



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO**

**FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y  
RELACIONES INTERNACIONALES**

**TESINA DE GRADO**

**La Marca País como herramienta de diplomacia pública  
para resignificar la percepción internacional de un país.  
El caso de la Marca País Argentina.**

**Carrera: Licenciatura en Relaciones Internacionales**

**Alumna: María Gabriela Casasola**

**Director: Dr. Eduardo Daniel Oviedo**

**Rosario, junio de 2023**

**Correo electrónico: [casasolamg@gmail.com](mailto:casasolamg@gmail.com)**

## **Agradecimientos**

A mi tutor, Dr. Eduardo Daniel Oviedo, quien con su predisposición, amabilidad, paciencia, saber y rigurosidad me orientó en cada una de las etapas de este proyecto para superar las dificultades.

A la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales por brindarme las herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de investigación.

A mi familia por acompañarme durante la realización de mi carrera universitaria y haberme inculcado la ética de trabajo y superación y el espíritu de rectitud moral.

## Resumen

La presente tesina aborda las características fundamentales de la Marca País y su relación con la diplomacia pública y el poder blando. A su vez, analiza el vínculo entre Marca País e imagen de marca como herramientas estratégicas que afectan el desenvolvimiento del Estado en los planos externo e interno.

En este marco, se estudian los casos de Corea del Sur, Suiza, Costa Rica, Estonia, Reino Unido y Argentina, los cuales reflejan una ligazón ambigua entre Marca País y diplomacia pública. Además, se considera el rol que juegan las tecnologías de la comunicación para influir en la opinión pública. Estos ejemplos dan cuenta de cómo las experiencias de Marca País en el mundo no han sido idénticas, así como sus resultados, dependiendo –en gran parte- del contexto en que se desarrollan.

En el caso de Argentina, el desarrollo de su estrategia marcaría se fundó en la experiencia internacional. Su particularidad es que la Marca País ha sido modificada luego de las diversas alternancias políticas, impidiendo de este modo desarrollar la continuidad que argumenta la academia para su eficacia, a fin de transformar a la Marca País en una política de Estado.

**Palabras clave:** *globalización, poder blando, política exterior, diplomacia pública, Marca País, imagen de marca, Corea del Sur, Suiza, Costa Rica, Estonia, Reino Unido, Argentina, tecnologías de la comunicación, alternancia política, continuidad.*

## **Abstract**

The present thesis addresses the Country Brand paramount characteristics and its relation to public diplomacy and soft power. In turn, it analyzes the link between the Country Brand and brand image as strategic tools that affect the unfolding of the state both internally and externally.

In this context, the cases of South Korea, Switzerland, Costa Rica, Estonia, the United Kingdom and Argentina are studied. These reflect an ambiguous link between the Country Brand and public diplomacy. In addition to that, the role that communication technologies play in communication to influence public opinion are considered. These examples give an account of how different the experiences in the Country Brand worldwide and their results have been, depending largely on the context in which they are developed.

In the case of Argentina, the development of its branding strategy was based on international experience. Its uniqueness lies in the fact that the Country Brand has been modified after the diverse political changes, thus preventing the development of the continuity that the academy pleads for its efficiency, in order to transform the Country Brand into a state policy.

**Key words:** *globalization, soft power, foreign policy, Country Brand, brand image, South Korea, Switzerland, Costa Rica, Estonia, the United Kingdom, Argentina, communication technologies, political changes, continuity.*

## Introducción

La tesina aborda las características fundamentales de la Marca País como herramienta de la diplomacia pública para resignificar la imagen internacional de un Estado, en este caso Argentina.

La investigación consiste en analizar la relación entre la Marca País, por un lado, y la diplomacia pública y el poder blando, por el otro. La hipótesis central sostiene que la Marca País es una herramienta operativa de la diplomacia pública que imprime la política exterior de un Estado y que se utiliza para resignificar la imagen internacional de un país.

El marco teórico es integral, articulando diversos autores, doctrinas y niveles teóricos. Se parte de nociones amplias, como son la *interdependencia compleja* de Robert Keohane y Joseph Nye (1988); el *poder blando* de Joseph Nye (1991; 2005; 2009), para descender al estudio de la *diplomacia pública* a partir de los aportes de Nye (2005); Noya y Prado (2012); Claver Ruíz (2014); Manfredi (2014); Powell y Manfredi (2014); Rubio (2014); Tressler Zamorano (2017); Paredes Moreno (2019); Cull (2022) y García de Alba Zepeda (2022).

Estas tres nociones son combinadas con investigaciones actuales sobre la *Marca País*, expuestas en los trabajos de Dinnie (2008); Anholt (2007); Aronczyk (2013); Joseph (2013); Yang (2016); Ermann y Hermanik (2018) y Viktorin, Gienow-Hecht, Estner y Will (2018). También se han relevado estudios de *casos de otros países*, tales como aquéllos analizados por la Escuela Diplomática España (2012); Echeverri (2014); Mandujano-Salazar (2016); García Bautista (2017); Gordon Gimeno (2017); Cavalieri (2018); Ojeda Pérez, Perea Rodríguez, Puerto Nuñez (2018); Arm *et al.* (2022); Vázquez (2020); Alimaskoski (2022) y el Centro Cultural Coreano en la Argentina (2023), así como otros sobre la *Marca País Argentina* escritos por Vexina (2002); Devoto (2008); Avendaño Manelli (2013) y la Cámara Argentino China de la Producción, la Industria y el Comercio (2021). Cabe destacar el uso de bibliografía en inglés, la cual ha sido traducida al español por la autora de la tesina.

El objetivo general es exponer las características fundamentales de la Marca País y su relación con la diplomacia pública y el poder blando. De este objetivo general se desprende una serie de objetivos específicos que buscarán guiar la presente investigación. Dichos objetivos son:

- Describir la inserción de la Marca País en la política exterior de un Estado.
- Desarrollar las precisiones conceptuales sobre la Marca País.
- Investigar la relación entre diplomacia pública y Marca País.
- Analizar la evolución de la Estrategia Marca País Argentina.

En función de lo expuesto, el capítulo primero aborda la ubicación de la Marca País en la política exterior de un Estado, dando cuenta de los principales conceptos: Estado, política pública, política exterior, diplomacia, diplomacia pública, poder blando y Marca País. El capítulo segundo examina la noción de Marca País como instrumento que pone en práctica a la diplomacia pública y que fortalece la imagen de una nación en el exterior para mejorar su inserción internacional. El capítulo tercero esboza la ambigüedad conceptual que se presenta en la relación entre diplomacia pública y Marca País a causa de ser dos campos de estudio emergentes, que se utilizan cada vez más en el mismo contexto. El capítulo cuarto estudia las etapas de la Marca País Argentina a partir de las ideas de alternancia política y sucesión política y la consecuente demostración de que aún no se ha convertido en una política de Estado.

# **Capítulo I**

## **INSERCIÓN DE LA MARCA PAÍS**

### **EN LA POLÍTICA EXTERIOR DE UN ESTADO**

#### **Introducción**

Este apartado aborda la ubicación de la Marca País en la política exterior de los Estados<sup>1</sup>, partiendo desde la visión global y holística del sistema internacional hasta la noción particular de Marca País. Así, se atraviesa al Estado, las políticas públicas, la política exterior, su diplomacia, la diplomacia pública para recién llegar a insertar, dentro de esta última, a la Marca País. Ésta es un emergente del cambio en los temas de agenda de las relaciones internacionales. Asimismo, se diferencian las nociones de diplomacia tradicional y diplomacia pública, planteando que son actividades complementarias de la política exterior de un Estado para la consecución del bien común.

#### **La complejidad e incertidumbre del sistema internacional**

“Hoy, el mundo es un mercado. El rápido avance de la globalización significa que cada país, cada ciudad y cada región deben competir entre sí por su participación en los consumidores, turistas, inversores, estudiantes, empresarios, eventos deportivos y culturales internacionales, y por la atención y el respeto de los medios mundiales, de otros gobiernos, y la gente de otros países” (Anholt 2007, 1).

---

<sup>1</sup> En el presente trabajo la noción de Estado se escribe con mayúscula cuando corresponde a la entidad política de un país que tiene que ver con un territorio, una población y un gobierno para distinguirla del término estado, escrito con minúscula, para referir a la situación o modo de estar en que se encuentra alguien o algo.

Como afirma Ojeda Pérez *et al.* (2018, 79), “la globalización es un proceso dinámico en el cual los actores del sistema internacional están en constantes interacciones por diversos asuntos económicos, políticos, culturales y sociales”. Este proceso generó una transformación en las relaciones entre los Estados provocando una nueva dinámica en las relaciones de poder. “El mundo relativamente simple en el que las relaciones internacionales se ocupaban primordialmente de un conjunto de Estados que perseguían una serie de políticas exteriores y que practicaban la diplomacia, ya no existe” (Rosenau 1997, 107). El factor económico ha cobrado mayor relevancia y el mercado internacional de bienes, servicios y personas exige que los Estados promocionen su mejor *imagen* debido a que ésta constituye un activo fundamental para promover sus intereses en el escenario internacional (García de Alba Zepeda 2022, 222). A partir de esta transformación, el Estado nación como unidad indivisible se ve permeado por el proceso de transnacionalización con sus nuevos actores, la progresiva interdependencia, la estructuración de bloques regionales, la tendencia a la transferencia de poderes de actuación en el ámbito internacional a niveles subnacionales, demandas regionalistas y emergencia de nuevos actores. Aparecen problemáticas interrelacionadas en las que ya no se pueden separar claramente los ámbitos doméstico e internacional.

Este escenario global nos permite aproximarnos a los postulados de la doctrina de la *interdependencia compleja* de Robert Keohane y Joseph Nye (1988). Dicha doctrina toma fuerza cuando los intercambios entre los diferentes Estados comienzan a incrementarse luego de la Segunda Guerra Mundial y las interconexiones entre las diversas sociedades nacionales aumentan notoriamente, no limitándose a cuestiones estratégicas. Si bien no desaparecieron los conflictos armados, sí cambió su modalidad. La fuerza militar y el equilibrio de poder decrecen. Como afirman estos autores (1988, 17), “ya no priman los problemas de seguridad, sino existe un abanico de disputas de distinta naturaleza (militar, económica, política, social, ambiental, cultural), que tiene como eje fundamental de las relaciones entre los actores *la cooperación*, dado que la agenda internacional abarca múltiples temáticas sin tener jerarquía unas de otras”.

La doctrina de la interdependencia compleja contribuye al análisis de las relaciones contemporáneas de los Estados, considerando el proceso de globalización y la cooperación entre actores para lograr los objetivos propuestos en la agenda internacional de cada Estado. De este modo, Ojeda Pérez *et al.* (2018, 83) sostiene que “(...) el sistema internacional funciona a través de interrelaciones como resultado de las diferentes formas de poder que aplican los Estados para tener una mayor preponderancia en el mismo (...)”, que les permita obtener beneficios políticos y económicos para potenciarse tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Según Keohane y Nye (1988, 23-25), “(...) las relaciones interdependientes implican siempre costos, pues la interdependencia reduce la autonomía; pero es imposible determinar *a priori* si los beneficios de la relación serán mayores que los costos, ya que [n]ada asegura que sean relaciones de beneficio mutuo.



(...) [E]n una situación de interdependencia se pueden plantear dos situaciones extremas: pura simetría y pura dependencia”.

Como expresan los mismos autores (1988, 43), “[c]uando se plantean múltiples temas en la agenda, muchos de los cuales amenazan intereses de grupos internos aunque no con claridad los de la nación como conjunto, aumentan los problemas para formular una política exterior coherente y consistente”. En el contexto de múltiples temas y ámbitos de despliegue de las relaciones internacionales emerge el *poder blando* (Nye 2005) como noción para abordar la política exterior. Éste consiste en generar poder a través de la persuasión sobre otras sociedades en el sistema internacional mediante atributos intangibles como la cultura y la ideología y valores como la democracia liberal, la economía de mercado y globalizada y el derecho kelseniano. Dicho poder se diferencia del *poder duro* en que este último se centra en el control estatal de las capacidades materiales en términos militares y económicos.

### **La emergencia de la dimensión intangible del poder: el poder blando**

Como sostiene Sébastien Dubé (2022, 33), profesor del departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, el contexto internacional ha sido escenario de cambios significativos desde el fin de la Guerra Fría, que contribuyen a reconfigurar las dinámicas de poder: “(...) revolución tecnológica y desafíos relacionados con la seguridad en el ciberespacio, digitalización de la economía y la geopolítica de las telecomunicaciones, casi desaparición de los conflictos armados interestatales clásicos, cambio climático y nuevas conceptualizaciones de seguridad, tensiones en la diplomacia multilateral ligada a una mayor interdependencia económica”.

El mismo Joseph Nye (1991, 181; 2005, 4-5) asimila la *distribución del poder mundial* a una *partida complementaria de ajedrez tridimensional*. En el *tablero superior* se observa el poder militar interestatal clásico, donde Estados Unidos es de hecho la única superpotencia con capacidad militar de alcance global al momento de escribir Nye su célebre obra. Por ello, según el autor, tiene sentido hablar en términos tradicionales de unipolaridad o hegemonía. En el *tablero intermedio* se encuentra el poder económico interestatal, cuya distribución es multipolar. En este nivel Estados Unidos no puede ejercer su hegemonía y debe negociar los acuerdos comerciales y financieros con sus homólogos –Unión Europea, Japón, China y otros-. En el *tablero inferior* reinan las relaciones transnacionales que quedan fuera del control gubernamental. Aquí el poder está muy disperso y caóticamente organizado entre actores estatales y no estatales y es donde se localizan las nuevas amenazas (terrorismo internacional, tráfico ilícito de drogas, lluvia ácida, calentamiento global,

epidemias) que debieran ser combatidas a través de *la cooperación* entre las naciones aprovechando los múltiples canales que conectan a las sociedades.

En este contexto se hace necesario retomar la propuesta de Nye referida a que la influencia en el sistema internacional se define en términos de *poder duro* y *poder blando*. Este autor define el *poder* como la capacidad de obtener los resultados que uno quiere y, en caso necesario, de cambiar el comportamiento de otros para que esto suceda. El *hard power* o *poder duro* se basa en coaccionar con amenazas o inducir con incentivos económicos a otros para obtener los resultados que uno desea (Nye 2005, 1-5). Consiste en la habilidad de un Estado para definir o cambiar el comportamiento de otro más débil por medio de la amenaza de una intervención militar, la aplicación de sanciones económicas o el retiro de ayuda y concesiones financieras, militares y comerciales. Su exitoso ejercicio supone la voluntad de utilizar su enorme capacidad militar y la existencia de una relación asimétrica muy marcada en la cual el país débil depende del poderoso, de su apoyo político, comercial y financiero. Esto permite al país poderoso dedicar su influencia para obtener determinados resultados del país débil (Nye 2005, 5-11).

Como el poder ya no reside en los recursos, sino en el comportamiento diferente de las naciones, es menester contextualizar una forma indirecta de ejercicio del poder basado en la influencia, en la capacidad de atracción que conlleva la conformidad, la aceptación de valores y la legitimidad sin resistencia. Esta necesidad se explica a través de la noción de *soft power* o *poder blando*. Dicho poder radica en la capacidad de una nación para atraer y cooptar a otros para que hagan lo que ella desea a través de su cultura, de sus políticas gubernamentales en el país y en el extranjero, y de sus valores que defiende en su comportamiento interno, en las instituciones internacionales y en su política exterior (Nye 2005, 5-25). Es decir, se define como la concesión de ciertos beneficios políticos y económicos potenciales o reales que se derivan de su influencia y poder presentes en los regímenes internacionales políticos y económicos. Dichos beneficios incluyen legitimidad internacional para un gobierno, inserción en ciertos regímenes mundiales, ayuda económica internacional a través del acceso al crédito e inversiones, e integración a sistemas de libre comercio. Keohane y Nye (1988, 283-305) expresan que los pequeños Estados se conformarán y alinearán con Estados Unidos en virtud de los beneficios potenciales que se derivan de cooperar con dicho país, puesto que la principal fuente de poder blando de Estados Unidos en la Posguerra Fría se define en función de la permanencia de su estatus como superpotencia y de su influencia y poder en los regímenes políticos y económicos internacionales. Por supuesto, esta visión de la década del noventa del siglo pasado ha sido cambiada por el ascenso internacional de China, India y otras potencias.

La principal característica de la interdependencia es “un mundo en el que otros actores, además de los Estados, participen activamente en la política mundial, en el que no exista una clara jerarquía de cuestiones y en el que la fuerza sea un ineficaz instrumento de política” (Keohane y Nye

1988, 40). Como afirma Carla Avendaño Manelli (2013, 37), dichas características “(...) originan procesos políticos diversos, cuyos objetivos varían en función de las áreas de problemas al igual que la distribución de poder mundial, traduciéndose esos recursos de poder en control de resultados”. El contar con los recursos potenciales no siempre se traduce en un control sobre los resultados y este último es quizás el componente más importante del poder (Keohane y Nye 1988, 40).

### **Ubicación de la Marca País como instrumento de la política exterior**

La Marca País es un instrumento de las políticas públicas del Estado. Por *Estado* se considera al sujeto originario y por excelencia del derecho internacional, que debe reunir como requisitos una población permanente, un territorio determinado, un gobierno y la capacidad de entablar relaciones con los demás Estados. Según el jurista español Manuel Diez de Velasco (1997, 217-219), “como entidad soberana, la naturaleza de su poder consiste, por un lado, en un poder autónomo supremo en la conducción de sus relaciones con sus propios sujetos (aspecto interno), y, por otro, en un poder de determinar libremente su conducta con respecto a los otros Estados (aspecto externo)”.

El Estado ejecuta su accionar en el plano interno y externo de la realidad política a través de las políticas públicas, las cuales son implementadas por los gobiernos a través de sus ministerios. Al respecto, el artículo 87 de la Carta Magna de 1853 estableció cinco carteras (Interior, Relaciones Exteriores, Hacienda, Guerra y Marina y Justicia e Instrucción Pública). En 1898 fue necesaria una reforma constitucional para que Julio Argentino Roca asumiera su segunda Presidencia con ocho ministerios. Se dividió el Ministerio de Guerra y Marina y se crearon los de Agricultura y de Obras Públicas. La Constitución de 1949 de Juan Domingo Perón dispuso que el organigrama ministerial, así como la cantidad de carteras, pasara a ser materia de una ley especial, con lo que el límite de ocho ministerios quedó desactivado. Entre las nuevas carteras, aparecieron las de Educación (escindida de Justicia), Asuntos Económicos, Asuntos Políticos, Asuntos Técnicos, Trabajo y Previsión, Salud Pública, Comercio Exterior, Industria, Transporte y Comunicaciones. Tras el golpe de Estado de 1955, Eduardo Lonardi redujo los ministerios a dieciocho y Pedro Eugenio Aramburu a un máximo de dieciséis. En 1957 la Convención Constituyente derogó la Constitución de 1949 y restableció la vigencia de la Constitución de 1853 con algunas reformas, entre las que se volvería a las ocho carteras ni bien surgiera un gobierno constitucional. Los ocho ministerios se reinstauraron con el regreso de la democracia el 10 de diciembre de 1983 a través de la Ley 23023 del Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.) del 14 de diciembre de 1983 que creó la Ley de Ministerios y fijó las siguientes carteras: Interior, Relaciones Exteriores y Culto, Defensa, Economía, Obras y Servicios Públicos, Educación y Justicia, Trabajo y Seguridad Social, Salud y Acción Social. La reforma constitucional de 1994

retomó el criterio de la Constitución de 1949 al no establecer un número determinado de ministros y estipuló que el número de carteras se fije por ley. Además, creó la figura de Jefe de Gabinete de Ministros.

Como se expresó, el Estado lleva adelante a través de los gobiernos las *políticas públicas*, que son las acciones que buscan dar respuesta a las diversas demandas de la sociedad, y que se subdividen en políticas sectoriales (económica, social, cultural, educativa, justicia, interior, defensiva, laboral), dentro de las cuales se encuentra la política exterior.

## Política exterior

La *política exterior* consiste en la acción que cada Estado desarrolla en el plano internacional. Esa acción puede desenvolverse en forma bilateral, respecto de cada uno de los miembros de la comunidad internacional, o en forma multilateral, en el seno de las organizaciones internacionales. El hecho de que vivamos en un mundo interdependiente y que los temas de la agenda pública internacional sean de tal repercusión para la suerte de los países y de las personas que los habitan, hace que la política exterior se constituya en un asunto de interés para la vida pública de los Estados. Eduardo Vilariño Pintos (2016, 75), doctor en derecho por la Universidad de Santiago de Compostela, España, define la política exterior como “la acción *ad extra*<sup>2</sup> de un sujeto de derecho internacional o, más estrictamente, la fijación y decisión, por ese sujeto, de los objetivos (mediatos e inmediatos) a alcanzar en sus relaciones con otros sujetos en función de sus intereses esenciales y generales y para defenderlos en todo momento; actividad que se lleva a cabo, en general, por los gobiernos de los Estados”. El diplomático argentino Mario Amadeo (1978, 121-122) especifica a la política exterior como el arte de dirigir las relaciones de un Estado con otros Estados, que interrelaciona su plano interno con el sistema internacional basándose en la orientación política que le imprime el Presidente a su gobierno por ser el jefe de la diplomacia.

En las democracias, la *orientación política* es la fórmula ideológica propuesta por los partidos políticos al cuerpo electoral que, al acceder al poder mediante elecciones libres, deviene en orientación del gobierno y, como órgano representante del Estado, orienta su accionar interno y externo a través de sus instituciones (Oviedo 2018, 91). En Argentina el Presidente de la Nación orienta la política exterior y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC) la conduce y la ejecuta asesorado por su personal y otros ministerios y reparticiones para funciones especializadas. Para alcanzar su cometido utiliza medios amistosos y medios no amistosos.

---

<sup>2</sup> Una norma produce efectos *ad extra* cuando han de cumplirla terceros ajenos a la entidad que la adopta.

## Medios de la política exterior

Los *medios amistosos* se conceptualizan como aquellos por los cuales los Estados se esfuerzan por encontrar de común acuerdo una solución armónica de las dificultades que los separan o por establecer fórmulas de cooperación en asuntos en que sus intereses total o parcialmente coinciden (Amadeo 1978, 216-217). Los medios amistosos son la diplomacia, la negociación, los tratados, la solución pacífica con intervención de terceros y la consulta.

La *negociación* es el procedimiento por excelencia que consiste en el conjunto de gestiones que dos o más Estados realizan para llegar a una acción común o para resolver amistosamente las diferencias surgidas entre ellos que casi siempre se realiza por los canales diplomáticos, los cuales pueden ser, o bien la vía normal de las Cancillerías a través de sus representantes o bien el conducto directo de los Jefes de Estado o de Gobierno. La actividad diplomática es una permanente negociación (Amadeo 1978, 217). Los *tratados* se definen como acuerdos de voluntad entre dos o más Estados que generan derechos y obligaciones para las partes que los celebran (Amadeo 1978, 222). La *solución pacífica con intervención de terceros* se desarrolla cuando los Estados no pueden solucionar sus dificultades por la vía directa de la negociación y llegar, como consecuencia de ella, a acuerdos que les pongan término; el sometimiento a la decisión de terceros es siempre voluntaria y aun en los casos en que revista apariencia compulsiva, la compulsión deriva de un acto previo de voluntad del Estado que ha aceptado de antemano la sumisión obligatoria de sus conflictos con otro u otros Estados (Amadeo 1978, 225). Sus diversas formas son los buenos oficios, la mediación, la conciliación, el arbitraje, la justicia internacional a través de la Corte Internacional de Justicia de Naciones Unidas y los organismos internacionales (Amadeo 1978, 225-231). La *consulta* refiere al intercambio de puntos de vista entre dos o más Estados sobre asuntos de interés común. Por medio de esos intercambios cada Estado da a conocer su posición y toma conocimiento de la de aquellos con los cuales la consulta se celebra (Amadeo 1978, 231).

Los *medios no amistosos* son aquellos por los cuales los Estados procuran imponer sus propios criterios mediante una acción de tipo unilateral y se clasifican de carácter violento, como la intervención y la guerra, y de carácter no violento, como la acción psicológica y los métodos coercitivos (Amadeo 1978, 233).

Los *medios no amistosos de carácter violento* son aquellos que recurren al uso de la fuerza armada. Según el jurista brasileño Celso de Albuquerque Mello, la *intervención* refiere a la acción que uno o más Estados realizan en tiempo de paz para imponer su voluntad a otro Estado sin su consentimiento (Albuquerque Mello 1968 en Amadeo 1978, 243), que puede ser individual o colectiva (Amadeo 1978, 243). La *guerra* se define como lucha armada entre dos o más Estados

mediante la cual una parte procura destruir el poder del adversario e imponerle su voluntad (Amadeo 1978, 245).

Los *medios no amistosos de carácter no violento* son aquellos que no recurren al uso de la fuerza armada y que conforman una variada gama de medidas de presión material o moral (Amadeo 1978, 233). La *acción psicológica* remite a un procedimiento que no está dirigido a operar directamente sobre los gobiernos sino sobre los gobernados. Su influjo sobre los gobiernos es indirecto y se produce a través de la presión que se espera obtener por parte de la opinión pública de los países extranjeros sobre sus respectivas autoridades. Este medio no solamente incluye la presentación favorable de la propia posición sino también la presentación adversa de la posición ajena (Amadeo 1978, 234-235). Sus armas son la propaganda y la guerra psicológica (Amadeo 1978, 235-239). Los *métodos coercitivos* son aquellos actos mediante los cuales los Estados procuran obtener de otros Estados que se allanen a sus exigencias en virtud del temor o de los perjuicios que tales actos les provoquen –retiro de Jefes de Misión diplomática, ruptura de relaciones diplomáticas, ruptura de relaciones económicas, interrupción de comunicaciones, boicot, represalias, embargo, demostraciones militares sin empleo efectivo de la fuerza- (Amadeo 1978, 239-243).

## **Diplomacia**

En esta tesis nos abocamos al concepto de diplomacia, porque ésta es el ámbito general donde se inserta una de sus especies, la diplomacia pública, y, a su vez, esta última alberga entre sus herramientas operativas a la Marca País, objeto de este estudio. Según el jurista francés Philippe Cahier, la *diplomacia* es la manera de conducir los asuntos exteriores de un sujeto de derecho internacional utilizando medios pacíficos y principalmente la negociación (Cahier 1965, 19) para conseguir la mejor inserción internacional. Este autor también considera importante distinguir política exterior de diplomacia. La política exterior se fundamenta en la elección de los objetivos y líneas de acción que un Estado va a seguir en relación con los demás, siendo la diplomacia la realización de la política exterior. De acuerdo con Vilariño Pintos (2016, 75), “la diplomacia no es más que una forma, entre otras, de ejecutar la política exterior previamente decidida: aquella que se lleva a cabo a través del método pacífico de la negociación, realizada por los órganos y las personas a los que el sujeto les ha otorgado su representación”. Amadeo (1978, 181-182) expresa que la diplomacia radica en el conjunto de organismos que pertenecen al servicio exterior –Ministerio de Relaciones Exteriores, misiones diplomáticas acreditadas en el extranjero, agentes consulares- mediante los cuales los Estados manejan sus relaciones internacionales y en los procedimientos que dichos organismos emplean para la consecución de sus fines. Es el instrumento capital con que se elabora y ejecuta la

política exterior de los Estados, que se vale de medios pacíficos y se conduce por vías especializadas (Amadeo 1978, 123).

