colocar sus productos, etc. Colombia es pasión debería ser ‘la empresa más importante de Colombia’. No en función de dinero, sino de campaña promocional en búsqueda de resultados concretos”* (Empresario 5, 2008).

*“El programa está en un momento crítico, y en el interior del Consejo hay posiciones encontradas. Una muy clara que dice, ‘Miren esto no va a funcionar así, porque los empresarios tienen un gesto altruista una vez, pero la segunda vez no lo van a tener y ellos igual tienen una avalancha de solicitudes permanentemente para apoyo de campañas de este tipo y no van a concentrar siempre todo en la campaña de Colombia es pasión’. La segunda es que los empresarios sí le ven una rentabilidad a Colombia es pasión y, por lo tanto, quieren aportarle al país desde esa perspectiva”* (Empresario 6, 2008).

*“Hemos hecho una labor muy grande en el exterior, cuatro o cinco tomos de free press, que el empresario no conoce y allí nos ha faltado una labor de divulgación. A mí me parece muy importante abordar a los nuevos inversionistas extranjeros que están llegando a Colombia, identificar cuántos de ellos fueron*

*impactados por Colombia es pasión y cuántos de esos, derivado de lo que Colombia es pasión, perdieron un poco el temor frente a Colombia”.*

*“La marca, creo, no se posicionó en los estratos cinco y seis; al contrario, si uno va por las carreteras de Colombia, ve con frecuencia en los camiones un corazón pintado en la carpa. Creo que en la gente más humilde el Colombia es pasión ha impactado muchísimo, derivado de las canciones, del video, que han circulado mucho, de manera muy masiva, incluso sin que haya sido una intención de Colombia es pasión”.*

*“Por otro lado, la estrategia, claramente, fue que Colombia es pasión tenía que tener un impacto especialmente importante por fuera de Colombia, porque la situación más crítica era la concepción que había de Colombia”.*

*“Colombia es pasión tenía, de alguna manera, que terminar buscando la elevación de la autoestima, porque nosotros tenemos un tema cultural muy complejo, y es que frente a los extranjeros nuestra tendencia es siempre resaltar lo negativo. Si el programa no se vuelve autosostenible, termina siendo un programa de gobierno; entonces, es posible que el próximo gobierno crea en el programa, pero dependerá de este. Si el programa se vuelve autosostenible, que no dependa de los recursos del gobierno y que les genere beneficios a los participantes, entonces el programa tiene éxito”.*

*“Hay un trabajo muy grande por hacer, con las embajadas y consulados, porque también hay muchas otras iniciativas similares que confunden: Yo Creo en Colombia, Colombianos en el Exterior, cuatro o cinco más que la gente no termina sabiendo qué es cada una. Hay ausencia de un plan estratégico y un plan de mercadeo”.*

*“Creo que en el rubro que más influye y de manera más rápida es en turismo; en una segunda instancia, es en la inversión, en la medida en que uno pueda focalizar los mensajes y el impacto de Colombia es pasión en los inversionistas potenciales” (Hans Peter Knudsen, 2008).*

*“Veo que los resultados son muy buenos... Hubiéramos querido ir mucho más rápido, tener menos dificultades, tener más plata. En términos de gestión, los resultados son bastante positivos para el tiempo que lleva el proyecto... En términos de impacto interno es una cosa que permea muy rápido, pero cualquier campaña, y más una como esta, es una cosa muy ardua” (Jaime Bermúdez, 2008).*

*“Si el gobierno no se apropia de este proyecto, no tiene cómo seguir, porque si no se tiene plata para desarrollar estrategias, cada vez se van a agotar más y más hasta que se vuelvan invisibles; por eso es tan importante el gobierno. Proexport ha sido un incondicional con el proyecto imagen país, pero se necesitan apropiarse más fondos”.*

*“Para mí el riesgo hoy de Colombia es pasión es financiero. Si nosotros tenemos unos fondos para hacer un proyecto integral, nacional e internacional, creo que la nueva gerente (María Claudia Lacouture) y su equipo tienen suficiente capacidad para establecer unos mecanismos y unas estrategias y unos programas*

de posicionamiento de marca. Para mí ese es el riesgo no es gerencial, no es administrativo, no es de que el país no quiera, de que la marca no guste...” (Alicia Mejía, 2008).