### **Herramientas de aplicación de la diplomacia**

Este autor esboza que sus herramientas de aplicación son la diplomacia directa, la diplomacia bilateral, o la diplomacia multilateral o diplomacia por conferencias. La *diplomacia directa* es aquella que prescinde de los emisarios y representantes habituales –el personal diplomático- y se lleva a cabo a través de la negociación o el diálogo entre los propios conductores de la política internacional. Reúne personalmente a los Jefes de Estado o de Gobierno o a los Ministros de Relaciones Exteriores o titulares de otras carteras de los respectivos países (Amadeo 1978, 206-207). La *diplomacia bilateral* es la forma, por antonomasia, que asumen las relaciones entre los Estados (Amadeo 1978, 209), que se centra “en las relaciones entre dos Estados, bien a través de la misión permanente respectiva, bien por misiones especiales o reuniones en la cumbre (...)” (Dastis 2005, 155). La *diplomacia multilateral o diplomacia por conferencias* se desarrolla a través de “las relaciones entre varios Estados, principalmente a través de las misiones permanentes ante las organizaciones internacionales” (Dastis 2005, 156). Es fruto de la creciente interdependencia que existe entre los Estados, ya que permite recoger el consenso de un grupo más o menos grande de países y, en ciertos casos, de toda la comunidad internacional respecto de asuntos de gran importancia. Tuvo su gran auge al término de la Primera Guerra Mundial y coadyuvó después del fin de la Segunda Guerra Mundial a la creación de los organismos internacionales de carácter mundial y regional para abordar temas en común (Amadeo 1978, 210-212).

El jurista brasileño Geraldo Eulalio do Nascimento e Silva (1973, 26) agrega a esta taxonomía la noción de *diplomacia parlamentaria* planteando que sus objetivos o motivaciones son análogos a los de la diplomacia tradicional, pero que busca alcanzarlos en congresos o conferencias públicas, con métodos completamente diversos y mediante el empleo hábil del reglamento interno adoptado o reglas de procedimiento.

### **Diplomacia pública**

Además de todas estas especies, está la *diplomacia pública*, que es un instrumento de valor estratégico orientado a la obtención de los fines, objetivos e intereses de política exterior de los

Estados y otros actores internacionales, a través de la configuración y proyección de la imagen pública de los mismos (Paredes Moreno 2019, 62).

Edmund Gullion, decano de la Facultad de Derecho y Diplomacia Fletcher de la Universidad de la Tufts, Estados Unidos, acuñó en 1965 la noción de diplomacia pública, que fue impulsada por la expansión de los medios de comunicación de masas: “La diplomacia pública trata sobre la *influencia* de actitudes del público en la formación y ejecución de políticas exteriores. Comprende dimensiones de las relaciones internacionales más allá de la diplomacia tradicional; el *fomento* de los gobiernos de la opinión pública en otros países; la *interacción* de grupos e intereses privados de un país con aquellos de otro país; la *información* sobre asuntos exteriores y su impacto en la política; la *comunicación* entre quienes tienen por oficio la comunicación, como diplomáticos y corresponsales en el extranjero; y el *proceso* de comunicación intercultural” (Centro de Diplomacia Pública, Universidad del Sur de California 2012 en García Bautista 2017, 133).

Si bien el húngaro Gyorgy Szondi (2008, 6), profesor titular de Relaciones Públicas en la Escuela de Negocios de la Universidad Metropolitana de Leeds, Reino Unido, supone a la diplomacia pública de manera similar a Gullion al referirse a ella como “*comunicación* gubernamental dirigida a audiencias *extranjeras* para lograr cambios en los "corazones o mentes" de las personas”, considera que también “puede referirse al público nacional de dos maneras: ya sea como el aporte nacional de los ciudadanos para la formulación de la política exterior (enfoque participativo), o como explicación de los objetivos de la política exterior y la diplomacia al público nacional (enfoque explicativo)”.

El creciente interés público por los problemas internacionales hizo necesario que los gobiernos, paralelamente a su acción diplomática tradicional, deban mantener a la opinión pública extranjera debidamente informada de las líneas maestras que guiarán su conducta internacional y presentarla de manera de captar su simpatía (do Nascimento e Silva 1973, 33). La diplomacia pública es entendida como el conjunto de estrategias e instituciones deseadas para proyectar la imagen de un país en la opinión pública internacional (Melgar 2010 en Rubio 2012, 28), orientada a generar empatía con los múltiples actores de las relaciones internacionales, capaz, no sólo de generar emoción, sino de crear vinculación, a través de la interactividad, el diálogo y el conocimiento de los otros (Rubio 2012, 28).

Javier Noya, investigador en el Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, y Fernando Prado, socio director de Reputation Institute España y Latinoamérica (2012, 3-5), consideran que la diplomacia pública es una estrategia implementada por potencias grandes o medias que persiguen aumentar su influencia política en otros países para lograr sus objetivos de política exterior e influir en la agenda política mundial. Si bien la intervención de la sociedad civil es cada vez mayor, la responsabilidad final de sus acciones suele recaer en la Presidencia del Gobierno o el Ministerio de Relaciones Exteriores.



Sobre la base de la definición ofrecida por el Diccionario de Términos de Relaciones Internacionales del Departamento de Estado de EEUU, Gordon Gimeno (2017, 166) entiende por diplomacia pública (DP) a:

“la serie de actividades que realiza un gobierno nacional en otro Estado, o a nivel global, para mejorar su imagen internacional. De esta manera, además de la diplomacia “tradicional” –centrada principalmente en la interacción entre gobiernos- los Estados desarrollan acciones dirigidas a los ciudadanos de otros países, en especial, a través de los medios informativos (impresos, radio, televisión e internet). Dichas acciones están orientadas a informar e interesar a la opinión pública del país en que se aplican, de manera que los gobiernos puedan crear un ambiente favorable para avanzar sus propuestas y defender sus principios. Adicionalmente a los medios informativos, la DP involucra a otros actores, como líderes de opinión, organizaciones no gubernamentales, académicos, cámaras o grupos empresariales, representantes de la diáspora del país en cuestión. (...) [L]a DP es la parte visible de las relaciones internacionales; es decir, las acciones de un gobierno extranjero que son percibidas por la sociedad local”.

### Diferencias entre diplomacia pública y diplomacia tradicional

Algunos de los principales rasgos que diferencian a la diplomacia pública de la diplomacia tradicional son la consideración de factores intangibles como constitutivos del poder nacional, su orientación al diálogo con actores gubernamentales y no gubernamentales, la transmisión de la información de manera más democrática de individuo a individuo o en foros internacionales, el desarrollo de actividades culturales y educativas para acercar a las sociedades y crear lazos de entendimiento mutuo.

En la siguiente tabla se pueden distinguir con claridad las diferencias entre la diplomacia tradicional y la diplomacia pública.

**Tabla 1: Diferencias entre diplomacia tradicional y diplomacia pública**

	<b>Diplomacia tradicional</b>	<b>Diplomacia pública</b>
<b>Nivel de difusión/publicidad</b>	Opaca, difusión restringida.	Transparente, altamente difundida.
<b>Actores</b>	Gobiernos, Ministerios de Asuntos Exteriores, diplomáticos.	Gobiernos, diplomáticos, empresas, instituciones, ONG.
<b>Destinatarios</b>	Gobiernos, políticos, funcionarios diplomáticos.	Opinión pública, audiencias extensas selectas.
<b>Temática</b>	Vinculada con la conducta y las políticas de gobierno.	Vinculada con actitudes y conductas del público.

**Fuente:** Gordon Gimeno, Paula. *Marca España: evolución, análisis, futuro y nuevos objetivos a lograr*, 2017, Madrid.

La globalización ha complejizado el escenario en que el funcionario diplomático se desarrolla, haciéndolo perder el monopolio de la actividad internacional, ya que una mayor cantidad de individuos y organizaciones participan en la toma de decisiones. Como afirma Juan Luis Manfredi (2014, 21), profesor de la Universidad de Castilla-La Mancha, España:

“Por eso, no existe una vieja diplomacia enfrentada a la nueva diplomacia tecnológica. Lo que encontramos es un contexto, una agenda y unas organizaciones en cambio. Ahí adquiere su significado el conjunto de competencias nuevas que dotan de capacidades para la comprensión del entorno estratégico, para el cumplimiento de la misión diplomática y para la atención al ciudadano. Son *competencias incrementales*, esto es, se sustentan sobre la base de aquellas que conocemos y que organizan las relaciones internacionales: conocimiento del derecho internacional y la ciencia política, dominio de idiomas, comunicación intercultural, cercanía al ciudadano, capacidad de comunicar al exterior los intereses del gobierno de un país, la difusión de la cultura y las relaciones científicas, la resolución de los conflictos o la influencia en la opinión pública extranjera, entre otras. El eje de la tarea diplomática permanece inalterable: la promoción de los intereses de los gobiernos y de los ciudadanos a los que se representa en la arena internacional. Y para eso, el contacto personal es insustituible”.

En realidad, la diplomacia tradicional y la diplomacia pública son complementarias. Por consiguiente, la diplomacia pública y la Marca País son medios clave para implementar los objetivos generales de la política exterior de un Estado.

### **Herramientas de la diplomacia pública**

Según la Enciclopedia Británica (2022), existen *dos tipos de diplomacia pública*. Una es *branding o comunicación cultural*, donde el gobierno trata de mejorar la imagen de sí mismo en el mundo sin buscar un objetivo político inmediato. En tal sentido, la marca está destinada a afectar las percepciones a largo plazo. La otra es la *defensa política o campañas de promoción política*, que busca generar apoyo extranjero para objetivos de política inmediatos. Operativamente sus instrumentos inciden tanto en el Estado como en las sociedades civiles del Estado en cuestión y del Estado extranjero. Nicholas Cull, director fundador del programa de maestría en diplomacia pública de la Universidad del Sur de California (USC), propone en su texto *Diplomacia pública: consideraciones teóricas* las siguientes herramientas de la diplomacia pública:

a) la *escucha*, basada en recabar y cotejar datos sobre un público y sus opiniones en ultramar, y hacer uso de esos datos para redirigir sus políticas públicas o un enfoque más amplio de diplomacia pública en consonancia (Cull 2022, 64);

b) la *defensoría*, consistente en emprender una comunicación internacional para promover activamente una política pública en particular, una idea o intereses específicos de ese actor en la mente de un público extranjero, a través de las relaciones de prensa de embajadas y consulados o Marca País y el trabajo de información de *think tanks*<sup>3</sup> (Cull 2022, 66);

c) la *diplomacia cultural*, que hace que los recursos y los logros culturales se conozcan en ultramar y/o facilitar la transmisión cultural en el extranjero con la ayuda de dos grupos importantes: los refugiados y las diásporas (Cull 2022, 67);

d) el *intercambio* o envío de ciudadanos al extranjero y aceptación en reciprocidad de ciudadanos de ultramar para un periodo de estudios y/o de aculturación gracias a programas de becas (Cull 2022, 68); e) la *radiodifusión internacional*, a través de utilizar las tecnologías de radio, televisión e internet para involucrarse con públicos extranjeros por medio de la difusión de noticias tanto nacionales como internacionales (Cull 2022, 69).

El diplomático español Luis Melgar destaca en su escrito *Diplomacia pública, un proyecto integral* una serie de elementos constitutivos de la diplomacia pública, a saber:

a- la *recopilación de información*, considerada la herramienta más importante para averiguar qué piensa la opinión pública, tanto nacional como internacional, la cual utiliza como medios a las embajadas y consulados, los institutos nacionales de estadística, los *think tanks*, las universidades y las consultorías independientes (Melgar 2012, 50);

b- la *promoción* basada en campañas de imagen que ponen de relieve un determinado aspecto del país, una política concreta o incluso una idea más abstracta, como la democracia o los derechos humanos, que sirve como paraguas integrador de la multiplicidad de acciones de imagen que llevan a cabo las autoridades (Melgar 2012, 50);

c- la *difusión de noticias* nacionales y extranjeras gracias a contar con una agencia líder de información que sea percibida por el público local e internacional como un actor independiente y no como un portavoz de gobierno (Melgar 2012, 50);

d- la *diplomacia cultural* mediante la exportación de intangibles culturales, como la lengua, el acervo artístico, el cine o cualquier otra manifestación cultural para fomentar el entendimiento entre personas de países y culturas diferentes (Melgar 2012, 50);

e- la *diplomacia de intercambio* por medio de programas de becas que fomentan el conocimiento directo del propio país por parte de algunos extranjeros que se conciben como líderes de opinión en sus lugares de origen (Melgar 2012, 51).

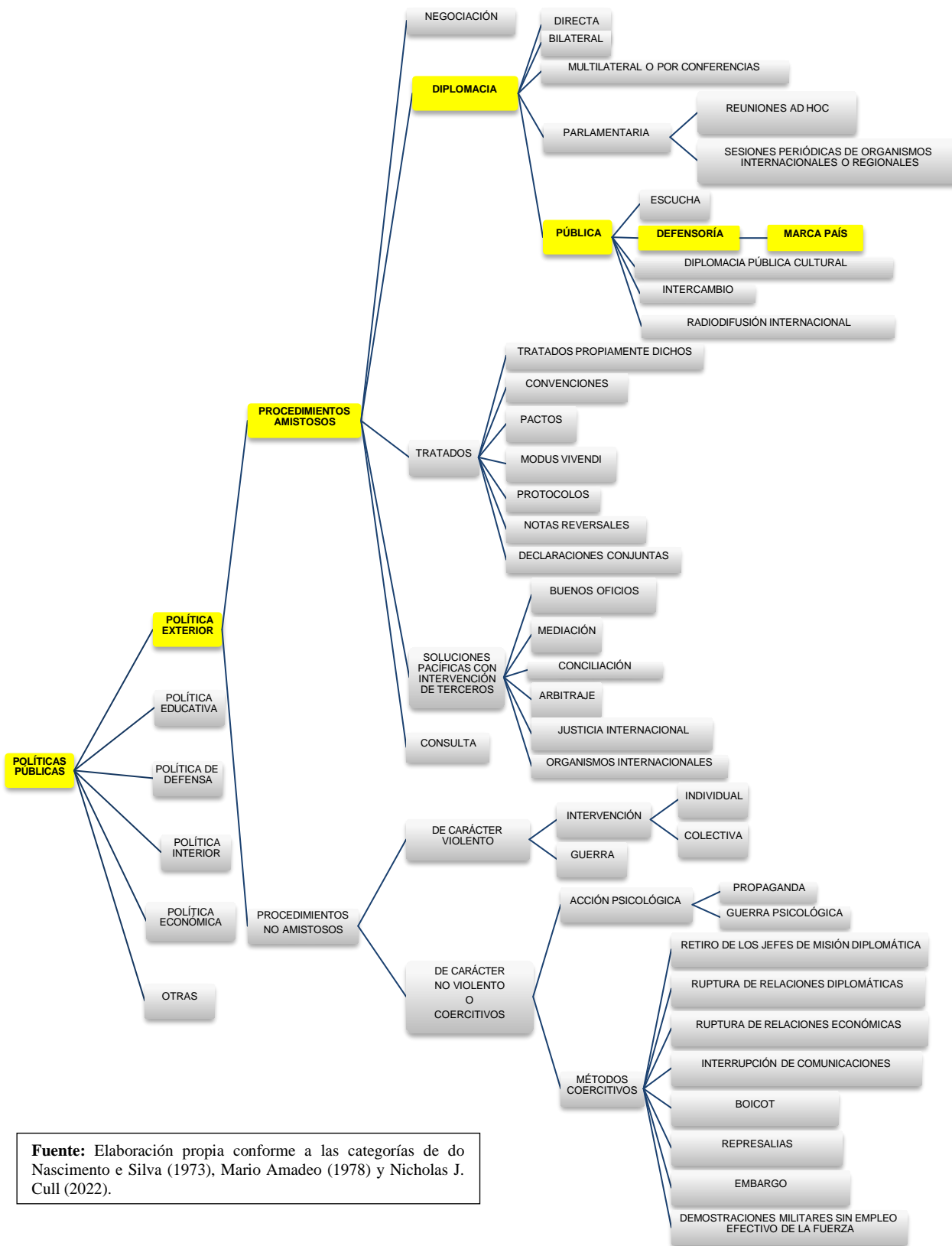
Si bien ambas sistematizaciones son relevantes, a los fines de este trabajo se opta por la propuesta del profesor Cull.

---

<sup>3</sup> Grupo organizado para la investigación interdisciplinaria que brinda asesoramiento sobre una amplia gama de temas y productos políticos o económicos específicos mediante el uso de conocimientos especializados y la activación de redes.

En función de todo lo expuesto, el Gráfico 1 nos muestra la ubicación de la Marca País como especie de la diplomacia pública, la cual es, a su vez, comprendida dentro de los procedimientos amistosos que utiliza la política exterior de un Estado en la política internacional y, particularmente, en relación a otros Estados.

**Gráfico 1: Ubicación de la Marca País como instrumento de la política exterior**



**Fuente:** Elaboración propia conforme a las categorías de do Nascimento e Silva (1973), Mario Amadeo (1978) y Nicholas J. Cull (2022).

## Conclusiones al capítulo primero

La *interdependencia compleja* entre las naciones y la doctrina del *poder blando* han transformado las relaciones internacionales, influyendo -de manera sustantiva- en la imagen de los Estados y la profundización de las acciones externas para consolidar la entidad marcaría. La Marca País es un instrumento de las políticas públicas del Estado enmarcada en el ámbito de la política exterior, pero que atañe también a otras políticas públicas.

La *política exterior* es la acción que cada Estado desarrolla en el plano externo a través de medios amistosos y medios no amistosos. Dentro de los medios amistosos se encuentra la diplomacia como ámbito general donde se inserta una de sus especies, la diplomacia pública, y, a su vez, esta última acoge entre sus herramientas de aplicación a la Marca País.

La *diplomacia tradicional* es una forma de ejecutar la política exterior de un Estado a través de medios pacíficos, basada en la interacción entre gobiernos para la representación de los intereses nacionales en el escenario mundial. Ésta es complementada por la *diplomacia pública* que se define como un instrumento de valor estratégico que utiliza un país para configurar, proyectar y, si es necesario, mejorar la imagen pública de sí mismo en el mundo, para afectar positivamente las percepciones a largo plazo de las sociedades civiles del Estado en cuestión y de los Estados extranjeros.

## **Capítulo II**

# **MARCA PAÍS: PRECISIONES CONCEPTUALES**

### **Introducción**

Esta sección examina la noción de Marca País en la disciplina de las relaciones internacionales y, particularmente, como uno de los instrumentos que operativiza la diplomacia pública y fortalece la *imagen* de una nación en el exterior. La Marca País se entiende como una acción a largo plazo para favorecer, de forma adicional, la inserción óptima de la nación en el sistema internacional. A su vez, se distingue la relación entre Marca País e imagen y se describe el Hexágono de Marca País creado por Simon Anholt (2007), cuya misión es construir un *ranking* internacional denominado Índice de Marca País para evaluar comparativamente el desempeño de la Marca País de las naciones participantes y así conocer el poder real de cada una de ellas.

### **Marca**

La Real Academia Española (2022) especifica la palabra marca como “señal que se hace o se pone en alguien o algo, para distinguirlos, o para denotar calidad o pertenencia”. Su función primigenia es la de marcar como acto de identificación, la de diferenciarse frente a otras marcas, la de connotar garantía de calidad y autenticidad a través de sus atributos. Refiere a la diferenciación que posee un sujeto, un objeto, una idea, que la hace sobresalir del resto.

El fenómeno marcario surgió en la Era Premoderna como transmisor de información sobre el origen y la propiedad de los bienes (Moore y Reid 2008 en Viktorin *et al.* 2018, 3). Ulrich Ermann y Klaus-Jürgen Hermanik (2018, 9), profesores en la Universidad de Graz,

Austria, precisan que la marca deriva de la antigua práctica de sellar la piel de los animales con un hierro al rojo vivo para indicar su propiedad.

El profesor de *marketing* y gestión estratégica en la Escuela de Negocios de la Universidad de Warwick, Reino Unido, Peter Doyle (1992 en Dinnie 2008, 14), define de manera similar a la Asociación Americana de *Marketing* el concepto de marca como “(...) nombre, símbolo, diseño o alguna combinación, que identifica el “producto” de una organización particular como tener una ventaja diferencial”.

Según Simon Anholt (2007, 4), profesor honorario de la Universidad de East Anglia, Reino Unido, “una marca es un producto o servicio u organización, considerado en combinación con su nombre, su identidad y su reputación”.

Jill Avery y Anat Keinan (2015 en Viktorin *et al.* 2018, 4), profesoras de la Escuela de Negocios (HBS) de la Universidad de Harvard, Estados Unidos, sostienen que “la marca no sólo crea distinción, sino también involucra a la audiencia en el proceso de creación de marca. Una marca puede ser percibida de manera diversa por diferentes personas (...)”.

Joanne Lynch y Leslie de Chernatony (2004 en Dinnie 2008, 14), profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Birmingham, Reino Unido, explican la marca como “(...) grupo de valores funcionales y emocionales que prometen una experiencia única y agradable entre un comprador y un vendedor”.

Ermann y Hermanik (2018, 3-5) puntualizan la marca como un signo que comprende nombres, diseños, estilos, palabras y símbolos, que se visualiza a través de un logotipo que intenta incorporar y comunicar la filosofía e identidad de lo que representa. Cumple el propósito de transformar un producto o servicio ordinario en una mercancía extraordinaria y única que incorpora una gama de cualidades que representa la marca. La marca se caracteriza por agregar valor a un producto cuando se adjunta el nombre de la zona de origen de la producción, crear valor a través de su capacidad para afirmar la autenticidad de un producto, generar el efecto de atracción cuando comparte valores sociales o culturales, representar un valor autorreferencial o un valor económico en sí mismo considerado una especie de aura que rodea e impregna al producto en el intento de seducir y persuadir a los consumidores de las cualidades que la marca atribuye a los productos que vende (Ermann y Hermanik 2018, 3-5).

### **Marca e imagen**

En la Era Moderna la marca se constituye como una idea, esto es, “vive en la *imaginación* de la audiencia y abarca sentimientos, percepciones y asociaciones mentales (...).

[R]efleja una relación emocional entre los propietarios de la marca y los posibles clientes” (Temporal 2015 en Viktorin *et al.* 2018, 4). La marca es una práctica de negocio que ha ido creciendo desde fines del siglo XVIII y principios del XIX con el auge de las tiendas departamentales, que impulsó el comercio minorista a gran escala. Este último permitió el empaque, la promoción y el etiquetado de los productos minoristas con un nombre propio para diferenciarlos de los productos a granel (Schwarzkopf 2010 en Viktorin *et al.* 2018, 4).

El profesor de la Universidad de Oxford, Reino Unido, Paul Temporal, plantea que “[l]a noción de marca es algo que reside en la mente de los consumidores” (Temporal 2002 en Dinnie 2008, 15) y, por tanto, los estereotipos nacionales preexistentes pueden estar arraigados en la mente de aquellos y ser difíciles de cambiar (Dinnie 2008, 15). Aquí entra en juego la imagen que un individuo posee sobre una marca, la cual siempre variará en función de sus apreciaciones positivas o negativas con respecto a la misma, porque aquellas son siempre subjetivas.

La mayoría de las personas y organizaciones transita la complejidad de la globalización con clichés y estereotipos, positivos o negativos, verdaderos o falsos, que forman el trasfondo de sus opiniones y afectan sus comportamientos hacia otros lugares y su gente y productos (Anholt 2007, 1). La imagen de marca es la percepción que existe en la mente del consumidor a través de asociaciones, recuerdos, expectativas y otros sentimientos que están relacionados con el producto, el servicio o la empresa (Anholt 2007, 5).

Según Santiago Vexina (2002, 6), asesor argentino en comercio exterior, “[u]na marca no tiene valor en sí misma sino como aglutinante de los valores que representa y refleja. Esos valores componen la identidad de una empresa o país. La identidad es el principal activo de las empresas y de los países, ya que reflejada en una marca, es el gran elemento diferenciador frente a los competidores”. De aquí que, al ser la identidad un concepto subjetivo es dificultoso definirla y saber comunicarla al público objetivo. La marca consiste en una asociación de valores con el producto que enfatiza, “(...) vender algo especial y único, seguir vendiéndolo a largo plazo y crear valor económico” (Ermann y Hermanik 2018, 4).

Como afirma Ricardo Vanella (s.f. en Vexina 2002, 6), reconocido profesional del *marketing* internacional y el comercio exterior, “la marca reside en la mente humana en forma de *imagen*. En consecuencia, lo que cuenta es la imagen que esa marca despierta en la mente del ser humano. (...) [U]n bien que no tiene marca carece de identidad y puede ser sustituido por cualquier otro producto similar. La marca permite incorporar valor agregado en un producto, diferenciándolo de sus competidores”. De esta manera, se pone de manifiesto que la marca debe construirse sobre la base de diferencias simbólicas o materiales en la mente del consumidor para que éste la recuerde y la prefiera frente a la competencia.



Según Saida Nallely García Bautista (2017, 58), miembro de la fundación empresarial sin ánimo de lucro, Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership<sup>4</sup>, España,

“la marca es un conjunto de asociaciones y recuerdos, que ocupa un lugar en la mente de diversos grupos de interés (*stakeholders*) internos y externos, en los que se genera un vínculo emocional. (...) Las connotaciones o referencias significativas que se instalan alrededor del producto se convierten en imagen de marca. El éxito de una adecuada gestión de la imagen de marca no es sólo tarea de la creatividad publicitaria, sino que debería ser contenida en la estrategia general de la empresa y debería involucrar y hacer partícipe a todos sus empleados, pero aún más le corresponde al responsable de administrar la marca, que es el encargado de enlazar los intereses de la empresa con los de sus *stakeholders*”.

Como expresa Anholt (s.f. en Devoto 2008, 8), “(...) algunas organizaciones altamente exitosas usan la palabra de una manera mucho más amplia. Ven su marca como su buen nombre, su reputación: y para ellos, la marca es su plan para ganar esa reputación, para hacer que todos en la organización quieran comportarse de manera que ayude a ganarla y mantenerla, y para asegurarse que el mundo lo sabe y también cree en él [...] Éste es el tipo de marca que, si se aplica de manera inteligente y responsable, puede traer beneficios reales a los países, ciudades y regiones a medida que compiten y colaboran en la comunidad global”.

Según Pierre Martineau (1957 en Viktorin *et al.* 2018, 4), profesor de la Universidad de Harvard, Estados Unidos, “(...) una imagen de marca consiste en un conjunto de símbolos, sentimientos y significados psicológicos”.

## **Marca País**

Los autores utilizan indistintamente los conceptos Marca País y Marca Nación para referirse al mismo fenómeno.

A fines del siglo XIX las autoridades estatales comenzaron a preocuparse por la interacción entre países y productos, tratando de asociar productos a países, lo que podría considerarse como antecedente de la noción Marca País (Viktorin *et al.* 2018, 6).

Para Viktorin *et al.* (2018, 54), el proceso de creación de Marca País

---

<sup>4</sup> Nace en 2011 gracias a la unión de las empresas participantes en el Foro de Reputación Corporativa y en el Instituto de Análisis de Intangibles, con el objetivo de conseguir una proyección y alcance más internacional y como plataforma de generación de conocimiento para profesionalizar la gestión de intangibles.

“(…) se aceleró en las décadas de 1920 y 1930, cuando un conjunto variado de nuevas instituciones de promoción colocó sus actividades en la intersección de los intereses comerciales con el Estado nación y apuntaron a perfeccionar la imagen de la nación, así como aprovecharla al servicio de los objetivos comerciales. Si estas instituciones eran una expresión simbólica de la importancia que las élites políticas, culturales y económicas ya le atribuían a la nación, también estaban dirigidas a aumentar el prestigio del país a través de una amplia gama de actividades de promoción. (...) [P]odemos distinguir tres áreas de experiencia promocional (...): publicidad turística, promoción de exportaciones y campañas de compra nacional. Cada uno de ellos estaba conectado con la propaganda cultural, ya que cada uno tenía vínculos con la diplomacia cultural dirigida a los extranjeros, así como con los esfuerzos educativos y de promoción que transmitirían la importancia de las tradiciones y los valores nacionales a los ciudadanos”.

A partir de la década de 1960 los académicos analizan el impacto de la imagen de un país en la percepción de un producto y su procedencia llamándolo “efecto país de origen”, como una forma de adquirir servicios y productos de calidad suprema (Viktorin *et al.* 2018, 7-60).

Según Anholt (2007, 9-10), "(...) la gente ha sabido durante siglos que una etiqueta "Hecho en..." es tan poderosa y valiosa como una etiqueta "Hecho por...". (...) Los consumidores prefieren tomar decisiones de compra informadas pero tienen poco tiempo (...), y el país de origen de un producto, al igual que una marca, se cree que es un atajo para una decisión de compra informada. Si la información es demasiado compleja, simplemente descartaremos cualquier parte de ella que creamos que tiene una importancia secundaria y volveremos a una simple creencia. (...) Pero la fe suele ser más potente que la lógica, y la percepción suele ser más fuerte que la realidad”.

Marcelo Elizondo (2023), especialista en negocios internacionales, esboza de modo similar a Anholt que competir es hoy cada vez más relevante para cualquier empresa, persona, organización o producto sobre la base de vincularse con el lugar de origen. El *lugar de origen* genera una *presunción* (Elizondo 2023). Un país crea no solamente un *logo*, sino también una *serie de atributos* que debe comunicar y sobre los cuales enfatiza en la estrategia y comunicación (Elizondo 2023). Para ello, acompaña a sus empresas, productos, personas y organizaciones con una dedicada tarea de fortalecer el punto de partida desde el cual éstos parten, que es el entorno en el cual se desarrollan (el país) (Elizondo 2023). La Estrategia Marca País apunta a tratar de comunicar lo mejor del contexto en el cual empresas, productos, personas y organizaciones se lanzan al mundo (Elizondo 2023).

A nivel mundial, la Marca País se difundió durante la década de 1990 como estrategia utilizada por las diversas naciones para afrontar los desafíos específicos relativos a la necesidad

de fortalecer su desempeño económico, principalmente en términos de promover las exportaciones nacionales, estimular las inversiones interna y externa y atraer el turismo (Dinnie 2008, 22-24). “El *branding* [creación de marca] es el proceso de diseñar, planificar y comunicar el nombre y la identidad, con el fin de construir o gestionar la reputación” (Anholt 2007, 4). Ejemplos de ello han sido las estrategias implementadas por Reino Unido, Estonia, Costa Rica y Corea del Sur. Estos casos se analizarán en el capítulo siguiente.

Desde 2003 han surgido *think tanks* e institutos académicos europeos y estadounidenses que “[e]studian cómo los Estados interactúan culturalmente con otros y cómo se puede maximizar la eficiencia de dicho diálogo en términos de credibilidad política, cooperación diplomática, oportunidades comerciales e inversiones económicas. (...) Gran parte de la literatura se ocupa de la legitimidad política y las medidas técnicas al servicio de la promoción de la reputación nacional” (Viktorin *et al.* 2018, 9).

Las naciones están inmersas en una competencia global para ser cada vez más competitivas, lo que las hace ser conscientes de la necesidad de perfeccionar su Marca País para así cumplir con cuatro objetivos principales: atraer turistas, estimular tanto la inversión interna como la externa, impulsar las exportaciones y atraer el talento por medio de los estudiantes de educación superior y trabajadores calificados (Dinnie 2008, 17).

Anholt (2007, 2-3) sostiene que una de las principales habilidades de los gobiernos en el siglo XXI debe ser construir una *reputación* justa, verdadera, poderosa, atractiva, genuinamente útil para sus objetivos económicos, políticos y sociales, y que refleje honestamente la idiosincrasia de la gente. Para ello, los gobiernos deben descubrir cuál es la percepción que el mundo tiene de su país y desarrollar una estrategia coordinada y a largo plazo entre los organismos gubernamentales, las organizaciones no gubernamentales, las empresas y los grupos de interés especial, para gestionarla y promover la mejor versión de la nación. Esta política pública debe establecer metas claras para la economía del país, su sociedad y sus relaciones políticas y culturales con otras naciones.

En consonancia con Viktorin *et al.* (2018, 1-2),

“[l]a Marca País representa un esfuerzo colectivo deliberado de múltiples grupos para generar una representación viable de una entidad geográfica, política, económica y social. (...) Los actores gubernamentales y no gubernamentales contribuyen a forjar una amalgama de prácticas, políticas, valores y aspiraciones diseñadas para atraer audiencias internas y externas. Una marca exitosa permite que las personas en el país y en el extranjero vean un Estado como legítimo y creíble, por lo que merece su lealtad y apoyo. Una vez así reconocidos, los Estados pueden ejercer influencia como actores legítimos en el escenario mundial. (...) Inspirados por la convicción de que existe un vínculo entre las

características nacionales (como la cocina o la música) y la imagen de una nación en el extranjero, los gobiernos y los expertos en *marketing* desarrollan estrategias de Marca País. Ambos tienen un impacto el uno en el otro y ambos pueden usarse para impulsarse mutuamente”.

El profesor Temporal propone un conjunto de recompensas potenciales que se pueden obtener a través del uso de la Marca País, a saber: aumentar la estabilidad monetaria, ayudar a restaurar la credibilidad internacional y la confianza de los inversores, revertir las rebajas de calificaciones internacionales, aumentar la influencia política internacional, estimular alianzas internacionales más fuertes, mejorar la construcción de la nación (Dinnie 2008, 17).

Desde comienzos del siglo XXI la mayoría de los Estados ha desarrollado su marca nacional, que se relaciona con imágenes y reputaciones que están profundamente arraigadas en los públicos doméstico y extranjero (Viktorin *et al.* 2018, 3).

Según Nadia Kaneva (2011 en García Bautista 2017, 280), profesora de la Universidad de Denver, Estados Unidos, la Marca País debe considerarse “(...) una política de Estado, con una visión a largo plazo que pueda adaptarse a las necesidades del mercado y el contexto, sin importar los cambios de gobierno y nunca como una campaña “cosmética cortoplacista””. “De esta manera, la Marca País se presenta como un elemento clave de diferenciación, legitimación y competitividad y, a su vez, generador de confianza, que permite transmitir la esencia del país de forma coherente y resistente en el tiempo” (García Bautista 2017, 277).

De acuerdo con el académico Keith Dinnie (2008, 15), director de Disciplina, Gestión y *Marketing* de la Escuela de Negocios de la Universidad de Dundee, Escocia, “la Marca Nación se define como la combinación única y multidimensional de elementos que brindan a la nación una diferenciación culturalmente fundamentada y relevante para todos sus públicos objetivo. Esta definición distingue la naturaleza multifacética de la Marca País, junto con la necesidad de integrar las dimensiones de la identidad nacional (...) también reconoce el argumento de que las marcas existen en la mente de los consumidores en lugar de ser una creación totalmente controlable de la función del *marketing*. Por tanto, la definición incorpora una referencia a los atributos de percepción y los mercados de destino”. Esta explicación refiere a la cultura de una nación así como a las audiencias objetivo en las mentes de las cuales se sitúan las marcas de la nación.

Sin embargo, Szondi (2008, 5) plantea que la Marca País puede conceptualizarse independientemente de la marca como autorepresentación estratégica de un país con el objetivo de crear capital de reputación a través de la promoción de intereses económicos, políticos y

sociales en el país y en el extranjero. La Marca País tiene éxito cuando la marca es vivida por los ciudadanos, a quienes Anholt considera tanto portavoces como destinatarios del mensaje.

La Marca País refiere a la estrategia integral que desarrolla una nación para promocionar sus bienes y servicios ante las opiniones públicas nacional y extranjera con el objetivo de lograr una *imagen* positiva o modificar las percepciones existentes. Dicha estrategia se relaciona con los atributos únicos, tangibles e intangibles, que identifican a un país y que refuerzan su identidad nacional. Gustavo Koniszcz, director para Hispanoamérica de la consultora estadounidense FutureBrand, explica que “la marca de un país influencia la habilidad de una nación para atraer, retener y hacer crecer su economía” (Bilik 2017).

En consonancia con Koniszcz, el fenómeno de la Marca País “(...) tiene la característica especial de que más allá de la decisión de trabajar en una marca, los países generen una *reputación y asociaciones*. La tendencia mundial es diseñar estrategias profesionales para generar confianza con las audiencias, más allá de las relaciones que establezcan los gobiernos” (Origlia 2020).

Roberto Occhipinti (2003 en Devoto 2008, 11), presidente de Gliocchi *Marketing Multimedia*, define en su libro *Marca País* a este último concepto como ciencia, explicando que “[e]s el estudio y determinación de los distintos valores diferenciales de una nación, región, o ciudad, con el objetivo de posicionar productos, servicios, lugares, etc., por medio de una estrategia que se base en esta relación origen-producto o servicio”.

La Marca País como instrumento de la diplomacia pública que imprime la política exterior de un Estado surge de la necesidad de los gobiernos por generar una identidad propia y diferenciada del resto de las naciones frente a los mercados globales para capitalizar el origen de los productos, las empresas y las personas en el mercado internacional. Esta diferenciación es cada vez más relevante en un mercado globalizado, ya que permite mejorar las imágenes externa e interna del país en cuestión, atraer el turismo y la inversión extranjera directa, y apoyar la internacionalización de las empresas nacionales –potenciando el efecto tractor de las grandes empresas sobre las pymes que buscan nichos en el mercado externo (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación del Reino de España 2012).

De acuerdo con el Instituto de Análisis de los Intangibles (2010 en García Bautista 2017, 278), “una Marca País es fuerte, creíble, generadora de confianza y de buena reputación, en la medida en que no presenta disonancia entre las percepciones o expectativas y las experiencias o realidades que entrega a sus diferentes *stakeholders*, es decir, cuando la marca «dice lo que hace y hace lo que dice»”. Según García Bautista (2017, 278), “(...) el éxito radica en conectar directamente con los *stakeholders* que son los que tienen el poder y la capacidad de generar

valor al país a través de sus comportamientos, actitudes de apoyo y recomendación hacia la oferta de productos y servicios que ofrece el país (turismo, inversión, estudios, eventos, cultura, etc.)”.

La exitosa inserción internacional de una Marca País no sólo depende de definir los principales agentes internos<sup>5</sup>, sino también de las relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos derivados de la estrategia general con los agentes externos<sup>6</sup> que debe mantener el Estado en cuestión (García Bautista 2017, 281-284).

La Cámara Argentino China de la Producción, la Industria y el Comercio (2022, 2) define a la Marca Nación como “(...) un concepto para referirse a la *imagen* de un país, compuesto por diferentes atributos significativos. Tiene la capacidad de posicionar y promover aspectos de su reputación y externalidades que presentan el patrimonio cultural y natural, sus recursos y características que lo distinguen. Es la imagen de largo plazo de un país e impacta en la atracción de turistas internacionales, en la compra de productos y en la recepción de inversiones”.

### **Marca País e imagen**

Josep-Francesc Valls, catedrático del departamento de Dirección y *Marketing* de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas de Barcelona (ESADE), propone las definiciones de marca e imagen de Marca País en su obra *La imagen de marca de los países*. En su texto expresa:

“Consideramos la *marca* un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño, o una combinación de estos elementos, cuyo objetivo es identificar bienes y servicios de una organización que sirva para diferenciarla eficazmente en un entorno donde existen otros productos, otros servicios u organizaciones parecidas. (...) La *imagen de Marca de País (IMP)* es la *percepción* que tienen los consumidores directos, indirectos, reales y potenciales de los países. Esta percepción de los consumidores (PC), es equivalente al producto (P), es decir, a la suma de todos los elementos que componen el país, más la política de acción comunicativa (PAC), que es la acción y la resultante comunicativa de los elementos que se generan para comunicar las características y los elementos del producto/país” (Francesc Valls 1992 en Devoto 2008, 10-12).

---

<sup>5</sup> Presidente de la Nación, administración pública en sus tres niveles, embajadas y consulados del país en el extranjero, ministerios, empresas públicas, multinacionales, universidades y centros de investigación, museos, teatros y monumentos referentes de un país, artistas, deportistas, ciudadanos nacionales, medios de comunicación nacionales, ONG nacionales que proyectan su labor internacionalmente.

<sup>6</sup> Comunidad financiera –inversores, bolsas de mercado, analistas–, empresas de capital extranjero, ciudadanos extranjeros, medios de comunicación internacionales, comunidad científica internacional, organismos internacionales gubernamentales –Organización de las Naciones Unidas (ONU), Banco Mundial (BM), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Las marcas inducen a los consumidores a pensar en ciertas características y connotaciones, que se atribuyen a los productos que llevan esas marcas. Y la marca reside en la mente humana en forma de *imagen*, elemento etéreo de contenido más bien emocional, que actúa como un pre-concepto que orienta al ser humano en la toma de decisiones (Vanella 2001, s/n). Todos los países detentan una imagen, la cual puede haber sido creada de manera voluntaria o espontánea. Cada país tiene la facultad para determinar las características más convenientes para su imagen a través de su creación y difusión. Esto conlleva a proyectar y ejecutar un plan de comunicación, a fin de bien predisponer al “público extranjero” (comprendiendo a los creadores de opinión, consumidores, intermediarios, instituciones e inversores) ante todo lo que sea *made in Argentina* (Vanella 2001, s/n). La elaboración de la imagen Marca País se basa, en un primer nivel, en la adecuación inmediata entre lo que ese país genera o es capaz de generar (productos, servicios, ideas, turismo, inversiones, etc.) y la política de acción comunicativa diseñada ad hoc (Vanella 2001, s/n).

García Bautista (2017, 285-297) asevera que

“la identidad de una Marca País implica considerar el conjunto de características, valores y creencias con las cuales un país se autoidentifica y se autodiferencia de los demás, pero también lo que sus públicos relacionan o creen que es el país. (...) Los países con una identidad bien definida podrán construir una marca fuerte con reputación sólida, ser merecedores de confianza y establecer relaciones duraderas con sus grupos de interés clave. Los países han de tener claro aquello que los define y los hace únicos más allá de sus aspectos geográficos: el porqué de su existencia, sus creencias, y cuáles son los valores que persiguen cuando se relacionan y emprenden acciones concretas. (...) Por esto, el primer paso para crear una imagen es fortalecer su cultura, sus políticas, su infraestructura, sus costumbres, sus espacios; en general, fortalecerse en sí mismos. Este proceso inicia en el interior del país y todos sus actores, que son los que proyectarán la imagen. Además de los ciudadanos, los medios de comunicación desempeñan un rol determinante, en algún caso positivo, y otros negativos, porque a través de ellos se inicia la imagen externa, que a su vez es alimentada por las interrelaciones personales y las experiencias que han tenido con el país. (...) En un entorno donde las nuevas reglas de juego exigen más transparencia, más comunicación y acceso en tiempo real a cualquier tipo de información los países necesitan mantener una comunicación coherente y consistente en todos sus puntos de contacto para generar confianza y credibilidad, y por consiguiente, una sólida *reputación*”.

La imagen de Marca País es el soporte estable de alta sensibilidad que permite a través de su adecuada gestión una rápida identificación de sus productos y servicios. Por ello, es

importante diferenciar la imagen que se genera de un país y la imagen pergeñada en la mente de las personas, basada en acciones comunicativas presentes o ausentes (Vexina 2002, 7).

La imagen de la marca adquiere un importante rol a la hora de moldear las actitudes y acciones de los *stakeholders*. Creando una adecuada identidad de marca y dirigiendo todos los esfuerzos a comunicarla a sus diferentes públicos, se puede conseguir transmitir los valores de la organización, influir en la opinión pública, afianzar la confianza, alcanzar los objetivos de manera más rápida, o atraer una gran cantidad de tangibles e intangibles beneficios (Ewing y Napoli 2005, 841-853).

Como expresa García Bautista (2017, 54-55), “(...) el concepto de imagen transita por un eje real y otro emocional y, por tanto, puede corresponder a la realidad o no porque se construye en la mente de los públicos”.

La imagen de marca es lo que motiva o incita a inclinarnos hacia una marca y no otra; lo que sentimos en forma de convicción, e incluso, emoción y que se encuentra vinculado hacia una marca y todo lo que se asocie a ella; lo que queda en la memoria cuando todo ha sido dicho, hecho y consumido (Costa 2004 en García Bautista 2017, 55). De ahí la importancia de la imagen de marca. Una imagen de marca fuerte logrará retener clientes por su fidelidad y lealtad, ya que el comprador percibe la marca en su conjunto, es decir, además de las características funcionales también percibe aquellas características que conforman un conjunto de elementos distintivos frente a otras marcas que ofrecen los mismos productos en la misma categoría (Costa 2004 en García Bautista 2017, 56-57).

Michel Callon (1998, 1999 en Ermann y Hermanik 2018, 6), profesor de sociología e investigador de la Universidad de Ciencias y Letras de París, sugiere que la Marca País admite un proceso de conexiones y desconexiones. Por un lado, presupone la selección de narrativas e imágenes específicas sobre el lugar que se está marcando, que a su vez se condensan en logotipos, eslóganes e imágenes que se muestran a través de diversos medios y eventos (folletos, sitios de internet, artículos de revistas, eventos culturales y deportivos). Implica la presentación de relatos simples, pero atractivos, de naciones que se construyen sobre sus herencias naturales, culturales, artísticas e históricas. A su vez, estas imágenes se crean haciendo desconexiones con todos aquellos aspectos, que no contribuyen a presentar una representación positiva del lugar y que se considera que desalientan a los visitantes e inversores a acudir a ese lugar.

La imagen de marca es la reputación del país que afecta poderosamente la forma en que las personas dentro y fuera del lugar piensan sobre él, la forma en que se comportan hacia él y la forma en que responden a todo lo que se hace allí (Anholt 2007, 8).



La Marca País tiene como objetivo mejorar la imagen de la nación, tanto en el interior como en el exterior, en beneficio del bien común. El Estado debe pilotar dicha estrategia, pues es quien posee una visión de conjunto y quien, por definición, buscará siempre la consecución del bien común. Sin embargo, el Estado impulsa y anima, pero no decide ni actúa solo, debido a que la Marca País trabaja a partir de la labor de todos aquellos departamentos y organismos, públicos y privados, que mantienen una vertiente exterior clave en la imagen del país. En un mundo globalizado, una buena imagen país es un activo que sirve para respaldar la posición internacional de un Estado política, económica, cultural, social, científica y tecnológicamente, lo que contribuirá al aumento de las exportaciones, la atracción de la inversión extranjera directa, el apoyo a la internacionalización de las empresas nacionales y el incremento del turismo (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación del Reino de España 2012).

A su vez, la relación entre la imagen de un país y la confianza que transmite se pone especialmente en evidencia en el terreno económico debido a la alta correlación entre la reputación del país y el deseo de visitarlo, de comprar sus productos y servicios, de invertir, de estudiar, de vivir y de trabajar allí. Por ello, la Marca País debe aportar un valor añadido y convertirse en un elemento diferenciador que enorgullezca a las empresas nacionales y las ayude en su internacionalización (Michavila 2012, 57-64).

### **Índice y Hexágono de Marca País**

Simon Anholt creó el Índice de Marcas Nación (NBI<sup>7</sup>) y el Hexágono de Marca País en 2005 sobre la base de lo que él comprende como *Identidad Competitiva* (IC): “(...) síntesis de la gestión de marca con la diplomacia pública y con la promoción del comercio, la inversión, el turismo y las exportaciones. (...) para mejorar la competitividad nacional en un mundo global (...)” (Anholt 2007, 3).

El Índice de Marcas Nación es una encuesta integral y global de Marca País del mundo que ayuda a los gobiernos a medir y construir una imagen y una reputación nacionales sólidas como activo valioso en la era globalizada, puesto que mide el poder y el atractivo y la calidad de la imagen de marca de cada país por medio de la combinación de seis parámetros (turismo, exportaciones, población, gobernabilidad, cultura y patrimonio cultural, inversiones e inmigración). La puntuación de cada nación en dichas dimensiones se aprehende en el

---

<sup>7</sup> En inglés, Nation Brands Index (NBI).

Hexágono de la Marca País con el puntaje total del mencionado índice. De este modo, se establece un *ranking* sobre la imagen, la reputación y el atractivo de cada nación: a mayor cantidad de puntos acumulados se obtiene una mejor posición en el Índice de Marca País (Portal GfK 2022; Ipsos 2019, 1-2).

Gracias a esta herramienta los gobiernos nacionales evalúan la posición de su país a nivel mundial y en mercados estratégicos a lo largo del tiempo para comprender cuáles son los factores clave que afectan su reputación. Es decir, conocen cuál es la imagen externa y el perfil de su país que perciben los públicos extranjeros (Portal GfK 2022; Ipsos 2019, 2).

El proceso de selección de las naciones que integran la encuesta del Índice de Marcas País garantiza una representación regional equilibrada basada en la importancia política y económica de los Estados en la geopolítica global y en el flujo de actividades comerciales, empresariales y turísticas. Para ello, se consideran a las principales economías avanzadas y emergentes como así también a los países en desarrollo. En 2005 la lista de naciones medidas se compuso de treinta y cinco participantes. En 2008 aumentó a cincuenta naciones. Y a partir de 2021 se toman en cuenta sesenta países (Ipsos 2022, 4-5).

**Gráfico 2: Hexágono de Marca País**



**Fuente:** Anholt, Simon. *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, 2007, Londres.

García Bautista (2017, 184) plantea que a este modelo se le critican dos puntos. El primero refiere a la clasificación hexagonal: llama la atención que las áreas de inversión e inmigración hayan sido agrupadas en una misma dimensión. La respuesta a esta decisión, según la propia página de internet de la consultora, remite al poder que se refleja en la percepción de la gente si el país tiene una tasa alta de inversiones e inmigración. Aunque si bien ambas pueden responder a la cuestión económica, no son áreas que, necesariamente, puedan medirse por igual

ni con las mismas herramientas. El segundo punto concierne a la publicación de los datos de este informe, ya que los mismos no son de libre acceso, sino que sólo están disponibles para los gobiernos de los países que quieran comprarlo, según indica la propia consultora. Esto se torna en una desventaja importante, ya que dificulta la posibilidad de hacer un análisis exhaustivo sobre su contenido, así como los indicadores y métodos a través de los cuales reúne la información.

### **Conclusiones al capítulo segundo**

La Marca País es un concepto trabajado por diversas disciplinas, entre ellas la economía y las relaciones internacionales. En la Era Premoderna la *marca* surgió como elemento para indicar el origen y la propiedad de los bienes. En la Era Moderna se asocia con la percepción que reside en la imaginación de la audiencia sobre un producto o servicio, que debe incorporar un valor agregado para distinguirse de sus competidores. El auge de las tiendas departamentales entre fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX impulsó el comercio minorista a gran escala a partir de su identificación con nombre propio, diferenciándolo de los productos a granel.

La preocupación de las autoridades estatales de fines del siglo XIX por asociar productos a naciones se considera antecedente de la Marca País. Desde entonces el proceso marcario ha evolucionado. Durante las décadas de 1920 y 1930 los gobiernos crearon instituciones de promoción comercial para perfeccionar la imagen foránea de sus países. En el decenio de 1960 se incorpora el efecto país de origen como forma de adquirir mercancías y servicios de calidad en función de su procedencia. A partir de 1990 la Marca País se difundió en el mundo como estrategia para que las naciones fortalecieran su desempeño económico, comercial y financiero.

Desde comienzos del siglo XXI los Estados han desarrollado su Marca País, en base a clichés y estereotipos que conforman la percepción existente en la mente de los consumidores nacionales y externos. La *Marca País* puede definirse como una herramienta estratégica de alto contenido simbólico que combina de manera multidimensional los factores diferenciales de un país (tradiciones, cultura, productos y servicios, paisajes, personalidades) y que contempla los intereses de vastos sectores de la sociedad para construir una imagen positiva en la mente de los consumidores con los objetivos de robustecer e incrementar la competitividad nacional y el posicionamiento internacional del país en el escenario mundial, mejorar la calidad de vida de

su población y fortalecer el sentido de pertenencia de ser ciudadano de esa nación. La *imagen de marca* consiste en la reputación del país que afecta el desenvolvimiento del Estado en los planos externo e interno.

La importancia que simbolizan el Índice y el Hexágono de Marca País de Anholt (2007) para los gobiernos nacionales radica en que establecen, en base a seis dimensiones, un *ranking* internacional de Marcas Países sobre la imagen, la reputación y el atractivo de cada nación. Esto permite evaluar comparativamente el desempeño de las Marcas Países y descubrir el poder real de cada una de ellas.

## **Capítulo III**

# **RELACIÓN ENTRE DIPLOMACIA PÚBLICA Y MARCA PAÍS**

### **Introducción**

Luego de haber insertado la Marca País en la política exterior de un Estado y analizar sus precisiones terminológicas, se procede a estudiar la relación entre diplomacia pública y Marca País. Ésta es una relación ambigua, proveniente de que ambas conceptualizaciones poseen cuerpos de conocimiento en evolución y sus límites aún se están formulando, lo que impide definirlos de manera unívoca. Se considera la amplia gama de interpretaciones propuesta por Gyorgy Szondi (2008) en función al grado de integración sobre los posibles vínculos entre las mencionadas nociones. Además, se analiza la relación de la diplomacia pública con las tecnologías de comunicación y, entre los diversos estudios de casos que aparecen en el mundo, se presta atención a la política de Marca País de Suiza, Reino Unido, Estonia, Costa Rica y Corea del Sur.

### **Posibles relaciones entre la diplomacia pública y la Marca País**

Existe discusión académica para definir de manera unívoca la relación entre Marca País y diplomacia pública. Gyorgy Szondi identifica *cinco puntos de vista* sobre la mencionada asociación.

*1. Perspectiva de las esferas diferentes.* El primer enfoque refiere a la diplomacia pública y la Marca País como esferas diferentes, pues tienen diversos objetivos, estrategias, herramientas y actores (Szondi 2008, 15-18).