“Si por estrategia podemos decir que hay unos eventos importantes en que la marca hace presencia cada vez más, que hay una regularidad de eventos internacionales en que la marca es protagónica, que lleva de la mano a Colombia en esa participación de escenarios internacionales, sean talleres, sean ferias, entonces ahí hay algo que podemos recibir de largo plazo, porque hay una regularidad, no tan episódico como un homenaje a Clinton. Tiene que haber un espacio para lo episódico, pero nos hace falta un poco más de largo plazo, una visión, de una regularidad, de un planeamiento” (Jorge Eastman, 2008).

“Desde 1958 se trabaja en construir a Juan Valdez y con inversiones monstruosas. Colombia es pasión es cero relativamente. Si se trata de crear un mejor entorno competitivo debemos cargar a Colombia de más atributos a la vez, más que crearle un sinónimo poético. Para que las empresas ganen, debemos crear Colombia sinónimo de seguridad, de estabilidad de reglas de inversión, de estabilidad política, etc., un par de atributos que se deberían preguntar a los extranjeros que sean target de los empresarios de acá. Lo que puedo decir para aportar al análisis es que hoy por hoy, la Submarca Uribe es mejor para asociar a Colombia” (Empresario 7, 2008).

“Tengo el mismo temor que varios: cuando acabe el gobierno de Uribe la próxima administración lo archive y el esfuerzo haya sido en vano” (Empresario 8, 2008).

“El principal problema que hemos tenido es lograr que los miembros del Consejo se organizaran para tener reuniones de trabajo coherentes. Ha sido y es un esfuerzo tremendo, pero casi lo logramos. El gran desafío es poder mantener coherentemente organizado al Consejo de Colombia es pasión” (Empresario 9, 2008).

“Todos los sectores económicos que lo vean útil y viable podrían adoptar en el corto plazo la marca país. No sólo las marcas nacionales, las internacionales, como la nuestra, que hoy se encuentra comprometida con el país y queremos que la gente lo sepa. No sólo diciéndolo, sino probándolo con nuestros programas de responsabilidad, que desde hace dos años y, durante mucho tiempo, destinarán el 1% de sus utilidades en becas integrales (educación, alimentación de niños de escasos recursos en zonas marginales)”.

“En nuestra empresa utilizamos la marca país Colombia es pasión. Lo hicimos durante el primer año. A partir del año siguiente destinamos los recursos a programas de responsabilidad social. Nuestra experiencia con el uso de la marca país fue positiva, pero muy corta. Hay que tener buen presupuesto para acompañarla. Así que sólo marcábamos las piezas con el logo al final, y ello no permitió la asociación de nacionalismo deseada”.

“La percepción de nuestros clientes después de incorporar la marca país, acompañada con otras estrategias, permitió mejorar ese año la construcción de marca. No podemos diferenciar los resultados de una y otra.

*Dentro del mismo tracking se midió el impacto de la marca Colombia es pasión sobre la decisión de compra de nuestros clientes y no hubo diferenciación entre esa y otras estrategias empleadas en construcción de marca” (Empresario 10, 2008).*

La diversidad de opiniones, reflejo de la experiencia de cada uno de los personajes involucrados de una u otra forma con Colombia es pasión, apoya o contrasta con la realidad, pero muestra la necesidad de la estrategia. Desde lo financiero se observa, en los ingresos de la marca Colombia es pasión, un aporte centrado en la venta de licencias, que es el principal ingreso para el desarrollo de la actividad de visibilidad de la marca país. No se conoce otro ingreso dado como aporte del gobierno u otra entidad estatal.

Para la construcción de marca, esta condición de los ingresos obtenidos por la venta de las licencias genera una dependencia viciosa en el plan de mercadeo, especialmente la creación de una agresiva estrategia de visibilidad de la marca en los mercados internacionales (de acuerdo con las entrevistas internas realizadas a los funcionarios de Colombia es pasión).

La estrategia de la marca país busca ser sostenible en el corto plazo. Los recursos de la marca país provienen de aportes del gobierno nacional a través de Proexport (30%) y sector privado (70%). Proexport es una entidad pública, cuya función principal es fomentar las exportaciones no tradicionales, la inversión extranjera, el turismo y la imagen del país. En esta última se encuentra ubicada Colombia es pasión.