La *diplomacia pública* tiene como objetivo la promoción del interés político de una nación. Se desarrolla en un contexto politizado, donde la orientación y las prioridades de la política exterior pueden cambiar con el gobierno y producir diversos niveles de tensión entre el Estado y otros actores. Se dirige a partes interesadas activas y a países geopolíticos clave, esto es, públicos bien definidos, como las elites culturales o políticas, los formadores de opinión, los líderes y los grupos de personas menos convenientes que incluso podrían oponerse a las políticas de gobierno, que están interesados en política exterior (Szondi 2008, 13). Se concentra en los elementos positivos y negativos que pueden conectar a las personas y las culturas para construir relaciones a mediano y largo plazo. Se basa en la comunicación bidireccional entre países, ya que propone la cooperación y el entendimiento mutuo para construir y mantener relaciones de confianza entre los mismos (Szondi 2008, 16). Impulsa la identidad, pues intenta reconocer aquellos elementos de la historia, la cultura o las personas que unen a través del “nosotros” (Szondi 2008, 16). La función principal de los medios de comunicación es presentar e interpretar la información. Las redes sociales patrocinadas por el gobierno son cada vez más importantes para su difusión (Szondi 2008, 18).

La *Marca País* tiene como objetivo promover principalmente el interés económico de una nación al basarse en crear imágenes positivas de ella para incentivar el consumo de productos patrios. Se desarrolla en un contexto despolitizado, donde se produce un acuerdo general entre actores y partidos políticos, o sea, se desarrolla en un entorno político pacífico. Se dirige a la masa de consumidores pasivos de imágenes, productos y lugares, de cualquier país, que debe percibir la imagen tal como fue concebida por los remitentes (Szondi 2008, 16-17). Se centra exclusivamente en los elementos positivos y vendibles de la cultura y la gente de un país. Es una comunicación unidireccional donde el comunicador tiene control sobre el mensaje, que tiende a ser simple y conciso y deja poco espacio para el diálogo y las interacciones, ya que su objetivo final es aumentar la conciencia de un país (Szondi 2008, 16). Reconoce la “singularidad” del país, su gente, cultura o paisaje para identificar y aprovechar las características que distinguen y diferencian a “nosotros” de “ellos”, esto es, el factor atractivo (poder blando) es la diferencia, la otredad (Szondi 2008, 16). Tiene gran visibilidad, ya que se basa en la gestión de imágenes y símbolos. Su canal principal de difusión son los medios de comunicación pasivos, que por lo general llevan anuncios pagados (Szondi 2008, 18).

2. *Diplomacia pública como parte de la Marca País.* El segundo punto de vista es expuesto por el académico británico Simon Anholt (2003, 2007, 2008 en Szondi 2008, 19-22) y propone que la diplomacia pública es parte de la Marca País. En 2003 el Hexágono de Marca País de Anholt se convirtió en una herramienta poderosa para medir comparativamente la Marca País de las naciones participantes a través de seis canales (turismo, exportaciones, población, gobernabilidad, cultura y patrimonio cultural, inversiones e inmigración). El efecto acumulativo de cada elemento crea la Marca País. En 2007 Anholt reemplazó la Estrategia de Marca País con la Identidad Competitiva como núcleo del hexágono, justificando el cambio de terminología en que la marca se ha convertido en una palabra peligrosa, cargada de muchas asociaciones negativas y emotivas, aunque sigue siendo poderosa. De este modo, la Marca País proporciona una política general que lo abarca todo, donde la diplomacia pública es la dimensión comunicativa de la política exterior (Szondi 2008, 20).

Si bien en el modelo del Hexágono de Marca País se contextualizó a la Marca País como el canal dominante de comunicación para la identidad nacional, en el modelo de Identidad Competitiva el papel de la comunicación se ha reducido a un mínimo en todo el proceso. “(...) Anholt (2008) reflexiona sobre el éxito de la Marca País como concepto y reconceptualiza la Identidad Competitiva como un 'taburete de tres patas' que consta de sustancia, estrategia y acciones simbólicas. La evolución de la Marca País aún no ha llegado a una etapa final, pero la naturaleza fluida de la teoría de la Marca Nación y sus diversas conceptualizaciones han contribuido en gran medida a sus malentendidos y al uso inconsistente del concepto” (Szondi 2008, 21).

Según Anholt (2003, 2007, 2008 en Szondi 2008, 22), las naciones más pequeñas pueden adoptar esta visión cuando la falta de recursos humanos y financieros limita el desarrollo de la diplomacia pública, pero un programa de creación de Marca País puede potencialmente alcanzar, pero no necesariamente involucrar, a una audiencia extranjera más amplia -como sería capaz de hacerlo la diplomacia pública-.

3. *Marca País como parte de la diplomacia pública.* La tercera perspectiva es tratada por el neerlandés Peter Van Ham, profesor en el Instituto Holandés de Relaciones Internacionales 'Clingendael' de La Haya, y consiste en considerar a la Marca País parte de la diplomacia pública. El referido académico (2001, 2002, 2003, 2008 en Szondi 2008, 23) ubica a la Marca País dentro de la escuela constructivista de las relaciones internacionales, ya que ofrece a los Estados la opción de construir su propia imagen, rol e identidad, además de enfatizar en normas y valores. Szondi advierte que las nociones de marca, imagen, marketing y relaciones

públicas se utilizan indistintamente como sinónimos y sin conceptualizaciones claras, lo que provoca cierta inconsistencia en la exploración de la relación Marca País y diplomacia pública.

Según Van Ham (2001, 2002, 2003, 2008 en Szondi 2008, 22-26), la Marca País tiene gran visibilidad, lo que permite que algunas de sus herramientas se puedan utilizar como instrumentos de respuesta urgente para crear conciencia sobre un problema nacional o la posición de un país sobre un problema en particular. También deben considerarse los contextos en los que surge la necesidad de una Marca País, puesto que muchas de las naciones han recurrido a esta herramienta como respuesta a un asunto específico, a saber: la membresía en organizaciones internacionales o el cambio de régimen en los países poscomunistas.

*4. Enfoques diferentes con puntos en común.* De acuerdo con la cuarta orientación, la diplomacia pública y la Marca País comparten algunos puntos en común; sin embargo, ninguna de ellas incorpora a la otra y cada una tiene sus propias características. En otras palabras, la diplomacia pública y la Marca País son conceptos diferentes pero interrelacionados.

Este criterio es defendido por Jan Melissen (2005a, 2005b en Szondi 2008, 26-29), profesor neerlandés en el Instituto Holandés de Relaciones Internacionales 'Clingendael' de La Haya, quien concluye que la Marca País y la diplomacia pública son enfoques diferentes, pero que se reducen a actividades similares y funcionan mejor en conjunto. En su opinión, el enfoque de la Marca País es mucho más ambicioso y holístico que el enfoque de la diplomacia pública y la evaluación es su talón de Aquiles, porque los ejemplos de marcas nacionales exitosas son más difíciles de conseguir. El enfoque de la diplomacia pública se esfuerza en lograr objetivos modestos, que son más fáciles de lograr y evaluar, lo que no impide que también haya dificultades para medir el éxito.

De acuerdo con el citado profesor, los conceptos que vinculan las nociones de Marca País y diplomacia pública son: creación de imágenes, identidad y cultura. La creación de imágenes concibe una imagen positiva como el objetivo final de ambas nociones. La construcción y promoción de la identidad nacional está codificada genéticamente en los susodichos criterios. La cultura es importante, especialmente si la diplomacia pública sigue el enfoque estadounidense de incorporar la diplomacia y las relaciones culturales (Melissen 2005a, 2005b en Szondi 2008, 26-27).

Szondi (2008, 27) sostiene que

“(...) la diplomacia pública y la Marca País han sido definidas como *comunicación* con un fuerte énfasis en la *nación* como unidad de análisis. Dado que la comunicación bidireccional está reemplazando a la



comunicación unidireccional, la construcción de relaciones se menciona a menudo como un medio para lograr una comunicación bidireccional o como un elemento de la diplomacia pública o la Marca Nación. En lugar de la comunicación (en el caso de la diplomacia pública) y la creación de imagen (en el caso de la Marca Nación), la *construcción de relaciones* debería ser el concepto central y el objetivo final tanto de la diplomacia pública como de la Marca Nación, donde la comunicación sería solo un medio, aunque muy vital: construir y mantener relaciones en lugar de un fin en sí mismo”.

5. *Identidad de conceptos*. La quinta opción estipula que tanto la Marca País como la diplomacia pública llevan adelante la promoción de la nación con el fin último de crear imágenes positivas. Dicho de otra manera, la diplomacia pública y la Marca País son los mismos conceptos. Keith Dinnie (2008 en Szondi 2008, 29), profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Dundee (UDSB), Escocia, esboza que la idea de diplomacia pública puede suplantar en el futuro a la de Marca País, porque esta última es en muchos aspectos similar a la diplomacia pública tradicional. Esto es, está ligada a condiciones de conflicto y tensiones entre Estados; su meta para lograr el cambio político en los países objetivo consiste en cambiar el comportamiento; utiliza como estrategias la persuasión y la gestión de los públicos nacional y extranjero; se desarrolla a través de la comunicación unidireccional; los medios de comunicación tradicionales son los canales mediante los cuales se transmite; es patrocinada por el gobierno.

Szondi es reacio a presentar una de estas explicaciones como la correcta, y señala que cada Estado ha abordado la relación entre diplomacia pública y Marca País de diversas maneras en diferentes momentos, aunque es escéptico de la opción de que ambos conceptos son intercambiables. La cuestión de cómo la diplomacia pública se relaciona con la Marca Nación permanece abierta para comprender y navegar el mundo contemporáneo. En palabras del autor (2008, 30), “[e]l tiempo dirá si la Marca País es una moda pasajera o llegó para quedarse”.

### **La diplomacia pública y las tecnologías de la información y la comunicación**

En la era de la información global hay un creciente peso de la opinión pública, cuyas actuaciones se dirigen a ganarse el favor de la gente. El ciudadano y los actores no estatales se informan cada vez más y mejor a través de internet para participar en actividades y opinar sobre una multitud de asuntos con alcance global.

Nye (2005, 107) explica que la diplomacia pública no es un eufemismo de propaganda, porque “la simple propaganda carece de credibilidad y, por tanto, es contraproducente como diplomacia pública”, como así tampoco implica relaciones públicas, porque “transmitir información y vender una imagen positiva es parte de ello, pero la diplomacia pública también implica construir relaciones a largo plazo que creen un entorno propicio para las políticas gubernamentales”. Tampoco se la puede considerar en términos confrontativos, ya que los líderes políticos pueden compartir objetivos comunes y similares y obtener ganancias conjuntas a través de la diplomacia pública cooperativa (Nye 2005, 117).

Nye (2005, 107-110) propone *tres dimensiones importantes de la diplomacia pública* para ayudar a crear una imagen atractiva de un país y mejorar sus perspectivas de obtener los resultados deseados. La *primera dimensión* es la *comunicación diaria*, que implica explicar el contexto de las decisiones de política interior y exterior tanto a la prensa nacional como a la extranjera y el prepararse para enfrentar las crisis y contrarrestar los ataques. La *segunda dimensión* es la *comunicación estratégica*, que se basa en el desarrollo de temas sencillos de modo parecido a una campaña política o publicitaria. La *tercera dimensión* consiste en el *desarrollo de relaciones duraderas con personas fundamentales*, como líderes mundiales, a través de programas académicos y culturales de intercambio.

A pesar que estas tres dimensiones buscan crear una imagen positiva de un país o mejorarla, ni la mejor publicidad puede vender un producto impopular, ya que “una estrategia de comunicación no puede funcionar si va en contra de la política. Las acciones hablan más que las palabras, y es poco probable que la diplomacia pública que parece ser un simple escaparate para la proyección del poder duro tenga éxito” (Nye 2005, 110).

La diplomacia pública eficaz implica tanto escuchar como hablar. Para Nye (2005, 111-112), “[p]or definición, el *poder blando* significa lograr que otros deseen los mismos resultados que usted desea, y eso requiere comprender cómo escuchan sus mensajes y ajustarlos en consecuencia. Es crucial entender al público objetivo. (...) No sólo es necesario que las acciones refuercen las palabras, sino también es importante recordar que las mismas palabras e imágenes que son más exitosas para comunicarse con una audiencia nacional pueden tener efectos negativos en una audiencia extranjera”. De acuerdo con Gordon Gimeno (2017, 173), uno de los mayores problemas que enfrenta la diplomacia pública es la incoherencia o la contradicción que puede existir cuando se intenta convencer a una población de una idea y la realidad que ésta percibe.

Elizondo (2023) sugiere que *no hay Marca País si no hay imagen país*. Lo primero que debe seleccionar y desarrollar un país es una *serie de atributos* con los que se identifica. Nadie

puede comunicar lo que no posee. Éstos deben valorizarse y fortalecerse a través de una *estrategia de imagen país* (qué se quiere promocionar a partir de los atributos que se poseen y cómo se quiere difundir) para desarrollar luego una *estrategia de marca* consecuente para comunicar (Elizondo 2023). No sólo se debe hacerla conocer entre los ciudadanos, sino hacerla *legítima*, es decir, hacer que se *crea* en ella y que refleje algo. La imagen país y la Marca País deben comunicar lo que hacen y potenciarlo (Elizondo 2023).

En un mundo cada vez más globalizado, el *poder* tiene *dos dimensiones*: una *dimensión dura*, basada en las acciones militares o las presiones y los condicionamientos económicos, y una *dimensión blanda*, representada por el sutil poder de la cultura o de las ideas para impresionar y seducir a una sociedad. Nye define a la combinación estratégica de ambas dimensiones del poder conforme a estrategias efectivas en contextos variables como *smart power* o *poder inteligente*. Hillary Clinton, Secretaria de Estado de los Estados Unidos durante la Presidencia de Barack Obama (2009-2013), resume este concepto en una frase significativa (Nye 2009): "Estados Unidos no puede resolver los problemas más apremiantes por su cuenta, y el mundo no puede resolverlos sin Estados Unidos... Debemos usar lo que se ha llamado 'poder inteligente', la gama completa de herramientas a nuestra disposición".

Esto significa "(...) que no puede hacerse diplomacia pública sin expertos que no sólo conozcan y comprendan la cultura propia, sino la de los países donde quiere ejercerse dicha diplomacia. (...) ahora [un país] debe encontrar intereses comunes, necesita persuadir con argumentos de peso que su actuación es la correcta. Para ello, debe conocer los valores éticos y culturales del grupo sobre el que influir, conocer sus intereses y qué es lo que les motiva" (Gordon Gimeno 2017, 175).

## **Experiencias internacionales de Marca País**

### **Estrategia Marca País Suiza**

La Confederación Suiza limita al oeste con Francia, al norte con Alemania, al este con Austria y Liechtenstein y al sur con Italia. Su capital es Berna y su sistema de gobierno se caracteriza por ser una democracia parlamentaria con instrumentos de democracia directa. La particularidad de este sistema ha permitido una mayor alternancia política entre los cuatro principales partidos políticos (Unión Democrática de Centro UDC, Partido Socialista PS,

Partido Liberal-Radical PLR y Partido Demócrata-Cristiano PDC) con relación a lo que sucede en otros países donde se desarrollan habitualmente sucesiones políticas (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reino de España, 2022).

Oliver Kühschelm (2011 en Viktorin *et al.* 2018, 61), profesor de la Universidad de Viena, explica que la institucionalización de la Marca País Suiza comenzó mucho antes que el concepto se popularizara. El país helvético siempre se destacó en el extranjero por su neutralidad e independencia, eficiencia, estabilidad económica y política, respeto a las libertades civiles, tolerancia política, calidad de vida y desarrollo humano.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, la Confederación Suiza experimentó un periodo de crecimiento que creó el escenario propicio para invertir en infraestructura necesaria y sentar las bases de la economía actual. En la década de 1970 la Iniciativa *Schwarzenbach*<sup>8</sup> deterioró la imagen suiza en Italia y España por intentar limitar el número de extranjeros de dichos países en territorio helvecio. Ésta fue rechazada en un referéndum por un reducido margen (Cavaliere 2018, 39-41; García Bautista 2017, 198).

Para recomponer su imagen externa, en mayo de 1970, se creó la Comisión de Coordinación de la Presencia de Suiza en el Extranjero a fin de reforzar la cooperación entre las organizaciones estatales para su ejecución por parte del Estado. Meses después, "(...) el Parlamento Federal creó el "concepto global de la presencia de Suiza en el extranjero" apoyado en una Ley Federal del Parlamento Suizo de 1976, cuya función era la elaboración de dicho concepto global y mediante el cual la petición antes mencionada se institucionalizó definitivamente" (García Bautista 2017, 202). Desde sus inicios la Comisión contó con veinte organizaciones estatales y privadas como miembros. Su administración era conducida entre dos y cinco empleados y disponía de un presupuesto insuficiente (Cavaliere 2018, 42).

Entre 1995 y 1998 se desarrolló el escándalo de las cuentas bancarias inactivas de los judíos de la Segunda Guerra Mundial también denominado "cuentas durmientes" o "cuentas no reclamadas"<sup>9</sup>. Este suceso desató una gran crisis en la política exterior helvética, porque manchó nuevamente la imagen externa de la nación debido a la repercusión que tuvo en los

---

<sup>8</sup> La Iniciativa Schwarzenbach exigía limitar la mano de obra extranjera al 10% de la población, porque se consideraba que estos trabajadores quitaban el trabajo a los suizos. Los primeros extranjeros que llegaron a territorio helvético fueron los italianos. Les siguieron españoles, turcos y yugoslavos; exclusivamente hombres. Las mujeres y los niños debían quedarse en su país de origen. Gracias a estos trabajadores temporeros la Confederación Helvética se modernizó mediante la construcción de autopistas, aeropuertos, centrales eléctricas y escuelas. Dicha iniciativa se sometió al veredicto popular en 1970, con una afluencia a las urnas elevadísima del 74%, obteniendo un 46% de votos a favor y un 54% de votos negativos. Toda Europa se hizo eco de la noticia.

<sup>9</sup> El inconveniente surgió cuando Greta Beer, ciudadana helvética de origen judío que vivía en Boston, Estados Unidos, reclamó al Estado suizo la fortuna que su padre había perdido durante la Segunda Guerra Mundial y que estaba en cuentas suizas. Este hombre había sido un adinerado empresario textil alemán víctima del Holocausto. El caso se hizo público cuando el senador republicano Alfonse D'Amato la invitó a exponer su caso en una serie de audiencias en Washington relacionadas con las cuentas suizas del Holocausto. Entonces, supervivientes del Holocausto presentaron una querrela en Estados Unidos, porque los grandes bancos suizos les negaban el acceso a sus cuentas. El 12 de agosto de 1998 dichos bancos se comprometieron mediante la firma de un acuerdo a indemnizar a los supervivientes y sus descendientes con mil doscientos cincuenta millones de francos. El último pago se efectuó en 2013, fecha en que las oficinas del Tribunal de Resolución de Reclamos se cerraron, dando por concluido el caso.

medios masivos de comunicación de Estados Unidos, Reino Unido e Israel, lo que aceleró la necesidad de gestionar adecuadamente su imagen foránea (Dinnie 2008, 79). La respuesta fue la creación en 2001 de *Presence Switzerland* [Presencia Suiza] como una unidad administrativa descentralizada dentro del Departamento Federal de Asuntos Exteriores. En 2009 se integró en la Secretaría General del Departamento Federal de Asuntos Exteriores y en junio de 2012 se fusionó con el Centro de Competencia para la Política Exterior Cultural, asumiendo *Presence Switzerland* la gestión de la nueva unidad (ver Anexo I). Esta última establece prioridades, coordina las actividades de los diferentes actores estatales y privados en este campo particular y dispone de un presupuesto suficiente para mejorar el nivel general de conocimiento sobre Suiza, promover una actitud positiva hacia el país y mostrar su diversidad y atractivo (Cavaliere 2018, 42; García Bautista 2017, 205).

Anteriormente, la promoción de la imagen helvética había sido gestionada de manera fragmentada por varias organizaciones de los sectores público y privado debido a las singularidades del federalismo suizo y a la promoción de una diversidad de temas a través de un gran número de agencias, cada una enfocada en un aspecto particular, tales como *Pro Helvetia*, *Swiss info*, *Location Switzerland*, *OSEC Business Network Switzerland*, *Swiss Tourism* (Dinnie 2008, 79).

La actual imagen del país alpino en el exterior es el resultado de una política pública a largo plazo basada en la planificación y en una fuerte campaña de promoción de sus principales atributos: estabilidad, calidad y exclusividad. Sus objetivos son generar mayor presencia del país en el exterior a través de la coordinación entre organismos públicos y privados y posicionarse como un lugar de educación de calidad, innovación, ciencia y tecnología. "*Presence Switzerland*, ha adoptado las técnicas de la diplomacia pública guiadas por la identidad de la Marca País para difundir su imagen en el extranjero, pero ante todo se propuso valorar la *imagen* que sus habitantes tienen sobre su propia nación. Esto hace que el análisis de ambas fuentes resulte complementario para la consecución del objetivo final: proyectar la imagen positiva de Suiza en el extranjero de manera coherente" (García Bautista 2017, 208-209).

### **Estrategia Marca País Reino Unido**

Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte está conformado por Gran Bretaña (Inglaterra, Gales y Escocia) e Irlanda del Norte. Se sitúa al norte de Francia y al oeste de los Países Bajos y Dinamarca. Se encuentra en pleno océano Atlántico, y está bañado por el mar del Norte, el canal de la Mancha, el caladero del Gran Sol, y el mar de Irlanda. Su capital es

Londres y su sistema de gobierno es la monarquía parlamentaria. El rey es el jefe del Estado y cabeza de la iglesia anglicana. El Parlamento ostenta la soberanía y se compone de dos cámaras asimétricas: la Cámara de los Comunes es elegida por sufragio universal directo a través de un sistema mayoritario, y tiene un carácter preponderante sobre la Cámara de los Lores, que no es electa por sufragio (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reinode España, 2022).

En 1997 Anthony Blair fue electo primer ministro de Reino Unido<sup>10</sup> y se propuso renovar la identidad británica a partir de un proceso de modernización y promoción internacional de la Marca País. Según Dinnie (2008, 30), “(...) aunque Reino Unido había disfrutado de muchos éxitos en las industrias creativas y un crecimiento económico constante, un problema importante era que, en todo el mundo, Reino Unido seguía siendo visto como retrógrado y distante. Según el *British Council*<sup>11</sup>, las empresas británicas se habían vuelto recelosas de comercializar abiertamente su identidad nacional por temor a las connotaciones más negativas asociadas con Reino Unido: éstas no querían que se las considerara insulares, anticuadas y resistentes al cambio”. Blair intentó capitalizar el momento de auge de la cultura *Britpop* recibiendo en la casa de gobierno a sus principales personalidades y presentando a Londres como centro de estilo e innovación (Cavalieri 2018, 27).

Desde el comienzo de la estrategia *Cool Britannia* hubo una reacción hostil tanto por parte de la población como también de los medios de comunicación debido a la preocupación sobre la viabilidad y la conveniencia de cambiar el nombre de algo tan complejo como la identidad nacional, ya que no era tan fácil borrar los rituales que sustentaban la “comunidad imaginada” de Reino Unido (Dinnie 2008, 30). “Los beneficios potenciales de una Estrategia Marca País no parecían comunicarse de manera efectiva a las audiencias objetivo. Parecía haber una integración insuficiente de todos los actores en la Marca País, y surgió la percepción de un énfasis exagerado en lo moderno y de vanguardia en detrimento de lo tradicional y establecido” (Dinnie 2008, 30).

En noviembre 2001 el gobierno británico declaró la finalización de la estrategia *Cool Britannia* a través del discurso que dirigió la Secretaria de Cultura, Medios y Deportes, Tessa Jowell, a la prensa extranjera: “Este país es simplemente muy complejo y demasiado variado.

---

<sup>10</sup> En Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte hubo alternancia política cuando Anthony Blair ocupó la primera magistratura por el Partido Laborista entre 1997 y 2007, sucediendo al conservador John Major (1990-1997) y cuando David Cameron fue electo primer ministro por el Partido Conservador entre 2010 y 2016, al suceder al laborista James Gordon Brown (2007-2010). Las sucesiones políticas se produjeron de Anthony Blair (1997-2007) a Gordon Brown (2007-2010) por el Partido Laborista y dentro del Partido Conservador de David Cameron (2010-2016) a Theresa May (2016-2019); de esta última a Boris Johnson (2019-2022); de Johnson a Elizabeth Truss (2022) y de ésta a Rishi Sunak desde el 25 de octubre de 2022.

<sup>11</sup> El Consejo Británico es la organización internacional del Reino Unido para las relaciones culturales y las oportunidades educativas.

*Cool Britannia* fue un intento bien intencionado de codificar aquello que hace que este país sea especial. Pero lamento decir que este intento estaba predestinado al fracaso por tratar de codificar una cultura. Y si uno cosifica, uno osifica” (Cavaliere 2018, 27). De este modo, queda en evidencia la importancia de la elección correcta de los atributos para comunicar en una Estrategia Marca País que tenga en cuenta a los diversos sectores productivos de la sociedad para que sea exitosa como así también que la misma no quede ligada a un gobierno sino a una política pública de largo plazo.

Con ocasión de la boda real en 2011 de los actuales príncipes de Gales y los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos y el Jubileo de Diamante de Isabel II en 2012 el gobierno británico en manos de David Cameron puso en marcha una nueva Estrategia Marca País con el lanzamiento de la campaña global *GREAT Britain*<sup>12</sup>. Mediante ella Reino Unido habla con una sola voz, ya que su propósito es “(...) fomentar la percepción de prestigio y reputación del Reino Unido en el exterior, y de convencer al mundo de la excelencia del país para visitarlo, estudiar allí y hacer negocios” (Manley 2015) con la finalidad de estimular el empleo y el crecimiento de la economía británica.

Pese a que los resultados de esta estrategia han sido muy buenos, en 2013 el primer ministro prometió celebrar un referéndum sobre la pertenencia de Reino Unido a la Unión Europea si el Partido Conservador ganaba por mayoría absoluta la elección general de mayo de 2015. Cameron, que apoyaba la permanencia del país en el proyecto europeo, esperaba que el referendo finalizara la lucha al interior de su partido entre los partidarios y los detractores del plan de separación, y que se mantuvieran los conservadores en el poder. Fue un error de cálculo de enormes proporciones, ya que el 24 de junio de 2016 Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte dejó de ser Estado miembro de la Unión Europea a raíz del *Brexit*<sup>13</sup>. Este resultado manifestó las profundas divisiones entre los votantes y dentro de los partidos políticos y cambió el curso de las políticas exterior, económica y comercial del país. El primer ministro David Cameron renunció en julio del citado año al no lograr persuadir a los electores de permanecer en la Unión Europea (BBC News Mundo 2022).

Theresa May lo sucedió, pero también se vio obligada a dimitir en julio de 2019 ante la postura sostenida por un grupo de conservadores que la acusaban de mostrarse demasiado conciliadora sobre el compromiso que Reino Unido debía aceptar para salir de la Unión Europea. Boris Johnson, representante de los conservadores duros que abogaron por salir del

---

<sup>12</sup> La selección de Londres como sede deportiva se efectuó casi ocho años antes de la realización de los mencionados juegos. Fue una iniciativa del gobierno de Blair en su intento por cambiar la imagen del Reino Unido.

<sup>13</sup> Brexit es una abreviatura de las palabras inglesas Britain (Gran Bretaña) y exit (salida).

proyecto europeo, quedó al frente del gobierno. Éste convalidó su liderazgo en las elecciones generales de diciembre de 2019 cuando consiguió una amplia mayoría para su partido (BBC News Mundo 2022). De este modo, se superó el bloqueo político en el Parlamento de Westminster que impidió que los Comunes aprobaran el acuerdo negociado por Theresa May con la Unión Europea y el nuevo Parlamento aprobó el Acuerdo de Retirada renegociado por Johnson con la Unión Europea (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reino de España, 2022).

Desde su llegada al gobierno en julio 2019 Boris Johnson delineó algunas directrices para reinstalar a Reino Unido en la arena internacional con la intención de reafirmar su autonomía e independencia para demostrar que actúa con voz y medios propios en el mundo. Esta nueva Estrategia Marca País llamada *Global Britain* se lanzó en 2020 y plantea una política exterior más asertiva en el marco de una revisión integrada de Seguridad, Defensa, Desarrollo y Asuntos Exteriores, en el que la dimensión europea decae frente a la relación con los Estados Unidos, la Commonwealth y el Indopacífico (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reino de España, 2022).

Sophia Gaston, directora de Investigación de Arena, unidad de análisis del Instituto de Asuntos Globales de la Escuela de Economía de Londres, argumenta que "[c]uando se revele, *Global Britain* será el marco central en torno al cual se unirán todas nuestras asociaciones y actividades internacionales, y establecerá el tono de nuestro propósito diplomático, militar y estratégico y la expresión de nuestros valores" (Barría 2020). Según Barría (2020), "(...) la materialización del "*Global Britain*" puede tomar años o décadas. Si es que alguna vez llega a concretarse".

En junio de 2021 el gobierno de Johnson renovó la campaña *GREAT Britain* de David Cameron, denominándola *GREAT Britain and Northern Ireland*, para impulsar lo mejor de Reino Unido en el mundo, desde la ciencia y la tecnología hasta la sostenibilidad, la cultura y la creatividad (ver Anexo I). La coyuntura lo ameritaba, dado que entre el 11 y el 13 de junio se celebraría la cumbre del Grupo de los Siete (G7) en Cornwall y entre el 31 de octubre y el 12 de noviembre se desarrollaría la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP26) en Glasgow, lo que convertiría al país en el centro de la escena mundial. Esta nueva campaña buscaba aportar un pensamiento no convencional para enfrentar los desafíos globales y revitalizar las alianzas internacionales para reconstruir el mundo luego de la pandemia de la Covid-19 (UK Government 2021).

Salpicado por una serie de escándalos y polémicas que deterioraron su credibilidad y liderazgo, Johnson fue obligado a dimitir en favor de Elizabeth Truss en septiembre de 2022.



Esta última tampoco logró unir a su partido sobre la base de una visión clara sobre el rumbo de Reino Unido luego de la concreción del *Brexit*, provocando su caída en octubre de 2022. Rishi Sunak sucedió a Elizabeth Truss teniendo ante sí el reto de proyectar una imagen de pragmatismo, realismo y sensatez ante la inestabilidad política y económica en que se encuentra sumida la nación (BBC News Mundo 2022).

La salida de Reino Unido de la Unión Europea ha significado para los gobiernos conservadores la defensa de “(...) la necesidad de aprovechar la influencia británica en los nuevos mercados, una estrategia que resumen en el repetido eslogan "Gran Bretaña Global"” (Ximenis 2019).

Según Matthew Flinders (BBC News Mundo 2022), profesor de política de la Universidad de Sheffield, Inglaterra,

"Después de pasar años presionando por el *Brexit* o tratando de evitarlo, la élite política británica no tiene una visión del futuro de Reino Unido después de abandonar la Unión Europea (UE) o de cómo lograr un papel significativo en el mundo. Actualmente existe una "falta de visión nacional coherente" sobre lo que se quiere lograr y cómo se quiere lograrlo. Y esta falta de visión coherente en la última década en la política británica ha resultado en un vacío político. Creo que este vacío político surgió con el *Brexit*. Reino Unido tenía un imperio. Perdió un imperio y encontró a la UE. Dejó a la UE y ahora realmente no sabe hacia dónde va o por qué debe ir hacia algún lado".

Esta inestabilidad política ha dañado la economía nacional, su credibilidad en los mercados internacionales y su reputación mundial. A ello, se adicionaron la volatilidad y la incertidumbre mundial producto de los efectos causados por la pandemia de la Covid-19 y la guerra de la Federación de Rusia contra Ucrania.

El primer ministro Rishi Sunak ha demostrado su pragmatismo, a diferencia de la posición soberanista maximalista del gobierno de Johnson, con la firma del Marco de Windsor en febrero de 2023 entre Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y la Comisión Europea (Feás 2023, 1-3). Este acuerdo simplifica los controles aduaneros entre Gran Bretaña e Irlanda del Norte establecidos en el Protocolo sobre Irlanda e Irlanda del Norte, dentro del Acuerdo de Retirada de la Unión Europea. Si bien no cambia la esencia del Protocolo, es decir, la necesidad de establecer controles en el mar de Irlanda, sí se minimiza la forma práctica de implementar dichos controles. Si el acuerdo es ratificado por el Parlamento británico se iniciará una nueva y positiva etapa en las aún maltrechas relaciones euro-británicas post-*Brexit*.

## Estrategia Marca País Estonia

La República de Estonia limita al sur con Letonia, al este con Rusia y al oeste y al norte con el mar Báltico y los golfos de Riga y de Finlandia, respectivamente. Su capital es Tallin. Su sistema de gobierno se cimenta en una república parlamentaria unicameral (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reino de España, 2022).

Tras el colapso de la Unión Soviética en 1991, el gobierno de Arnold Rüütel (1990-1992) recuperó la independencia nacional y transformó el sistema político en democrático (Ociepka 2013 en Viktorin *et al.* 2018, 197). En 1992 emprendió reformas económicas radicales que le permitieron convertirse en una economía de libre mercado (Alimaskoski 2022b). En 2000 el gobierno de Lennart Meri (1992-2001) creó *Enterprise Estonia*, institución que preparó los objetivos estratégicos de la Marca País en términos de proporcionar financiamiento y capacitación para fomentar el espíritu empresarial (City Nation Place 2020).

En mayo de 2001 un ciudadano estonio ganó el Festival de la Canción de Eurovisión. A partir de ello, los estonios comprendieron los beneficios de poseer una visión clara y conjunta del país (Alimaskoski 2022b). El proyecto Marca Estonia se emprendió ese mismo año de la mano de la consultora británica Interbrand, que ganó una licitación de la Agencia Nacional de Promoción de Inversiones perteneciente a *Enterprise Estonia* (una división del Ministerio de Asuntos Económicos) para posicionar al país en el escenario global. Se buscó transmitir al mundo su legitimidad como nación europea y su apertura al capital global a partir de ser considerada una alumna modelo de los Estados candidatos a ingresar a la Unión Europea por su rápida adopción de reformas políticas, tecnológicas y monetarias (Aronczyk 2013, 139-140).

En 2002, bajo el gobierno de Arnold Rüütel (2001-2006), se celebró en Tallin el Festival de la Canción de Eurovisión como reconocimiento al triunfo estonio del año anterior. Éste fue cubierto por los medios europeos (Ociepka 2013 en Viktorin *et al.* 2018, 209), lo que no pasó desapercibido para las elites políticas y económicas del país. Éstas sostenían que su Estado era una “nación cautiva” primero por la ocupación soviética y luego por la rusificación, con “orientación y valores occidentales” (Aronczyk 2013, 140).

Interbrand propuso dos objetivos: por un lado, colocar al pequeño país en la mira de inversionistas, exportadores y turistas, atrayendo el capital financiero y simbólico que justificaría el lugar legítimo del Estado en Occidente y solidificaría sus solicitudes de adhesión a la Organización del Atlántico Norte (OTAN) y la Unión Europea (UE); por el otro lado, mantener la autocomprensión de los estonios como una nación y un Estado independientes (Aronczyk 2013, 140-141).

La esencia marcaria se promovió con la ayuda del eslogan “transformando positivamente”, frase que abarcaba tanto la recuperación de un pasado enterrado como la adopción de reformas de transición (ver Anexo I). El país necesitaba desconectarse del pasado “no tan bueno” y mostrarle al mundo que es un jugador serio en el orden global. La fórmula que se aplicó se compuso de *tres elementos*: contenido, mensaje y diseño. El *contenido* es todo aquello que Estonia tiene para ofrecer al mundo. El *mensaje* es la herramienta principal para captar el interés de las audiencias en función a lo que el país ofrece como producto o servicio. El *diseño* es la experiencia visual (Alimaskoski 2022b).

El espíritu de “transformando positivamente” se articuló en cinco narrativas entrelazadas, cada una de ellas contaba una historia sobre la naturaleza del pueblo estonio, que encapsulaba a la vez dimensiones únicas y definitorias de la identidad nacional y que podía modularse para una variedad de interlocutores potenciales. Para asociar el sentido de identidad y las diversas narrativas de la marca se asociaron palabras esenciales. Las *cinco narrativas de la Marca Estonia* proporcionaron una forma relevante y motivadora de articular la esencia, transformando positivamente, al mundo, esto es: *Una nueva perspectiva; Una actitud radical, reformadora y transformadora; Un temperamento y ambiente nórdicos; Un emprendedor ingenioso por naturaleza; y Una sociedad europea* (Aronczyk 2013, 141-144; Dinnie 2008, 230-235).

Estas narrativas de marca se complementaron con piezas de comunicación verbal y visual o manifestaciones de marca (carteles, folletos, páginas de internet) en los servicios públicos como símbolos nacionales para ayudar a transformar positivamente la forma en que son vistos. Ejemplo de ello fue la participación de la Marca Estonia en la feria comercial de turismo que se celebró en Tallin en marzo de 2003, donde se colocó en el ingreso al predio un cartel gigante con la leyenda “Bienvenidos a Estonia” y se entregaron folletos con la citada consigna (Dinnie 2008, 234-235; Alimaskoski 2022b).

Estonia ingresó a la OTAN en marzo de 2004 y a la UE en mayo 2004 ante la necesidad de modificar su posición marginal en la comunidad internacional para informar al mundo de su existencia (Ociepka 2013 en Viktorin *et al.* 2018, 198).

En 2010, luego que la primera ola transformadora finalizara, el presidente Toomas Ilves (2006-2016) consideró que la nación estaba lista para profundizar su marca nacional gracias a los resultados que el país vio mientras se ejecutaba el lema anterior. “Transformando positivamente” sentó las bases para la Marca País Estonia. “Sorprendiendo positivamente” modernizó los sistemas sobre los que se establecieron las bases de la estrategia marcaria. El organismo especial encargado de gestionar y promocionar la imagen estonia en el mundo ha

sido, y continúa siendo, *Enterprise Estonia*: estructura compuesta por equipos oficiales, no partidistas e independientes de los cambios gubernamentales, que enlaza a todas las partes esenciales y que proporciona un conjunto de herramientas específicas como fuente de información que define el marco conceptual único de la Estrategia Marca País (City Nation Place 2020; Alimaskoski 2022b).

En enero de 2011 la República de Estonia ingresó a la Eurozona, lo que motivó una nueva cobertura positiva de los medios europeos que destacaban las perspectivas de crecimiento económico y la reducción del gasto público, y Tallin fue elegida como Capital Europea de la Cultura, oportunidad única para dar a conocer su riqueza artística y cultural gracias a la organización de eventos especiales durante ese año (Ociepka 2013 en Viktorin *et al.* 2018, 208).

Con el tiempo, esta nación modernizó su Marca País basándose en *tres mensajes*: sociedad digital, medio ambiente limpio y mentes independientes. La *sociedad digital* radicó en la inversión en infraestructura digital para convertir al país en el primer Estado electrónico del mundo al que los ciudadanos pueden acceder a los servicios públicos las veinticuatro horas del día y los siete días de la semana a través de internet. Se basó en la asociación entre un gobierno con visión del futuro, un sector de las tecnologías de la información y la comunicación (*TIC*) proactivo y una población con conocimientos tecnológicos. Se crearon soluciones digitales para mejorar la eficacia y eficiencia en las relaciones ciudadano-Estado. El programa e-Estonia gestiona digitalmente el 99% de los servicios públicos, lo que reduce la burocracia en los procesos estatales<sup>14</sup> (Arm *et al.* 2019, 8-31).

El programa e-Residencia invita a los ciudadanos extranjeros a abrir y administrar negocios en línea para hacer crecer las comunidad y economía estonias en base a la identidad digital transnacional –en la que fueron pioneros-. Estonia se ha convertido en el lugar ideal para los nómades digitales remotos y los emprendedores foráneos que planean albergar una empresa en la UE, porque brinda servicios digitales seguros, creíbles y confiables (Alimaskoski 2022b).

El *medio ambiente limpio* se focalizó en la baja densidad poblacional y en el poseer una naturaleza intacta que se compone de un 51% de bosque, un 22% de fincas para cultivo orgánico y un 23% de reservas de vida silvestre. En enero 2023, bajo la presidencia de Alar Karis (desde 2021), Tallin inauguró el Año de la Capital Verde Europea basándose en la preservación de la biodiversidad, el clima, la innovación verde y la gestión de la sostenibilidad, debido a su

---

<sup>14</sup> e-Banca desde 1996; e-Impuestos y e-Aduanas, e-Gabinete, m-Estacionamiento desde 2000; e-Escuela desde 2002; eesti.ee – Puerta de acceso a e-Estonia y e-Geoportal desde 2003; e-Boleto desde 2004; e-Policía y e-Voto desde 2005; e-Justicia y e-Notaría desde 2006; e-Negocios desde 2007; e-Salud desde 2008; e-Prescripción desde 2010; e-Carreteras y e-Residencia desde 2014.

enfoque sistémico de la gobernanza verde y objetivos estratégicos interrelacionados, que reflejan las ambiciones del Pacto Verde Europeo (Tallinn European Green Capital 2023, 2023).

Las *mentes independientes* representan a la población que sirve como puente hacia el mundo. Ésta ha utilizado su conocimiento para crear una sociedad diversa con visión de futuro, que ha desarrollado los diferentes segmentos que componen la Estrategia Marca País para presentarse como un país innovador y tecnológico (Alimaskoski 2022b). La particularidad de la Marca Estonia es que en lugar de utilizar un solo logotipo, emplea marcas denominativas que vinculan al país con una industria específica. Éstas tienen una forma gráfica fija y reglas de uso que no se pueden modificar (Brand Estonia 2023).

El confinamiento que originó la pandemia de la Covid-19 en 2020 demostró el éxito de la sociedad digital estonia. Pero la guerra ruso-ucraniana iniciada el 24 de febrero de 2022 trajo dolorosos recuerdos a esta nación por la situación geográfica en que se encuentra. Esta realidad inesperada puso en juego la seguridad europea, debido a que Narva, ciudad estonia localizada en el extremo más lejano del flanco oriental de la OTAN, puede ser invadida por la Federación Rusa en cualquier momento. Por ello, Estonia reformuló su Marca País para transmitir un mensaje unificado sobre la nación que pudiera ser utilizado por todo aquel que necesitase hablar sobre la seguridad estonia y sobre cuáles son los beneficios de comerciar con ella. Se agregó como *cuarto mensaje los valores democráticos* que defiende el país. Esto se reflejó en septiembre de 2022 en el discurso que emitió la primer ministro Kaja Kallas durante la ceremonia de entrega del Premio Hayek, que resume la defensa de los valores democráticos europeos (City Nation Place 2022).

### **Estrategia Marca País Costa Rica**

La República de Costa Rica limita al norte con Nicaragua y al sur con Panamá, al noreste con el mar Caribe y al suroeste con el océano Pacífico. Su capital es San José. Su sistema de gobierno se basa en una república presidencialista con Parlamento unicameral. Se enorgullece de ser la democracia más estable de toda Iberoamérica. Se rige por la Constitución de 1949, promulgada tras un corto enfrentamiento civil. Su artículo 12 proscribía el ejército como institución permanente (Alimaskoski 2022a; Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reino de España, 2022).

Esta perla centroamericana se distingue por su biodiversidad, que es preservada desde 1970<sup>15</sup> con la creación de parques nacionales. Éste es el primer antecedente de la Marca País Costa Rica que buscó consolidar a la nación como destino ecoturístico. Por más que en la década de 1980<sup>16</sup> el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) definió, con apoyo del sector privado, una estrategia que posicionaría al país como destino de sol y playa, ésta fracasó y el ecoturismo conservó un rol relevante en la estrategia marcaria (Echeverri 2014).

Bajo el gobierno de José María Figueres Olsen (1994-1998) Costa Rica enmendó en 1994 su Constitución incluyendo el derecho a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado para sus ciudadanos (BBC News Mundo 2019). En 1995 el aludido instituto encargó a la consultora estadounidense McCann Erickson la elaboración de un plan para promocionar a Costa Rica. La misma presentó el Plan Marco para un Mercado Competitivo de Costa Rica como Destino Turístico, 1995-1999, para la promoción internacional del turismo nacional según el lema “Costa Rica, sin ingredientes artificiales”. La finalidad era relacionar a Costa Rica con un producto de la naturaleza, enfatizando su biodiversidad, que ocupa el 25% de su territorio -parques nacionales, volcanes, reservas naturales, refugios de vida silvestre, playas de agua cristalina- (Rodríguez 2013; Echeverri 2014; City Nation Place 2020).

En 2009 Óscar Arias Sánchez (2006-2010) relanzó el mencionado eslogan para promover al país como destino ecoturístico, lo que ayudó a que sea reconocido a nivel internacional como país verde, ecológico, que cuida su biodiversidad y un destino exótico (Rodríguez 2013). La protección de la naturaleza y los esfuerzos para combatir el cambio climático se reflejan en las políticas gubernamentales dirigidas a la energía verde. El 99% de la electricidad es generada por energías renovables (hidroeléctrica) (City Nation Place 2020).

En 2013 el gobierno de Laura Chinchilla (2010-2014) contrató a la consultora estadounidense FutureBrand para que diseñara una nueva Marca País que no se focalizara exclusivamente en el turismo y la belleza natural, sino también que mostrara el rasgo humano costarricense como diferenciador competitivo (ver Anexo I). “esencial COSTA RICA<sup>17</sup>” fue la frase elegida (Echeverri 2014; esencial COSTA RICA 2021). El Comité Interinstitucional de Marca País, conformado por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), el ICT, la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, fue el

---

<sup>15</sup> Los gobiernos que se sucedieron durante esta década fueron los de José Figueres Ferrer (1970-1974), Daniel Oduber Quirós (1974-1978) y Rodrigo Carazo Odio (1978-1982).

<sup>16</sup> En este período los presidentes fueron Luis Alberto Monge Álvarez (1982-1986) y Óscar Arias Sánchez (1986-1990).

<sup>17</sup> La palabra esencial se escribe en minúscula y a mano alzada, porque representa el lado humano del país, la simpatía, calidez, inventiva y capacidad del costarricense. Las palabras COSTA RICA están en mayúscula, en letras más sencillas y sin ornamentos, ya que representan la estabilidad, modernidad, seriedad, responsabilidad y confiabilidad para invertir y realizar negocios.

encargado de su lanzamiento y es el responsable de la gestión de la estrategia marcaria a través de la colaboración e implicación de los agentes públicos y privados, así como de los propios ciudadanos. Esta organización es autónoma y garantiza una posición no partidista capaz de sobrevivir a los cambios de gobierno (City Nation Place 2020; esencial COSTA RICA 2021).

De acuerdo con el sitio oficial de la Marca País, “esencial COSTA RICA” refleja la esencia de su población: un país pequeño, concentrado y con gente llena de talento, especialización, ingenio y calidez. Mediante ella se busca promover de manera integral el turismo, la inversión extranjera directa, las exportaciones y la cultura e idiosincrasia, para destacarse en el mundo. La *Marca País* se impulsa bajo *dos criterios*: posicionamiento país y competitividad país. El *posicionamiento país* muestra las características del ser costarricense: “pura vida” (disfrutar de la vida), carismáticos, “pulseadores” (insistentes), especializados y talentosos. La *competitividad país* garantiza que las empresas bajo el sello Marca País representen los valores nacionales: excelencia, sostenibilidad, innovación, progreso social y vinculación ciudadana (esencial COSTA RICA 2021).

Con la abolición del ejército, la nación ha financiado la educación y la salud. Posee un 96,1% de población alfabetizada debido al alto desarrollo del sistema educativo. Desde el Ministerio de Cultura y Juventud se fomenta la educación artística de niños y jóvenes para formarlos en sensibilidad, disciplina y perseverancia, a través del Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM) –para que aprendan a tocar un instrumento y participen en orquestas-, y del Taller Nacional de Danza –para promover el intercambio artístico y el contacto con figuras nacionales e internacionales-. Promueve la paz al ser sede de la Universidad para la Paz de Naciones Unidas (esencial COSTA RICA 2021). El acceso al sistema nacional de salud es gratuito (City Nation Place 2020). Fomenta la diversidad en exportaciones de bienes y servicios, la calidad en la producción y el compromiso con el medio ambiente, destacados por un alto nivel de especialización. Exporta más de cuatro mil productos a más de ciento cuenta destinos, a saber: tecnología y productos alimenticios a Estados Unidos, Holanda, Panamá, Hong Kong, Nicaragua y Guatemala (esencial COSTA RICA 2021).

En febrero 2019 el presidente Carlos Alvarado Quesada (2018-2022) lanzó una hoja de ruta denominada Plan Nacional de Descarbonización para eliminar el uso de combustibles fósiles para 2050. El mismo busca generar un modelo de desarrollo basado en la reducción de las emisiones de carbono en la atmósfera, la digitalización y la descentralización en la producción energética (BBC News Mundo 2019).

## **Estrategia Marca País Corea del Sur**

La República de Corea comprende la mitad sur de la península de Corea y numerosas islas que bordean la costa peninsular. Limita al norte con la zona desmilitarizada (DMZ) que le separa de la República Popular Democrática de Corea, al este con el mar de Japón/mar del Este, al sur con el mar Oriental de China, y al oeste con el mar Amarillo. Su capital es Seúl y su sistema de gobierno descansa sobre una república presidencialista con separación de poderes (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reino de España, 2022).

Durante los años cincuenta Corea del Sur se encontraba en una difícil situación política, económica y social producto de la contienda que transcurrió entre 1950 y 1953 con Corea del Norte por el control de la península de Corea. Ésta había destruido las instalaciones industriales y debilitado la economía nacional, sustentada en las prácticas agrícolas, lo que originó hambruna y miseria (Fuentes 2022). La búsqueda de reversión de la imagen negativa que ocasionó la guerra se llevó adelante mediante la modernización que inició el presidente Rhee Syngman (1948-1960) y que concretó el general Park Chung-hee (1961-1979) (Centro Cultural Coreano en la Argentina 2023).

En una primera etapa (años sesenta) se emprendió un proceso de industrialización aunado a políticas económicas orientadas a la exportación de insumos sin valor agregado o productos de la industria ligera manufacturados en pequeñas fábricas (Centro Cultural Coreano en la Argentina 2023; Fuentes 2022). Se exportaron textiles y juguetes por ser industrias baratas, con bajos salarios y aprovechando la apertura del mercado estadounidense a los productos coreanos (Manzoni 2019). Se implementó una variedad de actividades para que el país recuperara su estatus como miembro de la sociedad mundial mediante la divulgación y distribución de publicaciones periódicas centradas en su cultura, exhibiciones e intercambios estudiantiles y deportivos y la cooperación económica con países desarrollados, centrando su diplomacia pública en la promoción de la reputación y el potencial económico (Choi 2019, 10-11).

En una segunda etapa (años setenta) el eje se focalizó en la industria pesada (petroquímica, acero y automotriz). Se consolidó la inversión estatal a través del otorgamiento de créditos baratos, la protección selectiva y temporaria y la apertura total al mundo, para fomentar su desarrollo, estableciendo las bases para exportar manufacturas industriales (Centro Cultural Coreano en la Argentina 2023). Asimismo, había tipo de cambio competitivo y baja inflación (Manzoni 2019). Aquellas industrias que no eran protegidas desaparecían ante la competencia extranjera. Este proceso de rápido y vigoroso crecimiento y desarrollo industrial



se llamó “el milagro del río Han” (Centro Cultural Coreano en la Argentina 2023; BBC Mundo 2015).

Los grandes conglomerados económicos familiares con presencia en diversos sectores (*chaebol*) que lideraron el despegue económico del país y hoy son su cara visible en el mundo (Samsung, Hyundai, LG, Lotte y SK Group), respondieron con inversión, desarrollo, exportaciones y generación de empleo (Manzoni 2019). La estructura económica nacional pasó a depender fuertemente de las importaciones y exportaciones, quedando a merced de las condiciones económicas externas (Centro Cultural Coreano en la Argentina 2023). Los programas culturales y de intercambio buscaron fortalecer la seguridad y la prosperidad nacional gracias a la profundización de las relaciones amistosas con los aliados (Choi 2019, 11).

La década de 1980 produjo rápidos cambios económicos y políticos. El gobierno militar de Chun Doo-hwan (1980-1988) estabilizó la economía y controló la inflación, lo que ayudó a un crecimiento económico continuo, y, al mismo tiempo, invirtió en investigación y desarrollo, área clave que colocaría al país en la elite de los gigantes tecnológicos (Manzoni 2019). Los medios internacionales de comunicación llamaron “Tigres Asiáticos” a Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur (Manzoni 2019). Organizó los XIX Juegos Asiáticos (1986) y estableció la misión coreana ante la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) para expandir su infraestructura de diplomacia pública (1987) (Choi 2019, 11).

El presidente Roh Tae-woo (1988-1993) organizó los XXIV Juegos Olímpicos y Paralímpicos de verano en Seúl (1988), evento que impulsó al país a ser considerado semiavanzado y que mostró por primera vez la cultura local (Centro Cultural Coreano en la Argentina 2023). El proceso de liberalización política permitió la llegada al país de productos culturales foráneos, sobre todo estadounidenses, lo que significó la pérdida del mercado local ante ellos (Mandujano-Salazar 2016). La consolidación de cierto desarrollo económico en lo tecnológico sentó las bases para que la sociedad tuviera más tiempo de ocio y acceso a otros consumos culturales (Ezquiaga 2021).

En esta etapa el Ministerio de Relaciones Exteriores (MOFA<sup>18</sup>) tuvo un rol activo con la creación de la Fundación Corea (1991) y del cargo de Director General Adjunto de Cultura y Relaciones Públicas y la ampliación de la Oficina de Cooperación Cultural para sentar una

---

<sup>18</sup> En inglés, the Republic of Korea Ministry of Foreign Affairs (MOFA).

base más sólida para el desarrollo eficaz de la diplomacia pública (Choi 2019, 11-12). También, se inició un Plan de Crecimiento Cultural de cinco años (1993) (Choi 2019, 12).

El gobierno de Kim Young-sam (1993-1998) se dio cuenta del potencial de la industria cultural coreana gracias al informe que le fue presentado sobre las iguales ganancias en el exterior generadas por la película estadounidense Jurassic Park (1993) que las generadas por la principal automotriz coreana (Hyundai) en el mismo periodo. Desde el Estado se desarrolló la cultura como industria exportable basándose en el apoyo y la entrega de subsidios a la producción de contenidos en los medios de comunicación coreanos. En 1994 se estableció el Buró de la Industria Cultural bajo el Ministerio de Cultura y Deporte para desarrollar el sector de medios y se alentó a los inversores a expandirse en el cine y los medios de comunicación, sentando las bases para el surgimiento de la Marca País (Mandujano-Salazar 2016). Además, se estableció el año de “Visita Corea” (1994) (Choi 2019, 12).