Los clientes de la marca país son empresas de diferentes sectores económicos. Ellos adquieren la licencia para usar la campaña publicitaria. Algunas de las grandes empresas que utilizan la marca país son: FritoLay, BBVA, Sofasa, Bancolombia, Avianca, Americana de Colchones, Bolivariano, Carrefour, entre otros. Los usos que las empresas le dan a la marca país varían de acuerdo con su inversión publicitaria. Algunos de los más comunes son:

- ♥ Desarrollo de productos asociados a la marca país.
- ♥ Inserción del logotipo en las etiquetas y empaque.
- ♥ Inserción del logotipo en catálogos, folletos, sitios web, publicidad fija y móvil.
- ♥ Inserción del logo en la imagen corporativa de las empresas.
- ♥ Campañas de sensibilización a empleados de empresas.

Empresas como BBVA, Avianca, Grupo Aval y Kokorico dieron el impulso inicial en la promoción de la marca país. En un comienzo, el panorama era positivo, por las donaciones que recibían por parte de las empresas; sin embargo, las decisiones de adquisición de la

licencia se fueron modificando hacia la formulación de estrategias de *cobranding* (Cardozo, 2008). Lo anterior apalancó la marca a través de la asociación de marcas con una ventaja competitiva frente a la de sus competidores.

IBM, por ejemplo, no sacó a la venta el logo del corazón, pero dentro de la empresa sus funcionarios tenían en sus escritorios banderitas de Colombia es pasión y su papelería interna tenía el logo de Colombia es pasión. Carrefour se transformó en un ejemplo de socio comercial, con su especial interés en el tema de la responsabilidad social, situación que se comparó con la estrategia de Éxito, que no ha realizado acciones conjuntas en el evento Vida es Colombia.

## DESAFÍO

De todas las formas y modelos de organizaciones que existen en el mundo, un país es el más complejo de todas las modalidades. Colombia, así como otras naciones en el mundo, tiene problemas de imagen, y con la creación de una marca país se ha buscado cómo abordar y atacar adecuadamente esta problemática. No se debe olvidar que en el proceso de consolidación de la marca país, el pasado, el presente y el futuro rodean la imagen de Colombia. Sin importar las múltiples campañas y acciones que se desarrollen, siempre permanece en la mente de los visitantes una asociación histórica negativa que contrasta cuando el visitante la conoce y la experimenta.

Es fundamental posicionar el *Made in Colombia* de forma diferencial y preferencial en la mente de los clientes, bloquear a los competidores la posibilidad de vincularse a la misma idea o concepto, repositionar a la competencia en la mente en beneficio propio y hacer los cambios internos necesarios para que la idea/concepto sea creíble y sostenible a largo plazo. Hay que promocionar el país, no las regiones... Las regiones deben integrar, no disgregar.

En la actualidad no se ha llegado a un consenso sobre cuáles son los elementos, las características o los rasgos que deben destacarse para fortalecer la imagen país que se proyecta en el extranjero, lo que genera una opinión difusa en cuanto al posicionamiento del país. La marca país refleja una visión holística de la imagen de un territorio específico que debe ser reforzada y enriquecida permanentemente por la inversión en comunicación del país de origen hacia el resto del mundo: "... es que para construir una imagen de un país, hay que construir sobre algo que une a la gente del país; no puede ser solamente el logotipo, no puede ser solamente la palabra, tiene que estar basado en los valores que representa una nación" (Nordström, 2008).

“Cuando hablo de mejorar la marca país, no estoy hablando de promoción. Muchos países gastan mucho dinero en campañas de publicidad estúpidas. Eso no funciona respondió. Lo que se necesita es mejorar la calidad de lo que los países producen, y planes de 10 o 15 años que involucren una estrategia nacional coordinada de todos los sectores de la sociedad” (Anholt, 2007).

Resulta crítico y complejo crear un programa ejecutable para promover una marca, a través de muchos mercados y para múltiples audiencias, y este es el desafío de Imagen País, con su programa de Colombia es pasión.