En noviembre de 1997 se produjo una crisis cambiaria que forzó al gobierno coreano a solicitar un rescate financiero al Fondo Monetario Internacional (FMI). Éste fue saldado en tres años durante la administración de Kim Dae-jung (1998-2003) a través de la erradicación de las empresas deficitarias y el avance en la reestructuración (Centro Cultural Coreano en la Argentina 2023). Se revocó el cargo de Director General Adjunto de Cultura y Relaciones Públicas y la misión de Corea ante la UNESCO se fusionó con la Embajada de Corea en Francia (Choi 2019, 12). Se normalizaron la tasa de crecimiento y los precios al consumidor y se registró nuevamente superávit en el balance de la cuenta corriente (Centro Cultural Coreano en la Argentina 2023).

Se estableció la Ley Básica para la Promoción de la Industria Cultural (1999), que destinó 1,15% del presupuesto gubernamental para tales efectos y con la cual el gobierno trabajó junto a los productores culturales y las grandes corporaciones para promover las exportaciones culturales, el turismo y las marcas coreanas (Mandujano-Salazar 2016). La diplomacia pública se amplió con la firma de acuerdos culturales y la celebración de comités culturales conjuntos que facilitaron la cooperación externa de Corea en una diversidad de temas (cultura, arte, educación, juventud, medios de comunicación) (Choi 2019, 12). Asimismo, el MOFA promocionó las mencionadas actividades con el envío de embajadores a Estados Unidos y Europa (Choi 2019, 13).

En 1999 el periódico chino *The People Daily* describió la euforia de los jóvenes chinos por la música *pop* y las telenovelas coreanas con el concepto *Hallyu* (Ola Coreana). En 2000 el popular grupo de *K-pop* llamado H.O.T. (*High-five Of Teenagers*) celebró un concierto multitudinario que fue considerado por los medios de comunicación coreanos como símbolo de

la popularidad de su música. Desde ese momento, la referida prensa comenzó a utilizar la noción “Ola Coreana” para referirse a este fenómeno (ver Anexo I) y la diplomacia pública se focalizó en dos áreas: mejorar la imagen del país en la comunidad internacional e introducir legalmente el término diplomacia pública (Choi 2019, 13-14).

En 2002 Corea del Sur albergó junto a Japón la Copa Mundial de Fútbol, lo que acentuó su presencia en el ámbito mundial. Se creó el Comité Nacional de Imagen con el objeto de desarrollar una estrategia para mejorar el estatus global del país, que se convirtió en el Consejo Presidencial de Marca Nacional en 2009 (Choi 2019, 14). En 2003 *Hallyu* se extendió a Japón, el Este y Sudeste Asiático, para finalmente hacerlo al resto del mundo (Centro Cultural Coreano en la Argentina 2023), convirtiéndose así en un importante instrumento de la diplomacia pública coreana (Choi 2019, 13).

El veloz desarrollo de la industria musical coreana, especialmente en el *K-Pop*, se convirtió en la punta de lanza del *soft power* a través del hábil uso de las tecnologías digitales y las redes sociales. En un primer momento los productos más difundidos fueron telenovelas, películas, caricaturas, historietas y videojuegos (García 2020). Después se integraron elementos de su cultura tradicional como *hanbok* (vestimenta tradicional), *hansik* (comida tradicional) y *taekwondo* (arte marcial originario) (García 2020). Hoy, se han popularizado *K-Beauty* (maquillaje y cuidado de la piel), tecnología (Samsung o LG), *K-medicine* a través del Ministerio de Turismo para posicionar a Corea del Sur como la nueva meca de la cirugía plástica (García 2020). Todas estas industrias han jugado un rol clave para fortalecer la Marca País (García 2020).

La prensa mundial reflejó los conciertos y eventos culturales promovidos por las embajadas coreanas, lo que originó interés por aprender sobre el patrimonio histórico, cultural y natural del país sobre la base de considerar a Corea del Sur como una nación que combina tradición y modernidad (Fuentes 2022).

El gobierno coreano utiliza oficialmente la concepción diplomacia pública a partir de 2010, fecha que declara como primer año de su diplomacia pública y nombra como su primer embajador a Young-sam Ma -puesto que se refleja en el orden presidencial- (Choi 2019, 14). La Oficina de Cooperación Cultural del MOFA se convirtió en la Dirección de Diplomacia Pública y Asuntos Culturales (Choi 2019, 14). En 2016 se promulgó la primera Ley de Diplomacia Pública de Corea, que otorga al MOFA la autoridad legal para reforzar la coordinación y cooperación con otros Ministerios, y para facilitar la asistencia entre los sectores público y privado (Choi 2019, 14-15).

### Conclusiones al capítulo tercero

De acuerdo con Gyorgy Szondi (2008), existen cinco modelos conceptuales en función al grado de integración sobre las relaciones potenciales entre las nociones de diplomacia pública y Marca País: como esferas diferentes; diplomacia pública como parte de la Marca País; Marca País como parte de la diplomacia pública; diplomacia pública y Marca País como conceptos diferentes pero interrelacionados; diplomacia pública y Marca País como sinónimos. Ambas áreas interactúan en el plano externo con la intención de influir en los mercados y el público general con el objeto de obtener beneficios a quienes la proponen. Cada Estado ha abordado esta relación de manera variopinta en dispares circunstancias de su historia. No obstante, esta tesis considera la relación de género y especie entre la diplomacia pública y la Marca País, como ha quedado demostrado en el capítulo I y, particularmente, en el gráfico 1.

La diplomacia pública desarrolla un papel fundamental en el ejercicio del poder blando de un Estado mediante el uso de las tecnologías de la comunicación. Éstas sirven para comunicar la Marca País a la opinión pública e influir en la comunidad internacional. Para ser eficaz, la Marca País debe ser construida sobre bases reales y ser coherente entre el decir y el hacer, para que haya correlación entre la Marca País que se plantea y la realidad que se percibe.

Las experiencias de Marca País en el mundo no han sido idénticas, así como sus resultados, como ha quedado planteado en los cinco casos mencionados. La Iniciativa *Schwarzenbach* y el escándalo de las cuentas durmientes provocaron una profunda crisis en la política exterior suiza. La respuesta fue la creación de *Presence Switzerland* como unidad administrativa descentralizada para promover en el extranjero una imagen positiva hacia el país. *Cool Britannia* fracasó por la elección incorrecta de los atributos para comunicar. *GREAT Britain* fomentó el prestigio y la reputación de Reino Unido en el exterior a través de la promoción del turismo, los estudios y los negocios. El *Brexit* significó un desafío para la nación. Mediante *Global Britain* se intentó reafirmar la autonomía, independencia y asertividad de la política exterior. *GREAT Britain and Northern Ireland* busca aportar el talento y las ideas británicas para reconstruir el mundo poscovid-19.

*Enterprise Estonia* preparó los objetivos específicos de la Marca País con el eslogan “transformando positivamente”. Éste se modernizó con el lema “sorprendiendo positivamente” basado en cuatro mensajes: sociedad digital, medio ambiente limpio, mentes independientes y valores democráticos. “Costa Rica, sin ingredientes naturales” enfatizó la biodiversidad y el ecoturismo como atractivos. “esencial COSTA RICA” promueve el rasgo humano costarricense

y es la única Marca País verde del mundo. Corea del Sur buscó revertir la imagen negativa que le provocó el conflicto armado (1950-1953), mediante la creación de una Marca País asociada a la modernización económica, las industrias culturales y la pujanza juvenil. *Hallyu* comenzó en 1999 con la exportación a China de la música *pop* y las telenovelas. En 2003 se extendió a Japón, el Este y el Sudeste Asiático. En 2010 se instauró el primer año de la diplomacia pública coreana y se nombró a su primer embajador. En 2016 se promulgó la primera Ley de la Diplomacia Pública de Corea.

## **Capítulo IV**

# **ESTRATEGIA MARCA PAÍS ARGENTINA**

### **Introducción**

El mundo académico considera que la continuidad es esencial para desarrollar una eficaz Estrategia Marca País. Sin embargo, en la experiencia argentina –y de otros países- no se observa dicha continuidad. La Marca País es importante como instrumento operativo de la diplomacia pública para respaldar la posición internacional de una nación. La Marca País Argentina es entendida como una política pública tendiente a revertir la *imagen* negativa de la nación, atraer el turismo, estimular la inversión, promover las exportaciones de bienes, servicios y empresas, promocionar las migraciones e impulsar el talento humano nacional. Si bien la estrategia marcaria se lanzó en 2004 con el presidente Néstor Kirchner, su principal antecedente fue el Informe Okita II (1996) elaborado durante la administración de Carlos Menem. A pesar de las sucesiones políticas ocurridas entre 2007 y 2011 –y la consecuente estabilidad generada entre 2003 y 2015-, la presidencia de Cristina Fernández modificó el signo marcario sin cambiarlo completamente. La alternancia política que representó Mauricio Macri (2015-2019) cambió radicalmente el diseño del logotipo, para nuevamente ser transformado de raíz por el gobierno de Alberto Fernández (2019-2023).

### **Los antecedentes de la Marca País Argentina**

Tanto los países examinados en el capítulo anterior como Argentina decidieron renovar, recomponer o desarrollar su identidad nacional para mostrar una visión clara y conjunta del país en el exterior. Corea del Sur desarrolló su Marca País para revertir la imagen negativa que ocasionó el conflicto coreano de la década de 1950. Suiza estableció en 1970 la Comisión de

Coordinación de la Presencia de Suiza en el extranjero para promover una actitud positiva hacia el país luego de la Iniciativa *Schwarzenbach* y la crisis de las cuentas durmientes. Costa Rica originó en el decenio de 1970 su estrategia marcaría para promoverse como un destino ecoturístico y pacífico. Elizondo (2023) esboza que Costa Rica es uno de los mejores casos de Marca País de la historia de Latinoamérica, pues ha trabajado y mantenido a lo largo del tiempo una estrategia de imagen país vinculada con atributos (estabilidad política, promoción de la paz y fomento del turismo).

A diferencia de Corea del Sur, Suiza y Costa Rica, que comenzaron a ocuparse de su Marca País entre las décadas de 1960 y 1970, Argentina debutó con la llegada de Carlos Menem (1989-1999) a la presidencia. Estonia emprendió la construcción de su Marca País a comienzos de los 90 con la instauración de la democracia y la economía de libre mercado. Reino Unido intentó a partir de 1997 modernizar y promocionar al país por ser considerado en el extranjero como resistente al cambio.

El presidente Menem encaró un proceso de estabilización macroeconómica para buscar remediar la situación hiperinflacionaria crítica en la cual se encontraba la economía nacional. El mismo se basó en la privatización de las principales empresas estatales, la desregulación de los mercados comerciales y financieros, la apertura de la economía a las corrientes de bienes y capitales y la flexibilización de las condiciones laborales. Los cambios operados a nivel del sistema mundial y el triunfo del modelo económico neoliberal contribuyeron a una renovada inserción internacional del país sustentada en la competencia económica y tecnológica y la búsqueda de ventajas comparativas (Avendaño Manelli 2013, 109).

La política exterior se transformó en una herramienta estratégica para generar confianza. Los capitales financieros internacionales ocuparon un rol fundamental en el desarrollo económico de los Estados por considerarse una fuente de acceso al ahorro externo, matriz del crecimiento económico y la estabilidad política (Vagni 2008 en Avendaño Manelli 2013, 110). Con la disolución de la Unión Soviética y la adopción de la democracia y la economía de libre mercado por parte de Estonia, se buscó posicionar al país en el orden mundial a través de su apertura al capital global. El proceso de industrialización orientada a las exportaciones, en un primer momento hacia la industria ligera y después hacia la industria pesada, y la inversión en investigación y desarrollo ayudaron al crecimiento económico continuo de Corea del Sur y a mejorar su situación internacional.

Dos hechos reflejan el proceso argentino de modernización económica (ver Anexo II). El Decreto 2303 del P.E.N. (1993) creó la Fundación Exportar, en el ámbito del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC), como entidad de bien

público y sin fines de lucro para estudiar el comercio exterior y asesorar y promover las exportaciones de productos y servicios domésticos, principalmente los provenientes de la pequeña y mediana empresa (PyMES). Esta agencia pública-privada de promoción comercial coordinaría junto al MRECIC y al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas las actividades en materia de promoción de exportaciones. El Informe Okita II (1996), solicitado por el presidente Carlos Menem y su ministro de economía Domingo Cavallo al gobierno japonés para explorar las distintas vías para lograr una mejor promoción de las exportaciones argentinas en Japón y los países del Sudeste Asiático, recomendó a nuestra nación crear una imagen de marca buena y única para lograr una mejor exposición de los productos nativos (Centro de Desarrollo Internacional del Japón 1996, 81-82).

Según Elizondo (2023), se puede estar de acuerdo o no con la orientación política de la administración Menem, pero se debe reconocer que hubo una estrategia general de Argentina hacia el mundo y una táctica de Marca País como recurso para fortalecer dicha estrategia. Nuestro país se abrió a las inversiones internacionales, alentó la economía de mercado, se alió con las grandes potencias para generar reputación y se ordenó económicamente, generando un proceso de modernización económica. De manera análoga, las reformas política, tecnológica y económica llevadas a cabo por Corea del Sur (década 1960) y Estonia (1991) proporcionaron las bases para modificar y acentuar su presencia en el escenario mundial.

Fernando De la Rúa (1999-2001) mantuvo la paridad cambiaria y las relaciones armoniosas con los organismos financieros internacionales gestadas en la administración precedente. También heredó un país en una situación económica delicada: caída del PBI y aumento del desempleo, pobreza, deuda externa y déficit fiscal (Avendaño Manelli 2013, 111). Sin guerra, Argentina vivió una situación similar a Corea del Sur durante los años cincuenta con la destrucción provocada por el conflicto armado entre “ambas Coreas”. Estonia fue cautiva primero por la ocupación soviética y pronto por la rusificación de la nación, lo que originó, a partir de 1991, la necesidad de desconectarse de este pasado no tan bueno y justificar su orientación y valores occidentales, reclamando su lugar legítimo como Estado independiente y su apertura al capital global.

A ello se sumó la necesidad de revertir la imagen de corrupción y abuso de poder con que se identificaba a la clase política luego de los dos gobiernos de Menem (Nemiña 2009 en Avendaño Manelli 2013, 112) y la debilidad de De la Rúa para gobernar, evidenciada en el fuerte aislamiento que sufrió por parte de su propio partido (Unión Cívica Radical) y el anuncio de medidas que luego no se concretaron (Avendaño Manelli 2013, 112).



En 2000, “(...) pese a la inminencia de la crisis, el FMI intentó infundir un shock de confianza sobre la economía local, aprobando la entrega de un paquete de financiamiento (...) conocido como “blindaje”. (...) La desconfianza de los inversores extranjeros por los problemas que enfrentaba la economía provocó que no se cumpliera con los objetivos del pago de la deuda. Sin embargo, el FMI extendió el programa vigente y otorgó un último crédito al país” (Avendaño Manelli 2013, 114-115). Si bien la Estrategia Marca País se mantuvo formalmente (porque se continuaban utilizando algunos logos), los problemas domésticos e internacionales hicieron que este tipo de iniciativas tuviera menor importancia (Elizondo 2023). En Corea del Sur la crisis cambiaria de 1997 se resolvió de modo diferente. Kim Dae-jung (1998-2003) solicitó un rescate financiero al FMI, que saldó en tres años mediante la erradicación de empresas deficitarias y la reestructuración económica.

En 2001 asumió Domingo Cavallo como ministro de economía, que no pudo solucionar los graves problemas económicos domésticos, pues las inversiones no llegaban y las que había se retiraban por la compleja situación política. La desconfianza sobre el sistema financiero generó el retiro masivo de los depósitos bancarios, situación que fue frenada por el “Corralito” y que provocó un estallido social y la renuncia del presidente De la Rúa el 20 de diciembre de 2001. Inmediatamente asumió el Poder Ejecutivo Ramón Puerta, presidente de la Cámara de Senadores, debido a la renuncia del vicepresidente Carlos Álvarez en 2000 y en virtud de la Ley 20972 de Acefalía del Poder Ejecutivo para convocar a la asamblea legislativa a elegir un sucesor (Avendaño Manelli 2013, 115-116).

Entre el 20 de diciembre de 2001 y el 2 de enero de 2002 se sucedieron cuatro presidentes<sup>19</sup>, lo que dañó las relaciones de Argentina con el exterior por la imagen de conmoción institucional, económica, política y social que se mostró (Avendaño Manelli 2013, 116-120). El 2 de enero de 2002 asumió Eduardo Duhalde como presidente interino. Aunque su mandato estaba previsto que finalizara el 10 de diciembre de 2003, debió cambiar a su ministro de economía Jorge Remes Lenicov por Roberto Lavagna y adelantar las elecciones presidenciales a causa de las persistentes protestas callejeras por las drásticas medidas económicas adoptadas –confiscación de los depósitos y pesificación asimétrica- (Avendaño Manelli 2013, 121).

Las relaciones externas de Reino Unido se han visto dañadas de igual manera que en el caso argentino. La debilidad gubernamental del Partido Conservador británico se reflejó en

---

<sup>19</sup> En este período los presidentes fueron Federico Ramón Puerta (21 de diciembre de 2001 - 23 de diciembre de 2001), Adolfo Rodríguez Saá (23 de diciembre de 2001 - 30 de diciembre de 2001), Eduardo Oscar Camaño (30 de diciembre de 2001 - 1 de enero de 2002) y Eduardo Alberto Duhalde (2 de enero de 2002 - 25 de mayo de 2003).

2016 con el *Brexit*. Desde ese momento, se sucedieron varios primeros ministros de la mencionada formación política que no lograron unirlo sobre la base de una visión nacional coherente que fomentara el prestigio internacional del país y el crecimiento de la economía nacional. A partir de febrero de 2020 se añadió la incertidumbre incitada por la pandemia de la Covid-19 y la guerra ruso-ucraniana. En contraposición a la Argentina y Reino Unido, Costa Rica se caracteriza por ser una democracia estable desde 1949, lo que le permitió diseñar y ejecutar una Estrategia Marca País sin sobresaltos.

### **La Estrategia Marca País Argentina como política pública**

El 25 de mayo de 2003 Néstor Kirchner asumió la Presidencia de la Nación. A pesar de su débil legitimidad de origen, reconstruyó la autoridad central para superar la fragilidad institucional y la fragmentación del poder político interno. Su discurso frontal, agresivo y de alto impacto criticó las políticas neoliberales de los años noventa y proyectó una perspectiva esperanzadora para nuestro país al ser considerado un actor desvalorizado en la escena internacional, pero con potencial dominio sobre su futuro a partir de su capacidad de actuación independiente (Torres 2010, 95-98). Por esta razón, concentró en su persona el proceso de toma de decisiones en los planos externo e interno, pues al robustecer su imagen externa se fortalecía a la par su poder interno (Avendaño Manelli 2013, 129-142). Rishi Sunak asumió también con una débil legitimidad de origen como primer ministro de Reino Unido el 25 de octubre de 2022, con el desafío de proyectar una imagen pragmática, realista y sensata del país para reencauzarlo política y económicamente.

En su discurso de asunción a la presidencia (La Nación 2003), Kirchner evidenció el lugar central que debía ocupar la inserción comercial de Argentina en la agenda de gobierno a través de la Marca País como estrategia diferencial que aporta valor agregado a la producción nacional en el mercado internacional. Para concretar dicha política pública se estableció un cronograma oficial (ver Anexo II).

En mayo de 2004 el secretario de turismo, Carlos Enrique Meyer, y el secretario de medios de comunicación de la Jefatura de Gabinete de Ministros, Enrique Albistur, rubricaron el convenio que dio *inicio* al *proyecto Marca País Argentina*, formándose una comisión mixta que se debería encargarse de crear e implementar la mencionada marca. Dicha comisión se compuso por profesionales de la Secretaría de Turismo, de la Secretaría de Medios de Comunicación de la Jefatura de Gabinete de Ministros y de la Fundación ExportAr, agencia de promoción comercial dependiente del MRECIC (Avendaño Manelli 2013, 198-237) a cargo de

Marcelo Elizondo durante la etapa 2002-2010.

En julio de 2004 el presidente Kirchner presentó oficialmente el Documento Fundacional de la Estrategia Marca País acompañado por los secretarios de turismo y de medios de comunicación de la nación, autoridades nacionales y provinciales, representantes del cuerpo diplomático acreditado en el país, empresarios turísticos y personalidades de la cultura y el deporte. Este acto cerró la primera etapa de la mencionada estrategia (Avendaño Manelli 2013, 238-243).

En agosto de 2004 dio comienzo la *segunda fase* con la conformación de una mesa de trabajo donde participaron las universidades como productoras de masa crítica y colaboró el MRECIC con la convocatoria a más de setenta asociaciones y organizaciones tanto de las áreas privada como pública representativas de los diversos sectores productivos argentinos. Las conclusiones se presentaron en marzo de 2005 en el primer seminario nacional de Marca Argentina organizado por las Secretarías de Turismo y de Medios de Comunicación de la Nación, la Fundación Exportar y el MRECIC. En él se orientó a establecer las bases programáticas generales y sectoriales sobre las que se diseñó la Estrategia Marca País, cuyos objetivos eran: consolidar la imagen país tanto a nivel nacional como internacional; promover el comercio exterior; mejorar y potenciar la oferta argentina; lograr que la Estrategia Marca País sea una política pública a largo plazo y no de un gobierno (Avendaño Manelli 2013, 243-256).

Entre agosto y diciembre de 2005 se seleccionó por unanimidad el logotipo de la Marca País mediante un concurso público en el que participaron las cien agencias de comunicación y publicidad más importantes de Argentina (Infobae 2006). Se propuso “(...) un sistema de signos multipropósito, pensado para todas las necesidades. (...) Las formas ondeantes transmiten dinamismo, cambio, transformación y le confieren calidez al diseño, mediante la referencia a una forma orgánica. Su origen común y su diversificación transmiten diversidad en la unidad. Los colores azul y celeste son representativos del país, siendo el gris plata una sugerencia de asociación simbólica con la innovación y la tecnología de vanguardia” (Infobae 2006). Entre julio y agosto de 2006 se presentó oficialmente la identidad visual de la Marca Argentina.

El *tercer ciclo* nació en agosto de 2006 con el lanzamiento de la Estrategia Marca País. Según Avendaño Manelli (2013, 271), “(...) los equipos técnicos de la Secretaría de Turismo de la Nación, de la Secretaría de Medios de Comunicación de la Jefatura de Gabinete de Ministros y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto junto con todos los representantes del sector privado involucrados, fueron los promotores de todas las

acciones desarrolladas”. Se implementaron programas especiales y estrategias de comunicación mediante una activa y permanente participación en ferias, seminarios, convenciones, eventos deportivos y culturales de envergadura nacional e internacional. El objetivo transversal de esta fase consistió en difundir los valores culturales más fuertes del país, homogeneizar el mensaje que se quería transmitir al exterior, publicitar la imagen visual que representa la Marca País para que el público nacional la internalizara y las audiencias externas la reconocieran (Avendaño Manelli 2013, 272) (ver Anexo I).

Elizondo (2023) considera que Néstor Kirchner emprendió una muy buena Estrategia Marca País, pero sus gestos y declaraciones repercutieron adversamente en la imagen país. Permitió al presidente Hugo Chávez ser portavoz de la contracumbre antiimperialista para boicotear la presencia del presidente George W. Bush en la Cuarta Cumbre de las Américas celebrada en Mar del Plata en noviembre de 2005; en dicha Cumbre criticó enérgicamente, actitud impropia para un país anfitrión, al FMI, al Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), a las medidas neoliberales y a la política regional estadounidense; empleó la descortesía en forma de impuntualidad, inasistencia o cancelación de entrevistas a último momento (Corigliano 2008, 9).

En diciembre de 2007 se originó la sucesión política de Néstor Kirchner a Cristina Fernández para el periodo 2007-2011. De acuerdo con Oviedo (2018, 83-87), “[l]a *sucesión política* acontece en los sistemas democráticos cuando el partido gobernante entrega el mando político a otro miembro de ese partido gobernante”. La presidenta Fernández concluyó el proceso de institucionalización inaugurado por Néstor Kirchner en julio de 2004, con el Decreto 1372 del P.E.N. (2008) que creó la Comisión Intersectorial de la Estrategia Marca País Argentina<sup>20</sup> “(...) para administrar y gerenciar la marca nacional, y articular los sectores público y privado en la utilización de la misma. (...) en los planos nacional e internacional, y oficializó el logo que homogeneiza la imagen externa del país” (Avendaño Manelli 2013, 296). Además, se instituyó el eslogan “talento argentino” para destacar la calidad humana de nuestra población (Elizondo 2023).

En contraste con el presidente Kirchner, Cristina Fernández tuvo una concepción del mundo más nacionalista, puesto que consideraba que el Primer Mundo se derrumbaba como una burbuja en medio de la crisis financiera internacional y que la economía doméstica se mantenía sólida gracias al modo en que el anterior mandatario la había manejado (La Nación 2008). De igual manera que el gobierno de Kirchner, la administración Fernández denostó al

---

<sup>20</sup> Esta comisión se instauró en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros y se compuso por la Secretaría de Turismo, la Secretaría de Medios de Comunicación de la Jefatura de Gabinete de Ministros y el MRECIC.

neoliberalismo de los años noventa y las relaciones esenciales con Estados Unidos y los principales países desarrollados de Occidente y apostó por profundizar los vínculos con Venezuela (Corigliano 2011, 23). Conforme a Elizondo (2023), en la concepción del mundo de la presidenta Fernández es complejo desarrollar una Estrategia Marca País, porque la Marca País debe acompañar una estrategia de imagen país. El éxito de la Marca País en el exterior se dificulta cuando se proyecta una imagen nacional conflictiva, desinteresada o adversa.

A pesar de ello, se emprendieron algunas acciones relacionadas con la Marca País. El Decreto 2102 del P.E.N. (2008) inauguró la *cuarta etapa*, estableciendo que “el Instituto Nacional de Promoción Turística [INPROTUR], conforme lo establecido en el Decreto 1297 (2006), administrará y gerenciará la Estrategia Marca País (EMP) y la Marca Argentina, y articulará con el sector público y el privado, la utilización de la Marca Argentina para optimizar la imagen de la República Argentina en el exterior”. Como expresa Avendaño Manelli (2013, 298), “[d]e este modo, Argentina se convierte en el primer país en el mundo en contar con una oficina exclusiva de Marca País abierta al público”. Al igual que nuestra nación, Costa Rica creó en 2013 el Comité Interinstitucional de Marca País, que involucra tanto a agentes públicos y privados como a los propios ciudadanos (City Nation Place 2020; esencial COSTA RICA 2021).

El Ministerio de Turismo se creó a partir del Decreto 919 del P.E.N. (2010), que desdobló el anterior Ministerio de Industria y Turismo, y nombró a Enrique Albistur como su titular. Así, se estrenó la *quinta fase* de la Marca Argentina. En 2011 Cristina Fernández fue reelecta para el cuatrienio 2011-2015. En 2012 encargó a FutureBrand la reformulación del signo marcario, produciéndose un cambio aún en una sucesión política. Un logo cambia ocasionalmente, porque es una imagen que refiere y que necesita instalarse en la mente del público objetivo. Por ello, la modificación debe realizarse cuando razones estratégicas lo indican y no cuando cambia un gobierno (Elizondo 2023). Se reformuló el logo sin cambiarlo completamente, pues se necesitaba mostrar una imagen de una Argentina diferente en el mundo (Millenaar 2018). “(...) [L]a palabra “Argentina” fue aumentada en tamaño frente a las cintas, las cintas se volvieron más envolventes proyectando dinamismo, se incorpora el amarillo del sol de nuestra bandera en las cintas, y se modifica levemente la tipografía” (Vázquez 2020, 95) (ver Anexo I).

A través del Decreto 699 del P.E.N. (2014) se estableció la “Marca Argentina” como marca oficial del país para homogeneizar la imagen nacional en el mundo, la que sería formulada por el Ministerio de Turismo de la Nación.

## La discontinuidad en la Estrategia Marca País Argentina

En noviembre de 2015 se realizó la alternancia política de Cristina Fernández a Mauricio Macri (2015-2019), que finalizó el quinto ciclo de la Marca País (Cué 2015). La *alternancia política* es la más clara expresión del pluralismo político en las sociedades democráticas que sucede cuando el partido político o coalición gobernante entrega el mando político al partido político o coalición opositora, lo que genera el cambio en la orientación política del Estado y por ende modifica las políticas públicas (Oviedo 2018, 86-87).

El Ministerio de Producción de la Nación sustituyó, a través de la resolución 83 (2016), el Estatuto de la Fundación Exportar por el Estatuto de la Fundación Argentina para la Promoción de Inversiones y Comercio Internacional. Esto significó el paso de la nueva fundación de la órbita del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto a la del Ministerio de Producción; la ampliación de su denominación para dinamizar el desarrollo de toda actividad dirigida a la promoción de las exportaciones nacionales y a la promoción y facilitación de las inversiones nacionales o extranjeras; y la renovación de la composición del Consejo de Administración mediante la incorporación de nuevos actores del sector privado (representantes de la Unión Industrial Argentina (UIA), la Cámara de Comercio, la de Exportadores, la de Importadores y la de la Construcción) y la actualización de la nómina de representantes del sector público, con un mínimo de quince miembros titulares y un máximo de veintiocho (Clarín 2016).

La *sexta etapa marcaría* surgió con la firma del Decreto 191 del P.E.N. (2018), que relanzó la Marca País a través de un nuevo logo, creó un Comité Interministerial para la Estrategia Marca País Argentina compuesto por representantes del Ministerio de Turismo, del Ministerio de Producción (a propuesta de la Fundación Argentina para la Promoción de Inversiones y Comercio Internacional), del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, de la Jefatura de Gabinete de Ministros y de la Secretaría General de la Presidencia de la nación, que será el encargado de desarrollar y formular la estrategia marcaría, y estableció que la gestión de la Marca Argentina fuera llevada adelante por el Ministerio de Turismo de la nación.

Se convocó nuevamente a la consultora FutureBrand para que reformulara el logo con vistas a optimizar nuestra imagen externa. Si bien su director para Hispanoamérica, Gustavo Koniszczewski, reconoce que la idea central de la Marca País es ser una política de Estado que trascienda los gobiernos, sostiene que el cliente encargó transformar la percepción que se tenía del país (ser uno de los cinco países menos abiertos al mundo para comerciar según la Organización Mundial del Comercio, OMC), reivindicando el Sur como región de la que

pretende ser referente. El nuevo signo marcario funciona como visor que muestra los diversos atractivos nacionales (turismo, inversiones y cultura), sobre los cuales se proyecta una gran A (Millenaar 2018), como se puede observar en el Anexo I. Según el gobierno nacional, la intención de la Estrategia Marca Argentina era insertar la imagen oficial del país en el mundo, profundizar el posicionamiento externo, promover el turismo y las exportaciones y fomentar la inversión extranjera directa (La Nación 2018).

Este diseño fue criticado por su minimalismo y la similitud entre la tipografía elegida y la utilizada por el logo de Cambiemos, alianza en el poder, lo que podía confundir los valores de un país con los de una determinada gestión (Millenaar 2018).

Elizondo (2023) plantea que el logo refleja el problema general de la administración Macri: en términos personales es destacable el esfuerzo internacional que realizó el presidente de la nación en reconciliar a la Argentina con el mundo, pero en términos de gestión doméstica no logró resultados efectivos para el país, puesto que no regresó la inversión, no se abrieron los mercados externos, no mejoraron nuestras exportaciones, la inflación no acabó, el sistema jurídico continuó siendo complejo, subsistió la conflictividad social, el Estado permanece demasiado grande y cobra altos impuestos. Aquí hay un *gap* entre el esfuerzo personal de Macri en términos de visión estratégica y su capacidad para organizar un equipo de gestión que implemente, generando resultados, lo que él desarrollaba en términos estratégicos (Elizondo 2023).

El no haber estabilizado la economía doméstica, a causa de la combinación de alta inflación, recesión y devaluación de la moneda, generó que Argentina apareciera en la prensa extranjera como protagonista de una nueva crisis económica. Aunque se aplicaron medidas para paliar los efectos de la misma<sup>21</sup>, éstas no alcanzaron para que el presidente Macri fuera reelecto (Cosoy 2019). En octubre de 2019 aconteció la alternancia política de Mauricio Macri a Alberto Fernández, acabando de este modo la sexta fase de la marca nacional.

## **La Estrategia Marca País Argentina en 2022**

El *séptimo trayecto* de la Estrategia Marca País despuntó en diciembre de 2020 con la conformación de una mesa interministerial de diseño integrada por representantes de

---

<sup>21</sup> Firma de un acuerdo para no incrementar el precio de sesenta productos durante seis meses; suspensión de los tarifazos en electricidad, gas, telefonía y transporte público; creación de una red de descuentos para personas que reciben asistencia social, jubilados, pensionados y personal de casas particulares; planes dirigidos a PyMES, que constituyen uno de los principales motores de la economía nacional, para el pago de deudas impositivas; exigencias a los bancos para reducir los costos operativos de las Pymes y a las tarjetas de crédito para acelerar los pagos de compras; exención del impuesto a la exportación para Pymes que venden servicios al exterior.

Presidencia de la Nación, de la Secretaría de Medios y Comunicación Pública, del MRECIC, de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional y del Ministerio de Turismo y Deportes, para evaluar la evolución de la estrategia marcaria con una mirada sostenible y una construcción colectiva (Ministerio de Turismo y Deportes 2020).

Este proceso concluyó cuando un jurado de notables representantes del diseño y de los diversos sectores productivos del país seleccionó dos propuestas que fueron sometidas a votación ciudadana *online* entre marzo y abril de 2021. Yanina Martínez, secretaria de promoción turística, aseguró que se buscó que la Marca País saliera a la gente, pues se necesita que se convierta en un orgullo nacional y que sea admirada por el público extranjero (Ministerio de Turismo y Deportes 2021).

El nuevo distintivo fue presentado junto al Decreto 460 del P.E.N. (2021), que estableció la Marca País Argentina como marca oficial y creó un Comité Interministerial para la Marca País Argentina integrado por representantes del Ministerio de Turismo y Deportes, del MRECIC, de la Secretaría de Medios y Comunicación Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros y de la Fundación Argentina para la Promoción de Inversiones y Comercio Internacional, y presidido por el ministro de turismo y deportes, para que desarrolle e implemente la estrategia marcaria.

El logo ganador tiene reminiscencias del logo del bicentenario de 2010 y representa dos símbolos de identificación nacional: el Sol de Mayo, presente en el escudo nacional y en la mayoría de los escudos provinciales, y la Escarapela, emblema de nacionalidad y pertenencia. La cinta de colores patrios se constituye por veinticuatro módulos, que encarnan los veinticuatro distritos nacionales, y que se generan a través del movimiento ondulante de los rayos del sol (Embajada de Argentina en Alemania 2021), como se puede apreciar en el Anexo I.

El Ministerio de Turismo y Deportes define a la Marca País Argentina como “(...) política de Estado que busca posicionar a nuestro país en el contexto internacional mediante sus factores diferenciales, sus tradiciones, su cultura, sus productos, entre otros. Es una herramienta de gran utilidad para la construcción de nuestra identidad. (...) Debe ser abarcativa y representativa de todos los sectores productivos y de servicios, promocionando el talento nacional, la cultura y los destinos turísticos” (Marca País Argentina 2023).

Esta estrategia se rige por principios fundacionales: honrar la Constitución Nacional; ser pensada como política de Estado, lo que le da perdurabilidad en el tiempo; constituirse como una estrategia interdisciplinaria; contribuir a la construcción de una identidad común, pero asumiendo la diversidad propia de la nacionalidad; se propone cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de



Naciones Unidas; incluir a todos los habitantes del país, sin distinciones; respetar los derechos humanos; potenciar las Estrategias de Marcas Regionales, Destino y/o Sectoriales para que complementen y trabajen de forma transversal; desarrollarse institucionalmente a través de alianzas público-privadas; respetar las normas del Derecho Internacional (Marca País Argentina 2023).

### **Conclusiones al capítulo cuarto**

La Marca País Argentina ha transitado diversas etapas y gobiernos. Su primera referencia se diseñó con Carlos Menem, que coincidió con el proceso de modernización y estabilización económica para renovar la inserción internacional de nuestro país. A pesar que en 1999 se produjo la alternancia política de Menem a De la Rúa y que se mantuvo formalmente la estrategia marcara, los problemas externos y nacionales imposibilitaron su desarrollo. Las relaciones externas de Argentina se dañaron entre 2001 y 2003 por la sucesión de presidentes interinos que no logró encauzar la inestabilidad institucional, política, económica y social del país. A causa de ello, la Marca País sufrió un daño importante.

Néstor Kirchner asumió en 2003 con los objetivos de reconstruir la autoridad central, reinsertar a la nación en el mundo y desarrollar una Estrategia Marca País para revalorizar la producción nacional en el mercado externo. El Documento Fundacional de la Estrategia Marca País se presentó oficialmente en 2004 y el logo en 2006. En 2007 se originó la sucesión política de Néstor Kirchner a Cristina Fernández de Kirchner. La presidenta continuó lo iniciado en 2004, brindando continuidad a los lineamientos generales de la Marca País. Empero, en 2012 se modernizó el logotipo para mostrar al mundo una imagen evolucionada de nuestra nación.

En 2015 Mauricio Macri representó una alternancia política, lo que implicó una reformulación del signo marcario basándose en la reconciliación de Argentina con el mundo.

Alberto Fernández encarnó en 2019 una nueva alternancia política, que ha simbolizado un nuevo logo con una mirada sostenible y una construcción colectiva de la identidad.

## **Reflexiones finales**

La presente investigación se propuso exponer las características fundamentales de la Marca País y su relación con la diplomacia pública y el poder blando. Asimismo, se examinó la Marca País como instrumento que fortalece la imagen de una nación para mejorar su posicionamiento mundial. Esta reflexión analítica confirmó la hipótesis central planteada en la introducción: “La Marca País es una herramienta operativa de la diplomacia pública que imprime la política exterior de un Estado y que se utiliza para resignificar la imagen internacional de un país”.

Para identificar la relación entre la Marca País y la diplomacia pública se realizó en el capítulo primero una síntesis de los principales conceptos que conciernen a este vínculo mediante un organigrama para situar espacialmente a la Marca País en la política exterior de un Estado. Estas nociones se ven desde las perspectivas de la interdependencia compleja y el poder blando. El poder blando ha transformado las relaciones internacionales e influenciado sobre otras comunidades foráneas a través de los atributos intangibles de su cultura, ideología, políticas públicas en la nación y en el extranjero, y valores que defiende en su comportamiento interno, en los organismos internacionales y en su política exterior.

La política exterior consiste en la acción que cada Estado desarrolla en el plano externo a través de medios amistosos y medios no amistosos. La diplomacia pública es un medio amistoso de valor estratégico que configura, proyecta y, si es necesario, mejora la imagen pública de un país en el exterior para promocionar sus productos y servicios por medio de las percepciones a largo plazo de las audiencias nacional y extranjera.

La Marca País es un instrumento de las políticas públicas del Estado, que se localiza en la política exterior y que operativiza la diplomacia pública para fortalecer y favorecer, de forma adicional, la imagen de una nación en su proyección mundial. En el capítulo segundo se desarrolló la noción de Marca País y la relación entre Marca País e imagen de marca. La imagen de marca es la reputación de una nación que afecta su desenvolvimiento en los planos externo e interno. Esto se visualiza con el Índice y Hexágono de Marca País de Anholt, que evalúa comparativamente el desempeño de las Marcas Países a nivel internacional para descubrir el

poder real de cada una de ellas.

La correlación entre diplomacia pública y Marca País es ambigua, pues son dos campos de estudio en evolución. El capítulo tercero desarrolla los cinco posibles vínculos entre Marca País y diplomacia pública propuestos por Gyorgy Szondi. Este autor señala que ambas áreas interactúan en el plano externo con la intención de influir en los mercados y el público general para obtener beneficios a quienes la proponen. Cada Estado ha abordado esta ligazón de diversas formas a lo largo de su historia. La ilación de la diplomacia pública con las tecnologías de la comunicación es fundamental, porque estas últimas comunican la Marca País a la opinión pública e influyen en la comunidad global. Para ser eficaz, la Marca País debe ser construida sobre bases reales y ser coherente entre el decir y el hacer, para que exista correlación entre la Marca País que se plantea y la realidad que se percibe.

Cada país ha renovado, recompuesto o desarrollado su identidad nacional para posicionarse frente al mundo. Corea del Sur creó su Marca País para revertir la imagen negativa que ocasionó el conflicto armado entre 1950 y 1953. Suiza estableció en 1970 la Comisión de Coordinación de la Presencia de Suiza en el extranjero para promover una actitud positiva hacia el país luego que la Iniciativa *Schwarzenbach* y la crisis de las cuentas durmientes influyeran adversamente en la imagen de marca nacional. Costa Rica originó en el decenio de 1970 su estrategia marcaría para promoverse como un destino ecoturístico y pacífico. Estonia emprendió la construcción de su Marca País a comienzos de los 90 con la instauración de la democracia y la economía de libre mercado. Reino Unido intentó a partir de 1997 renovar y promocionar al país por ser considerado en el extranjero como resistente al cambio.

La decisión argentina de desarrollar una Estrategia Marca País se basó en la experiencia internacional. La Fundación Exportar (1993) y el Informe Okita II (1996) fueron sus antecedentes. La crisis de 2001/2002 y afectó la imagen externa del país. Desde 2004 Néstor Kirchner reposicionó la imagen externa argentina. Cristina Fernández representó una continuidad de lo iniciado en 2004, a pesar de la actualización del logo. Mauricio Macri y Alberto Fernández supusieron una discontinuidad de la estrategia marcaría no sólo en términos políticos sino en cuanto al signo marcarío. Como se observa, a pesar que la teoría indica la necesidad de estabilizar la Marca País en el tiempo, la Marca País Argentina ha sufrido cambios producto no solo de las alternancias políticas, sino también de la sucesión política, sin constituir una política de Estado.

## BIBLIOGRAFÍA

### a) Documentos

- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación del Reino de España. 2012. Qué es Marca España. Recuperado de:  
[http://bases.cortesaragon.es/bases/NdocumenVIII.nsf/917e094c66cbc68ec12575680047a582/636112413e2a82e0c1257c750032907f/\\$FILE/1-que%20es.pdf](http://bases.cortesaragon.es/bases/NdocumenVIII.nsf/917e094c66cbc68ec12575680047a582/636112413e2a82e0c1257c750032907f/$FILE/1-que%20es.pdf) [Consulta: abril de 2021].
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reino De España, 2022, Ficha país Confederación Suiza. Recuperado de:  
[https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/suiza\\_ficha%20pais.pdf](https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/suiza_ficha%20pais.pdf) [Consulta: enero de 2023].
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reino De España, 2022, Ficha país Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte. Recuperado de:  
[https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/reinounido\\_ficha%20pais.pdf](https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/reinounido_ficha%20pais.pdf) [Consulta: enero de 2023].
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reino De España, 2022, Ficha país República de Estonia. Recuperado de:  
[https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/estonia\\_FICHA%20PAIS.pdf](https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/estonia_FICHA%20PAIS.pdf) [Consulta: enero de 2023].
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reino De España, 2022, Ficha país República de Costa Rica. Recuperado de:  
[https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/costarica\\_ficha%20pais.pdf](https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/costarica_ficha%20pais.pdf) [Consulta: enero de 2023].
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación del Reino De España, 2023, Ficha país República de Corea. Recuperado de:  
[https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COREA\\_FICHA%20PAIS.pdf](https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COREA_FICHA%20PAIS.pdf) [Consulta: enero de 2023].
- Ministerio de Producción, Resolución 83/2016, de 18 de marzo, para la sustitución del estatuto vigente de la Fundación Exportar. Boletín Oficial del Estado, núm. 33344, de 28 de marzo de 2016. Recuperado de:  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/259766/norma.htm> [Consulta: septiembre de 2022].
- Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.), Decreto 2303/1993, de 10 de noviembre, para la constitución de la "Fundación Exportar". Boletín Oficial del Estado, núm. 27766, de 16 de noviembre de 1993. Recuperado de:  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-699-2014-230064/texto> [Consulta: septiembre de 2022].
- Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.), Decreto 1372/2008, de 26 de agosto, para la creación de la Marca Argentina, isologotipo que permitirá homogeneizar la imagen Nacional en el Mundo. Boletín Oficial del Estado, núm. 31478, de 29 de agosto de 2008. Recuperado de:  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1372-2008-143875/texto> [Consulta: septiembre de 2022].
- Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.), Decreto 2102/2008, de 4 de diciembre, para la modificación de los Decretos n° 357 del 21 de febrero de 2002 - Organigrama de aplicación de la administración nacional centralizada hasta nivel de subsecretaría - y n° 1372/2008 -para la creación de la Marca Argentina, isologotipo que permitirá homogeneizar la imagen Nacional en el Mundo-. Abrogase el Decreto n° 25/2003. Boletín Oficial del Estado, núm. 31547, de 5 de diciembre de 2008. Recuperado de:  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=148088> [Consulta: septiembre de 2022].
- Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.), Decreto 919/2010, de 28 de junio, para la modificación de la Ley de Ministerios (texto ordenado por decreto n° 438/92) y creación del Ministerio de Turismo. Boletín Oficial del Estado, núm. 31934, de 30 de junio de 2010. Recuperado de:  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=168839> [Consulta: septiembre de 2022].

- Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.), Decreto 699/2014, de 13 de mayo, para el establecimiento de la Marca Argentina como Marca Oficial de la República Argentina. Boletín Oficial del Estado, núm. 32886, de 19 de mayo de 2014. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-699-2014-230064/texto> [Consulta: septiembre de 2022].
- Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.), Decreto 191/2018, de 8 de marzo, para la creación del Comité Interministerial para la Estrategia Marca País Argentina. Boletín Oficial del Estado, núm. 33828, de 9 de marzo de 2018. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-191-2018-307601/texto> [Consulta: septiembre de 2022].
- Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.), Decreto 460/2021, 14 de julio, para el establecimiento de la “Marca País Argentina” como Marca Oficial de la República Argentina. Boletín Oficial del Estado, núm. 34702, de 15 de julio de 2021. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/350000-354999/352037/norma.htm> [Consulta: septiembre de 2022].
- Presidencia de la Nación, 21 julio 2004, Documento fundacional. Marca Argentina. Secretaría de Medios de Comunicación y Secretaría de Turismo.

## b) Libros

- Amadeo, Mario. 1978. *Manual de política internacional: los principios y los hechos*. Buenos Aires: Abeledo – Perrot.
- Anholt, Simon. 2007. *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. 1ra ed. Londres: Palgrave Macmillan.
- Arm, Margus, Egipt, Karina, Hansen, Risto, Harjo, Olav, Hendrikson, Marily, Liia Hänni, Kaidro, Raul, Kiirats, Annela, Krenjova-Cepilova, Jelizaveta, Nyman-Metcalf, Katrin, Ott, Arvo, Pedak, Mari, Reinsalu, Kristina, Rikk, Raul, Roosna, Sandra, Vahtra-Hellat, Anu, Vallner, Uuno y Viik, Linnar. eds. 2022. *e-Estonia. La e-Gobernanza en la práctica*. Traducido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Tallin: e-Governance Academy. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/e-Estonia-la-e-gobernanza-en-la-practica.pdf> [Consulta: enero de 2023].
- Aronczyk, Melissa. 2013. *Branding the Nation: The Global Business of National Identity*. Oxford: Oxford University Press.
- Cahier, Philippe. 1965. *Derecho diplomático contemporáneo*. Madrid: Ediciones RIALP, S.A.
- Choi, Kwang-jin. 2019. *The Republic of Korea’s Public Diplomacy Strategy: History and Current Status*. Los Angeles: Figueroa Press. Recuperado de: [https://uscpublicdiplomacy.org/sites/uscpublicdiplomacy.org/files/The%20Republic%20of%20Korea%27s%20Public%20Diplomacy%20Strategy%20Web%20Ready\\_1.27.19.pdf](https://uscpublicdiplomacy.org/sites/uscpublicdiplomacy.org/files/The%20Republic%20of%20Korea%27s%20Public%20Diplomacy%20Strategy%20Web%20Ready_1.27.19.pdf) [Consulta: mayo de 2023].
- Dastis, Alfonso. 2005. *Diccionario LID. Diplomacia y relaciones internacionales*. Madrid: LID.
- Diez de Velasco, Manuel. 1997. *Instituciones de derecho internacional público*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Dinnie, Keith. 2008. *Nation branding. Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- do Nascimento e Silva, Geraldo Eulalio. 1973. *Diplomacia y protocolo*. Traducido por José Bianco. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.
- Ermann, Ulrich y Hermanik, Klaus-Jürgen, eds. 2018. *Branding the Nation, the Place, the Product*. 1ra ed. Londres: Routledge.
- Keohane, Robert. O. y Nye, Joseph S. 1988. *Poder e interdependencia: la política mundial en transición*. Traducido por Heber Cardoso Franco. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Nye, Joseph S. 1991. *La naturaleza cambiante del poder norteamericano*. Traducido por Cristina Piña. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Nye, Joseph S. 2005. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. Nueva York: Public Affairs.
- Nye, Joseph S. 2009. “Get Smart. Combining Hard and Soft Power”. *Revista Foreign Affairs* 88, núm. 4 (julio-agosto): 160-163.
- Viktorin, Carolin, Jessica C. E. Gienow-Hecht, Annika Estner y Marcel K. Will, eds. 2018. *Nation Branding in Modern History*. 1ra ed. Vol. 9. Nueva York: Berghahn Books.
- Vilariño Pintos, Eduardo. 2016. *Curso de derecho diplomático y consular*. Madrid: Tecnos.

### c) Capítulos de libros

- Cámara Argentino China de la Producción, la Industria y el Comercio. 2021. “Capítulo 5: Marca País Argentina en China”. En *Informe de oportunidades y negocios con China*. Recuperado de: <https://argenchina.org/wp-content/uploads/2021/05/C5-Marca-pais-27-5-2021-3.pdf> [Consulta: octubre de 2021].
- Oviedo, Eduardo Daniel. 2018. “Alternancia política y política exterior. El caso de Argentina y sus relaciones con China y otros países del Noreste Asiático”. En *Las relaciones entre Sudamérica y Asia-Pacífico en un mundo incierto. Los casos de Argentina, Chile y Brasil*, coeditado por María Clelia Guñazú y Alejandro Pelfini, 83-113. Buenos Aires: FLACSO ARGENTINA y Ediciones Ciccus.