**TABLA 8 - EMPRESAS QUE ADQUIRIERON LA LICENCIA DE MARCA - AÑOS 2005, 2006 Y 2007**

2005	2006	2007
Compañía Nacional de Chocolates S. A.	Caracol (canje)	Grandes Superficies de Colombia (Carrefour S. A.) (canje)
Bancolombia S. A.	Postobón S. A.	Bancolombia
Grupo Aval Acciones y Valores	Energía Y & R (Telecom)	Aerovías del Continente Americano S. A. (Avianca)
Empresas Públicas de Medellín S. A. ESP (EPM)	Autosnack (canje)	Sociedad de Fabricación de Automotores S. A. (Sofasa S. A.)
Productora Tabacalera de Colombia S. A. (Protabaco)	Almacenes Éxito	Compañía de Seguros Bolívar S. A.
Aerovías del Continente Americano S. A. (Avianca)	Comunicación Celular Comcel	Agencia Nacional de Hidrocarburos
Ecopetrol	Ecopetrol	Expreso Bolivariano S. A.
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S. A. (BBVA)	Comercializadora Nacional SAS Ltda.	Otrosi Confitecol
Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH)	Organización Terpel S. A.	Bancoldex
Branch of Microsoft Colombia (INC)	Flycom	Industrias Haceb
Energía Y R Ltda.	Suramericana	Continental Bus S. A.
Harinera del Valle S. A.	Industria Licorera de Caldas	Fedco
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	Aerovías de Integración Regional (Aires S. A.)	Confitecol
Colombiana de Comercio S. A. Corbeta S. A. o Alkosto S. A.	Corpoacero	Ciudadela Comercial Unicentro

2005	2006	2007
Cía. Comercial e Ind. La Sabana Avesco S. A.	Avesco	Centro Comercial Santa Fe
Banco de Comercio Exterior de Colombia S. A. (Bancoldex)	Procaps	Legislación Económica (Legis S. A.)
Mario Hernández-Marroquinera S. A.	Petrobras Colombia Limited	Diseño Urbano
Petco S. A.	Promigas	Bayer Cropscience S. A.
Lafayette S. A.	Bristol Myers Squibb de Colombia	Gran Estación Centro Comercial
Disp-Plex S. A. C. I.	Americana de Colchones	Atento Colombia S. A.
19 empresas <10.000.000	Laboratorios Ghem	PC Smart
	Gases de Occidente	44 empresas <10.000.000
	Surtigas	
	Sempertex	
	Bodegas Pisende S. A.	
	Acerías de Colombia S. A. (Acesco)	
	Pagos on Line	
	Granitos y Mármoles	
	Yoyo Music S. A.	
	Especialidades de Café (Escafé)	
	Redcord	
	76 empresas <10.000.000	



## EDUARDO JULIO ROSKER

Argentino. Profesional en Marketing de la Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales – Buenos Aires – Argentina - Medalla de Honor Especialización en Docencia Universitaria en el Instituto de Formación Docente # 39 - Buenos Aires – Argentina Consultor en Educación Superior y Empresaria (*Knowment*), *Director para América Latina* de WACRA – World Association for Case Method Research and Application. *Editor Asociado* de IJCRA \_ International Journal for Case Method Research and Application – versión Español

Más de veinte años (1985 – 2008) de docencia universitaria en distintas universidades privadas argentinas; ex Director de la Carrera de Marketing de UCES – Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (Buenos Aires); ex Director del Departamento de Relaciones Internacionales de UCES; ex Director de la Carrera de Marketing y Publicidad en diversas Instituciones de Educación Superior de Argentina.

Cuenta con más de 35 años de trabajo profesional en el ámbito empresarial, habiendo desarrollado actividades en la Dirección Comercial y de Marketing en numerosas empresas industriales, comerciales y de servicio y como Consultor en Marketing y Management de importantes organizaciones argentinas. Dictó cursos, talleres y conferencias en universidades, congresos

y foros de *Argentina, Alemania, Chile, Colombia, España, Escocia, Francia, Holanda, México, Suecia, República Checa*. Actualmente, es profesor internacional visitante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

## MARTA LUCÍA RESTREPO TORRES

Comunicadora Social, Periodista de la Universidad Javeriana. Experta en mercadeo, con estudios complementarios en Alta Dirección del Inalde y Magíster en Comunicación. Experiencia de 20 años en cargos directivos en las áreas de mercadeo y ventas. Asesora y consultora de empresas en los temas de Mercadeo Relacional y su proceso de implementación en la gestión comercial. Ha sido columnista del diario La República en temas de gerencia, mercadeo y comunicaciones. Como actividad principal, se dedica a la investigación y la docencia universitaria desde 1991.

Autora de los libros: *Mercadeo Relacional, hable directo con sus clientes* y *Manual para la creación de catálogos exitosos* y *Medios, Consumidores y tecnologías*. También ha publicado *papers* sobre sus avances investigativos sobre el tema aplicado a las Pymes en Colombia, como miembro del Grupo de Investigación de Perdurabilidad de la Facultad de Administración del Rosario. Escribe para el Diario La República y la revista Latin Pyme.

Ha sido directora de la Especialización de Comunicación organizacional en la Universidad de la Sabana y Directora de la especialización de Mercadeo en la Universidad del Rosario. Actualmente se desempeña como Gerente Comercial y de Mercadeo de la misma institución. Es conferencista invitada sobre el tema de Mercadeo Relacional en diferentes países: Venezuela, República Dominicana, EEUU, Chile y Argentina. Miembro fundador de la red iberoamericana de Mercadeo Relacional.

## LINA MARÍA ECHEVERRI CAÑAS

Profesional en Desarrollo Familiar de la Universidad de Caldas, Economista Empresarial de la Universidad Autónoma de Manizales y Magíster en Administración con énfasis en Mercadotecnia del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey ITESM.

Profesora investigadora en el área de mercadeo, investigación de mercados y comportamiento del consumidor en pregrado y postgrado. Con una experiencia de 10 años en

---

consultoría empresarial y docencia. Fue coordinadora del programa de Economía Empresarial y de la Especialización en Negocios y Marketing Internacional de la Universidad Autónoma de Manizales. Ha desarrollado diversas investigaciones y publicaciones en temas administrativos y de mercadeo. También ha sido profesora invitada por las Cámaras de Comercio de Manizales y Pereira, Universidad Nacional de Colombia, Universidad del Rosario, Universidad Autónoma de Manizales y CESA-INCOLDA.

Desde el año 2005 es profesora investigadora y líder de la línea de investigación en mercadeo del CESA. Ha sido escritora de libros sobre fundamentos de mercadeo, investigación de mercados y plan de marketing. Es fundadora de la Red de Marketing, una comunidad virtual orientada a la consolidación de investigación en marketing estratégico y digital que permite generar espacios de discusión e interacción reflexiva sobre eventos que intervienen en este campo del conocimiento.



## ANEXO DE FUENTES

### ACTAS

- Proexport, Junta Asesora. Acta Marzo – 10 – 2005.
- Proexport, Consejo Asesor. Acta N° 133, Mayo 25 de 2005.
- Colombia es Pasión, Comité Ejecutivo. Acta Enero 13 de 2006.
- Colombia es Pasión, Comité Ejecutivo. Acta Enero 16 de 2006.
- Proexport, Consejo Asesor. Acta Mayo - 26 -2006.
- Proexport, Consejo Asesor. Acta Diciembre - 15 – 2006.
- Proexport, Consejo Asesor. Acta Abril - 13 – 2007.
- Proexport, Consejo Asesor. Acta Julio de 17 - 2007
- Proexport, Consejo Asesor. Acta Agosto - 29 – 2007.
- Proexport, Consejo Asesor. Acta Septiembre - 14 – 2007.

## COMUNICADOS DE PRENSA

Proexport. Cobertura de eventos, 2006.

Proexport. Cobertura de eventos, 2007.

Prensa y comunicaciones Proexport, Colombia rinde homenaje a empresarios brasileiros que contribuyen a mejorar la imagen del país. 7 de noviembre de 2007.

Prensa y comunicaciones Proexport, Dossier Brasil. 10 de Noviembre de 2007.

## ENTREVISTAS

Entrevista a Carolina Arango, María Claudia Lacouture y Saúl Cardozo, 18 de Marzo de 2008.

Entrevista a Jaime Bermúdez y Alicia Mejía, 27 de Marzo de 2008.

Entrevista a Lucely Mora, 8 de Abril de 2008.

Entrevista a Alicia Mejía, 9 de Abril de 2008.

Entrevista a Liliana Medina y Saúl Cardozo, 10 de Abril de 2008.