### d) Artículos especializados

- Centro de Desarrollo Internacional del Japón. *Informe Okita II - Estudio sobre el desarrollo económico de la República Argentina (Segundo Estudio)*. Buenos Aires: Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), Secretaría de Comercio e Inversiones del Ministerio de Economía y Obras Públicas y Servicios de la República Argentina, junio de 1996.
- Claver Ruíz, María. 2014. “Introducción”. En seminario *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior*, coeditado por Emilio Pérez de Ágreda, Rafael Rubio y Juan Luis Manfredi, 7-9. Madrid: Escuela Diplomática España. Recuperado de: [https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Documents/otrasPublicaciones/2015\\_ABRIL\\_FOLLETO%20SEMINARIO%20DIPLOMACIA%20PUBLICA.pdf](https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Documents/otrasPublicaciones/2015_ABRIL_FOLLETO%20SEMINARIO%20DIPLOMACIA%20PUBLICA.pdf) [Consulta: agosto de 2022].
- Corigliano, Francisco. 2008. “Híbridos teóricos y su impacto en la política exterior. El caso de los gobiernos de Néstor y Cristina Kirchner”. *Boletín del Instituto de Seguridad Internacional y Asuntos Estratégicos (ISIAE)*, núm. 47: 8-10. Recuperado de: <https://www.cari.org.ar/pdf/boletin47.pdf> [Consulta: enero de 2009].
- Corigliano, Francisco. 2011. “La política exterior del gobierno de Cristina Fernández de Kirchner: una típica política peronista del siglo XXI”. *Mural Internacional*, núm. 1, vol. 2, 22-27. Universidad Estatal de Río de Janeiro. Recuperado de: <https://doi.org/10.12957/rmi.2011.5377> [Consulta: julio de 2022].
- Cull, Nicholas J. 2022. “Diplomacia Pública: Consideraciones teóricas”. *Revista Mexicana de Política Exterior*, núm. 85 (marzo): 55-92. Recuperado de: <https://revistadigital.sre.gob.mx/index.php/rmpe/article/view/690> [Consulta: abril de 2021].
- Dubé, Sébastien. 2022. “Billetes, balas, bytes y bienestar: el poder estructural en el sistema internacional contemporáneo y la marginación del Sur Global”. *Oasis*, núm. 35: 31-52. Recuperado de: <https://doi.org/10.18601/16577558.n35.03> [Consulta: mayo de 2022].
- Ewing, Michael T. y Napoli, Julie. 2005. “Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale”. *New York Journal of Business Research* 58, 841-853. Recuperado de: [https://www.academia.edu/6288562/Developing\\_and\\_validating\\_a\\_multidimensional\\_nonprofit\\_brand\\_orientation\\_scale](https://www.academia.edu/6288562/Developing_and_validating_a_multidimensional_nonprofit_brand_orientation_scale) [Consulta: agosto de 2022].
- Feás, Enrique. 2023. “El “Marco de Windsor”: el feliz retorno del pragmatismo británico”. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, Madrid: 1-6. Recuperado de: <https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2023/03/el-marco-de-windsor-el-feliz-retorno-del-pragmatismo-britanico-enrique-feas-real-instituto-elcano.pdf> [Consulta: marzo de 2023].
- García de Alba Zepeda, Carlos. 2022. “Diplomacia pública, propaganda y poder blando”. *Revista Mexicana de Política Exterior*, núm. 85 (marzo): 221-228. Recuperado de: <https://revistadigital.sre.gob.mx/index.php/rmpe/article/view/716> [Consulta: mayo de 2022].
- Mandujano-Salazar, Yunuén Ysela. 2016. “El camino hacia una política de promoción cultural en el Japón contemporáneo y los inicios de una campaña de fortalecimiento de la identidad nacional”. *Estudios de Asia y Africa*, núm. 1, vol. LI, El Colegio de México A.C. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/586/58644850003/html/#fn12> [Consulta: febrero de 2023].
- Manfredi, Juan Luis. 2014. “Competencias para la nueva diplomacia global”. En seminario *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior*, coeditado por Emilio Pérez de Ágreda, Rafael Rubio y Juan Luis Manfredi, 20-29. Madrid: Escuela Diplomática España. Recuperado de:

- [https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Documents/otrasPublicaciones/2015\\_ABRIL\\_FOLLETO%20SEMINARIO%20DIPLOMACIA%20PUBLICA.pdf](https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Documents/otrasPublicaciones/2015_ABRIL_FOLLETO%20SEMINARIO%20DIPLOMACIA%20PUBLICA.pdf) [Consulta: agosto de 2022].
- Manley, Simon. 2015. "La marca-país *GREAT Britain*". Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, Madrid: 1-2. Recuperado de: <https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2021/12/comentario-manley-la-marca-pais-great-britain.pdf> [Consulta: septiembre de 2022].
- Melgar, Luis. 2012. "Diplomacia pública, un proyecto integral". En *Colección Escuela Diplomática 18: Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España*, editado por Rafael Rubio, Juan Luis Manfredi y Gabriel Alonso, 49-54. Madrid: Escuela Diplomática España. Recuperado de: <https://www.exteriores.gob.es/es/Ministerio/EscuelaDiplomatica/Documents/documentosBiblioteca/coleccionEscuela/CED18.pdf> [Consulta: noviembre de 2014].
- Michavila, Narciso. 2012. "Análisis de la actual imagen exterior de España". En *Colección Escuela Diplomática 18: Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España*, editado por Rafael Rubio, Juan Luis Manfredi y Gabriel Alonso, 57-65. Madrid: Escuela Diplomática España. Recuperado de: <https://www.exteriores.gob.es/es/Ministerio/EscuelaDiplomatica/Documents/documentosBiblioteca/coleccionEscuela/CED18.pdf> [Consulta: noviembre de 2014].
- Noya, Javier y Prado, Fernando. 2012. "Marcas-país: éxitos y fracasos en la gestión de la imagen exterior". Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, Madrid: 1-24. Recuperado de: <https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2021/11/dt13-2012-noya-prado-marca-pais-exitos-fracasos-gestion.pdf> [Consulta: diciembre de 2013].
- Ojeda Pérez, Robert, Perea Rodríguez, Mónica Liliana y Puerto Nuñez, Angie Vanessa. 2018. "Estrategia de la internacionalización de "Marca País" en Colombia: recorrido histórico, enfoques y teorías". *Chakiñan, Revista de ciencias sociales y humanidades*, núm. 4: 78-94. Recuperado de: <https://doi.org/10.37135/chk.002.04.07> [Consulta: agosto de 2022].
- Paredes Moreno, Alejandro. 2019. "La diplomacia pública como herramienta de política exterior. Alcances teóricos y perspectiva peruana". *Conexión*, núm. 11: 59-75. Recuperado de: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/conexion/article/view/21063/20800> [Consulta: julio de 2022].
- Powell, Charles y Manfredi, Juan Luis. 2014. "Innovación, diplomacia y *think tanks*". En seminario *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior*, coeditado por Emilio Pérez de Ágreda, Rafael Rubio y Juan Luis Manfredi, 59-67. Madrid: Escuela Diplomática España. Recuperado de: [https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Documents/otrasPublicaciones/2015\\_ABRIL\\_FOLLETO%20SEMINARIO%20DIPLOMACIA%20PUBLICA.pdf](https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Documents/otrasPublicaciones/2015_ABRIL_FOLLETO%20SEMINARIO%20DIPLOMACIA%20PUBLICA.pdf) [Consulta: agosto de 2022].
- Rosenau, James. N. 1997. "Cambio y complejidad: desafíos para la comprensión en el campo de las relaciones internacionales". *Análisis Político*, núm. 32: 106-119. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/78416> [Consulta: agosto de 2022].
- Rubio, Rafael. 2012. "El poder internacional en la sociedad en red". En *Colección Escuela Diplomática 18: Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España*, editado por Rafael Rubio, Juan Luis Manfredi y Gabriel Alonso, 19-29. Madrid: Escuela Diplomática España. Recuperado de: <https://www.exteriores.gob.es/es/Ministerio/EscuelaDiplomatica/Documents/documentosBiblioteca/coleccionEscuela/CED18.pdf> [Consulta: noviembre de 2014].
- Rubio, Rafael. 2014. "La diplomacia pública: nuevos actores en un escenario nuevo". En seminario *La Diplomacia Pública como reto de la política exterior*, coeditado por Emilio Pérez de Ágreda, Rafael Rubio y Juan Luis Manfredi, 10-19. Madrid: Escuela Diplomática España. Recuperado de: [https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Documents/otrasPublicaciones/2015\\_ABRIL\\_FOLLETO%20SEMINARIO%20DIPLOMACIA%20PUBLICA.pdf](https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Documents/otrasPublicaciones/2015_ABRIL_FOLLETO%20SEMINARIO%20DIPLOMACIA%20PUBLICA.pdf) [Consulta: agosto de 2022].
- Szondi, Gyorgy. 2008. "Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences". En *Documentos de debate en diplomacia*, editado por Virginie Duthoit, Ellen Huijgh y Jan Melissen. La Haya: Instituto Holandés de Relaciones Internacionales 'Clingendael'.

Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/253744488\\_Public\\_Diplomacy\\_and\\_Nation\\_Branding\\_Conceptual\\_Similarities\\_and\\_Differences](https://www.researchgate.net/publication/253744488_Public_Diplomacy_and_Nation_Branding_Conceptual_Similarities_and_Differences) [Consulta: agosto de 2022].

Torres, Miguel Agustín. 2010. "Las orientaciones de la política exterior del gobierno de Kirchner y sus continuidades y rupturas con el pasado". *Estudios Internacionales de la Complutense*, núm. 2, vol. 13 (julio-diciembre): 89-117. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de:  
<https://www.ucm.es/data/cont/docs/835-2014-05-16-Vol%2013%202010%20n%C2%BA297.pdf> [Consulta: julio de 2022].

#### e) Artículos periodísticos

- "¿Cómo logró Corea del Sur su milagro económico?". *BBC News Mundo* (Londres). 26 de enero de 2015. Recuperado de:  
[https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/01/150116\\_economia\\_corea\\_del\\_sur\\_razones\\_desarrollo\\_if](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/01/150116_economia_corea_del_sur_razones_desarrollo_if) [Consulta: febrero de 2023].
- "Avanza la evolución de la Marca País Argentina". *Ministerio de Turismo y Deportes*. 4 de marzo de 2021. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/avanza-la-evolucion-de-la-marca-pais-argentina> [Consulta: marzo de 2021].
- "Cambio climático: el plan de Costa Rica para convertirse en el primer país de América Latina en renunciar al petróleo". *BBC News Mundo* (Londres). 27 de febrero de 2019. Recuperado de:  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47366345> [Consulta: enero de 2023].
- "El "error de cálculo" del *Brexit* y su enorme influencia en la turbulencia política que vive Reino Unido". *BBC News Mundo* (Londres). 27 de octubre de 2022. Recuperado de:  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-63399075> [Consulta: diciembre de 2022].
- "Estonia's strong place brand narrative supported them through crises. Here's how", 16 de noviembre de 2022. City Nation Place. Recuperado de: <https://www.citynationplace.com/estonias-strong-place-brand-narrative-supported-them-through-crises-heres-how> [Consulta: enero de 2023].
- "La Fundación Exportar pasa a llamarse de "promoción de inversiones y comercio"". *Clarín*. 28 de marzo de 2016. Recuperado de: [https://www.clarin.com/economia/fundacion-exportar-promocion-inversiones-comercio\\_0\\_EywzQXzAx.html](https://www.clarin.com/economia/fundacion-exportar-promocion-inversiones-comercio_0_EywzQXzAx.html) [Consulta: julio de 2021].
- "Lanzamiento de nueva "Marca País Argentina"". Embajada de Argentina en Alemania. 26 de julio de 2021. Recuperado de: <https://ealem.cancilleria.gob.ar/es/lanzamiento-de-nueva-marca-pais-argentina> [Consulta: marzo de 2023].
- "Primera reunión de la Mesa Interministerial de Diseño de la Marca País Argentina". *Ministerio de Turismo y Deportes*. 3 de diciembre de 2020. Recuperado de:  
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/primera-reunion-de-la-mesa-interministerial-de-diseno-de-la-marca-pais-argentina> [Consulta: agosto de 2022].
- "El Gobierno lanzó la "Marca Argentina" para "insertar la imagen del país" en el mundo". *La Nación*. 9 de marzo de 2018. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-gobierno-lanzo-la-marca-argentina-para-insertar-la-imagen-del-pais-en-el-mundo-nid2115483/> [Consulta: agosto de 2022].
- "El texto completo del discurso presidencial". *La Nación*. 25 de mayo de 2003. Recuperado de:  
<https://www.lanacion.com.ar/politica/el-texto-completo-del-discurso-presidencial-nid498849/> [Consulta: marzo de 2023].
- "Para Cristina Kirchner, "el primer mundo se derrumba como una burbuja"". *La Nación*. 16 de septiembre de 2008. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/para-cristina-kirchner-el-primer-mundo-se-derrumba-como-una-burbuja-nid1050447/> [Consulta: marzo de 2023].
- "Presentan la Marca Argentina". *Infobae*. 22 de julio de 2006. Recuperado de:  
<https://www.infobae.com/2006/07/22/266840-presentan-la-marca-argentina/> [Consulta: marzo de 2023].
- "The European Green Capital opening will bring to tallinn representatives of Cities from more than 20 Countries", 19 de enero de 2023. Tallinn European Green Capital 2023. Recuperado de:  
<https://greentallinn.eu/en/the-european-green-capital-opening-will-bring-to-tallinn-representatives-of-cities-from-more-than-20-countries/> [Consulta: enero de 2023].
- "Two Countries that prove Nation Branding Works", 10 de enero de 2020. City Nation Place. Recuperado de: <https://www.citynationplace.com/two-countries-that-prove-nation-branding-works> [Consulta: enero de 2023].



- Alimaskoski, Dimitar. 2022a. "Costa Rica – An Essential Part of the Global Nation Branding Strategy". En Synami Media, República de Macedonia. Recuperado de: <https://www.synamimedia.com/insights/costa-rica-an-essential-part-of-the-global-nation-branding-strategy/> [Consulta: enero de 2023].
- Alimaskoski, Dimitar. 2022b. "How Estonia Won the Nation Branding Game". En Synami Media, República de Macedonia. Recuperado de: <https://www.synamimedia.com/branding-tips/how-estonia-won-the-nation-branding-game/> [Consulta: enero de 2023].
- Barría, Cecilia. "Brexit: en qué consiste la visión de "Global Britain" que Reino Unido prepara para después de abandonar la UE". *BBC News Mundo* (Londres). 3 de febrero de 2020. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51270408> [Consulta: septiembre de 2022].
- Bilik, Julieta. "Cómo crear una Marca País: beneficios de esta certificación". *El Cronista Comercial*. 21 de diciembre de 2017. Recuperado de: <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/Como-crear-una-Marca-Pais-beneficios-y-requisitos-20171221-0001.html> [Consulta: septiembre de 2022].
- Cosoy, Natalio. "Argentina: el presidente Mauricio Macri anuncia medidas para paliar la crisis económica". *France 24*. 19 de abril de 2019. Recuperado de: <https://www.france24.com/es/20190417-argentina-macri-medidas-tesis-tesis-tesis> [Consulta: septiembre de 2022].
- Cué, Carlos E. "Macri gana en Argentina y pone fin al kirchnerismo tras 12 años". *El País*. 24 de noviembre de 2015. Recuperado de: [https://elpais.com/internacional/2015/11/22/argentina/1448224098\\_588686.html](https://elpais.com/internacional/2015/11/22/argentina/1448224098_588686.html) [Consulta: septiembre de 2022].
- Echeverri, Lina María. 2014. "El origen del liderazgo de la Marca País de Costa Rica". PaísMarcaOBS. Observatorio de Marca e Imagen País en América Latina, República de Colombia. Recuperado de: <https://paismarca.com/2014/09/29/el-origen-del-liderazgo-de-la-marca-pais-de-costa-rica/> [Consulta: enero de 2023].
- Ezquiaga, Mercedes. "Hallyu, o el fenómeno de la ola coreana: una cultura que se expande en el cine, la música y el arte". *Infobae*. 2 de Noviembre de 2021. Recuperado de: <https://www.infobae.com/cultura/2021/11/01/hallyu-o-el-fenomeno-de-la-ola-coreana-una-cultura-que-se-expande-en-el-cine-la-musica-y-el-arte/> [Consulta: febrero de 2023].
- Fuentes, Alin. 2022. Corea del Sur: una «marca país» valiosa y fuerte. En Entorno turístico. Recuperado de: <https://www.entornoturistico.com/corea-del-sur-una-marca-pais-valiosa-y-fuerte/> [Consulta: enero de 2023].
- García, Laura. 2020. "Hallyu, el fenómeno cultural surcoreano más allá del k-pop". En Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) - Dirección General de Divulgación de la Ciencia (DGDC). Recuperado de: <https://ciencia.unam.mx/leer/953/en-ciencia-joven-hallyu-el-fenomeno-cultural-coreano-mas-alla-del-k-pop> [Consulta: febrero de 2023].
- Manzoni, Carlos. "Corea del Sur. Cómo pasó de país pobre a potencia mundial y qué podría aprender la Argentina". *La Nación*. 13 de septiembre de 2019. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/politica/corea-del-sur-como-paso-pais-pobre-nid2287258/> [Consulta: enero de 2023].
- Millenaar, Federico. "Cómo se hizo, cuánto costó y qué opinan los expertos sobre la nueva Marca País". *Infobae*. 29 de abril de 2018. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2018/04/29/como-se-hizo-cuanto-costoy-que-opinan-los-expertos-sobre-la-nueva-marca-pais/> [Consulta: agosto de 2022].
- Origlia, Gabriela. "Marca País: se reconoce el talento pero falla la seriedad". *La Nación*. 27 de febrero de 2020. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/marca-pais-se-reconoce-talento-pero-falla-nid2337404/> [Consulta: marzo de 2021].
- Rodríguez, Raquel. "Sin ingredientes artificiales... ya no más". *La República*. 3 de septiembre de 2013. Recuperado de: [https://www.larepublica.net/noticia/sin\\_ingredientes\\_artificiales\\_ya\\_no\\_mas](https://www.larepublica.net/noticia/sin_ingredientes_artificiales_ya_no_mas) [Consulta: enero de 2023].
- Vanella, Ricardo. "Una marca para la Argentina". *La Voz del Interior*, 9 de septiembre de 2001. Recuperado de: [http://archivo.lavoz.com.ar/2001/0904/suplementos/economico/nota53250\\_1.htm](http://archivo.lavoz.com.ar/2001/0904/suplementos/economico/nota53250_1.htm) [Consulta: agosto de 2022].
- Ximenis, Guillermo. "La marca Reino Unido lucha por mantener su prestigio en tiempos del "Brexit"". *EFE* (Edición América). 9 de noviembre de 2019. Recuperado de:

<https://www.efe.com/efe/america/economia/la-marca-reino-unido-lucha-por-mantener-su-prestigio-en-tiempos-del-brexit/20000011-4106818> [Consulta: agosto de 2022].

## f) Tesis

- Avendaño Manelli, Carla Fernanda. 2013. “Estrategia de Marca País Argentina. Nueva Diplomacia Pública para la reinserción internacional durante la Presidencia de Néstor Kirchner (2003 – 2007)”. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Rosario.
- Cavalieri, María Florencia. 2018. “Marca País Argentina. Evaluación comparativa con los casos de Gran Bretaña, Australia y Suiza”. Tesis de grado. Universidad de San Andrés. Recuperado de: <https://repositorio.udesar.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16051/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Cavalieri%2C%20Mar%3C%ADa%20Florencia.pdf> [Consulta: abril de 2021].
- Devoto, Lisandro Martín. 2008. “Marca País. Definiciones conceptuales y análisis del caso argentino. Planteo desde las Relaciones Internacionales”. Tesina de grado. Universidad de Belgrano. Recuperado de: [http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/140/314\\_devoto.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/140/314_devoto.pdf?sequence=2&isAllowed=y) [Consulta: diciembre de 2013].
- García Bautista, Saida Nallely. 2017. “Propuesta de una hoja de ruta para la marca país: Del concepto del marketing al concepto de la reputación”. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/41676/1/T38553.pdf> [Consulta: enero de 2019].
- Gordon Gimeno, Paula. 2017. “Marca España: evolución, análisis, futuro y nuevos objetivos a lograr”. Tesis de maestría. Escuela Diplomática de España.
- Vázquez, Bárbara Eliana. 2020. “Marca País: investigación sobre teorías y herramientas para su construcción y desarrollo, y aplicación a la República Argentina”. Tesis de maestría. Universidad de San Andrés. Recuperado de: <https://repositorio.udesar.edu.ar/jspui/bitstream/10908/18094/1/%5BP%5D%20%5BW%5D%20M%20%20Mar.%20V%3C%A1zquez%2C%20B%3C%A1rbara%20Eliana.pdf> [Consulta: julio de 2022].
- Vexina, Santiago. 2002. “Apuntes sobre la importancia de una «marca argentina»”. Tesis de maestría. Universidad de Belgrano. Recuperado de: [http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1588/8\\_vexina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1588/8_vexina.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Consulta: enero de 2019]

## g) Publicaciones en internet

- "The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index". 2022. Portal GfK (Growth from Knowledge). Recuperado de: [https://www.gfkamerica.com/practice\\_areas/roper\\_pam/nbi\\_index/index.en.html](https://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/nbi_index/index.en.html) [Consulta: agosto de 2022].
- Brand Estonia. 2023. Wordmarks. <https://brand.estonia.ee/guidelines/wordmarks/?lang=en> [Consulta: enero de 2023].
- Britannica Group. 2022. Public Diplomacy (Diplomacia Pública). En *Encyclopedia Britannica* [versión electrónica]. Recuperado de: <https://www.britannica.com/topic/public-diplomacy> [Consulta: julio de 2022].
- Centro Cultural Coreano en la Argentina. 2023. Nación democrática y evolución hacia una potencia económica. Recuperado de: <https://argentina.korean-culture.org/es> [Consulta: enero de 2023].
- esencial COSTA RICA. 2021. Recuperado de: <https://www.esencialcostarica.com/> [Consulta: enero de 2023].
- Ipsos. 2019. “Ipsos Public Affairs. Anholt Ipsos Nation Brands Index (NBI)”. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/anholt-ipsos-nation-brands-index.pdf> [Consulta: agosto de 2022].
- Ministerio de Turismo y Deportes. 2023. Marca País. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais> [Consulta: enero de 2023].
- Ministerio de Turismo y Deportes. 2023. Principios fundacionales de la Marca País Argentina. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais/principios-fundacionales> [Consulta: enero de 2023].

Ministerio de Turismo y Deportes. 2023. Qué es la Marca País. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais/que-es-marca> [Consulta: enero de 2023].

Real Academia Española. 2022. Marca. En *Diccionario de la Lengua Española* [versión electrónica]. Recuperado de: <https://dle.rae.es/brand> [Consulta: agosto de 2022].

Tressler Zamorano, Frank. 2017. La Diplomacia Pública: una necesidad en la modernización de una política exterior. En *Centro de Estudios Internacionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile (CEIUC)*. Recuperado de: <http://centroestudiosinternacionales.uc.cl/opinion/1535-la-diplomacia-publica-una-necesidad-en-la-modernizacion-de-una-politica-exterior> [Consulta: julio de 2022].

#### **h) Entrevista**

Elizondo, Marcelo (especialista en negocios internacionales). Entrevista con la autora de la tesina vía correo electrónico, marzo de 2023

## Anexo I

### Marca País Suiza

Logotipo



Logotipo Suiza con la palabra en el idioma oficial del país donde se utiliza



**Fuente:** Federal Department of Foreign Affairs FDFA. *Corporate Identity Manual Switzerland*, 2008, Berna.

### Marca País Reino Unido

GREAT Britain and Northern Ireland



**Fuente:** Sitio oficial del gobierno de Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte (2021).

## Marca País Estonia

Marcas denominativas de países e industrias



### Organizaciones



### Campañas



### Eventos



### Productos y servicios



Fuente: Sitio oficial de la Marca País Estonia (2023).

## Marca País Costa Rica



**Fuente:** Sitio oficial Esencial Costa Rica (2021).

## Marca País Corea del Sur



**Fuente:** Sitio oficial del gobierno de Corea del Sur (2010).

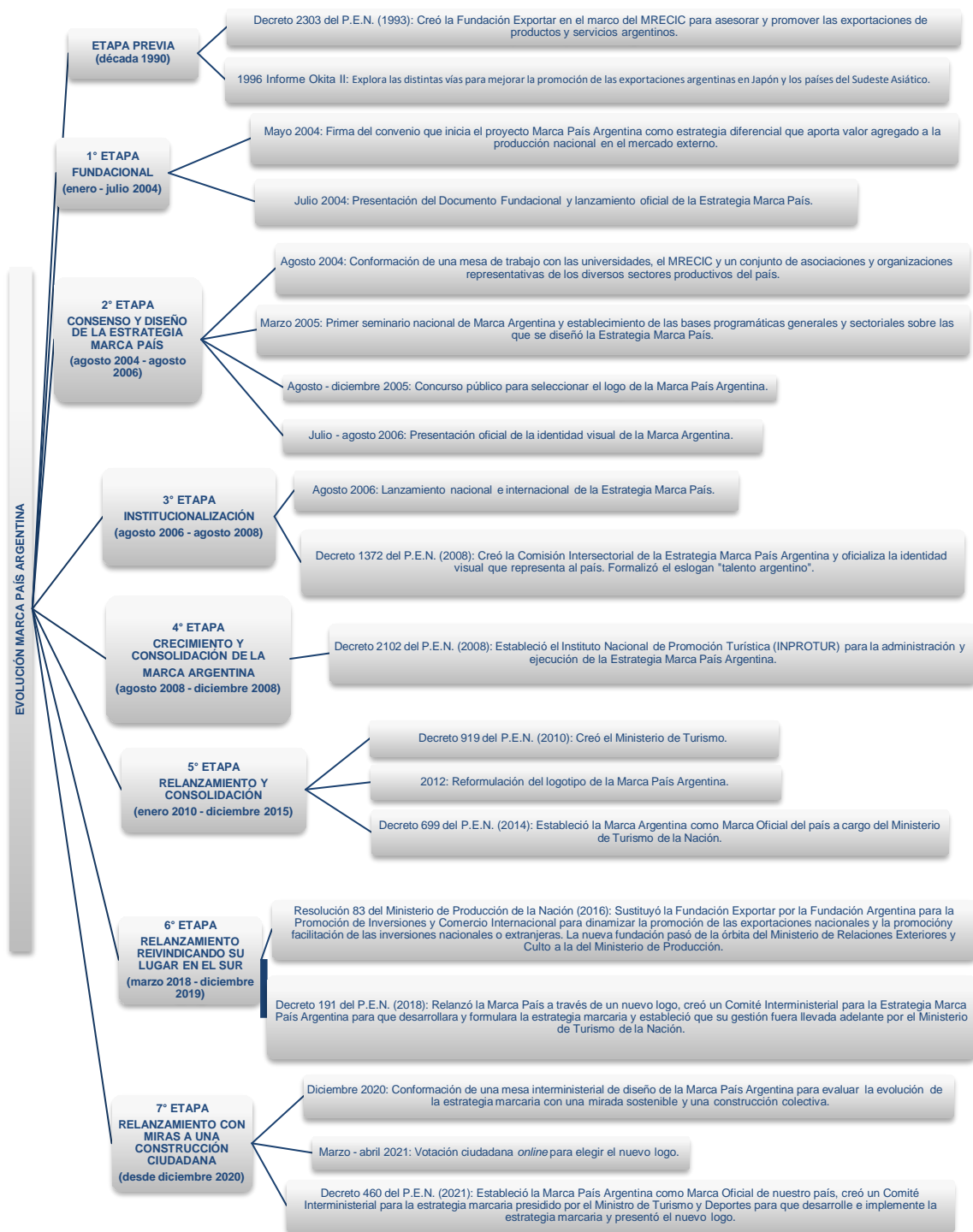
## Marca País Argentina



**Fuente:** Sitios oficiales de la Secretaría de Turismo de la Nación (2006), del Ministerio de Turismo de la Nación (2012 y 2018) y del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (2021).

## Anexo II

### Evolución de la Marca País Argentina



**Fuente:** Elaboración propia conforme al Decreto 2303 del P.E.N. (1993), Centro de Desarrollo Internacional del Japón (1996), Avendaño Manelli (2013), Resolución 83 del Ministerio de Producción de la Nación (2016), Embajada de Argentina en Alemania (2021) y Marca País Argentina (2023).

## Índice

<b>Agradecimientos</b>	<b>2</b>
<b>Resumen</b>	<b>3</b>
<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>

### **Capítulo I – Inserción de la Marca País en la política exterior de un Estado**

Introducción	7
La complejidad e incertidumbre del sistema internacional	7
La emergencia de la dimensión intangible del poder: el poder blando	9
Ubicación de la Marca País como instrumento de la política exterior	11
Política exterior	12
Medios de la política exterior	13
Diplomacia	14
Herramientas de aplicación de la diplomacia	15
Diplomacia pública	15
Diferencias entre diplomacia pública y diplomacia tradicional	17
Herramientas de la diplomacia pública	18
Conclusiones al capítulo primero	21

### **Capítulo II – Marca País: precisiones conceptuales**

Introducción	22
Marca	22
Marca e imagen	23
Marca País	25
Marca País e imagen	30
Índice y hexágono de Marca País	33
Conclusiones al capítulo segundo	35

### **Capítulo III - Relación entre diplomacia pública y Marca País**

Introducción	37
Posibles relaciones entre la diplomacia pública y la Marca País	37
La diplomacia pública y las tecnologías de la información y la comunicación	41
Experiencias internacionales de Marca País:	43
Estrategia Marca País Suiza	43
Estrategia Marca País Reino Unido	45
Estrategia Marca País Estonia	50
Estrategia Marca País Costa Rica	53
Estrategia Marca País Corea del Sur	56



Conclusiones al capítulo tercero	60
<b>Capítulo IV – Estrategia Marca País Argentina</b>	
Introducción	62
Los antecedentes de la Marca País Argentina	62
La Estrategia Marca País Argentina como política pública	66
La discontinuidad en la Estrategia Marca País Argentina	70
La Estrategia Marca País Argentina en 2022	71
Conclusiones al capítulo cuarto	73
<b>Reflexiones finales</b>	<b>74</b>
<b>Bibliografía</b>	
a) Documentos	76
b) Libros	77
c) Capítulos de libros	78
d) Artículos especializados	78
e) Artículos periodísticos	80
f) Tesis	82
g) Publicaciones en internet	82
h) Entrevista	83
<b>Anexos</b>	<b>84</b>

### **Índice de tablas y gráficos**

Tabla 1: Diferencias entre diplomacia tradicional y diplomacia pública	17
Gráfico 1: Ubicación de la Marca País como instrumento de la política exterior	20
Gráfico 2: Hexágono de Marca País	34