Entrevista a Nataly Aya y Olga Ortiz, 10 de Abril de 2008.

Entrevista a Diana Erazo, 10 de Abril de 2008.

Entrevista a María Juliana Lora, 18 de Abril de 2008.

Entrevista a Jorge Mario Eastman, 25 de Abril de 2008.

Entrevista a Hans Peter Knudsen, 25 de Abril de 2008.

Entrevista a Lena Nordström Embajadora de Suecia, 29 de Abril de 2008.

Entrevista a María Elvira Pombo, 6 de Mayo de 2008.

Entrevista a Mauricio Rodríguez, 15 de Mayo de 2008.

Entrevista a Diana Zapata Empresa Frito Lay, 21 de Mayo de 2008.

Entrevista a Juan Pablo García Gerente de Gama de SOFASA, 3 de Junio de 2008.

Entrevista a Isabel Cristina Sierra Responsable Marketing BBVA, 4 de Junio de 2008.

Entrevista a Nibaldo Toledo Vicepresidente de Mercadeo, 9 de Junio de 2008.

Entrevista a María Claudia Lacouture, 9 de Junio de 2008.

Entrevista a Cristina Pacheco, 25 de Junio de 2008.

Entrevista a Nohora Elizabeth Hoyos, 9 de Julio de 2008.

## TRABAJOS DE INVESTIGACION

Proexport, Consejo Asesor. Imagen País Colombia es Pasión, Mayo 26 de 2006.

Proexport, Sancho BBDO. Evaluación Campaña Colombia es Pasión, Noviembre de 2006.

Proexport, Consejo Asesor. Imagen País logros y resultados de 2006, Diciembre 5 de 2006.

Proexport, Consejo Asesor. Imagen País, Mayo 15 de 2007.

Proexport, Consejo Asesor. Reporte de Medios, Junio 8 de 2007.

Proexport, Consejo Asesor. Imagen País, Julio 17 de 2007.

Proexport, Consejo Asesor. Imagen País, Agosto de 2007.

Proexport, Junta Asesora Proexport. Situación Financiera Imagen País, Septiembre 10 de 2007.

Proexport, Reporte Financiero Año 2007 Imagen País. Octubre 31 de 2007.

Proexport, Ángela Montoya. Informe de Gestión Final Imagen País. Octubre 31 de 2007.

Proexport, Consejo Asesor. Análisis de opciones de estructura para Imagen País, Diciembre 14 de 2007.

Proexport, Consejo Asesor. Informe de Área Comercial 2007, Diciembre de 2007.

Proexport. Estudio de Incidencia 2007, Diciembre de 2007.

Proexport, Consejo Asesor. Imagen País, Enero de 2008.

Proexport, AVIANCA. AVIANCA y Pasión, Enero de 2008.

Proexport. Tendencias Internacionales, Marzo 18 de 2008.

Proexport, Grupo Chaid Neme. Chaid Neme Hermanos y Pasión, Marzo de 2008.

Proexport, Datexco. Informe de Resultados: conocimiento de la marca, Marzo de 2008.

Proexport, Datexco. Informe de Resultados: Percepción frente a la marca, Marzo de 2008.

Proexport, Tendencias Internacionales, Marzo 18 de 2008.

Real Instituto Ecano, Marisa Ramos y Javier Noya. America Latina: del riesgo País a la Marca País y mas allá, Mayo 5 de 2006.

Este libro fue compuesto en caracteres  
Garamond de 10 puntos, impreso  
sobre papel mate de 90 gramos y  
encuadernado con método Hot melt,  
en el mes de septiembre de 2008, en  
Bogotá, D.C., Colombia

Abordar el conocimiento desde el caso académico, como la mejor experiencia para aprender a dirigir las organizaciones de hoy es, sin duda, la mejor estrategia pedagógica que le permitirá a las nuevas generaciones recibir la experiencia práctica de quienes han tenido en sus manos la responsabilidad de conducir empresas.

Es así como la narración neutral del caso Colombia es Pasión – Caso A- incorpora hechos, datos, sucesos, opiniones, expresiones, resultados, que independientemente de su nivel de resultados, han generado una valiosa curva de aprendizaje sobre la cual es necesario volver a aprender para crecer y progresar.

