

Universidad Torcuato DiTella
Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

**“Soft power” en las Relaciones Internacionales Contemporáneas:
“Marca País” como una herramienta de ese poder.**

Alumna: Emmaline Salles

Tutor: Ana María Mustapic

Junio, 2015

Firma del Tutor

Índice

- **Introducción**
- **Capítulo 1:** El Poder Blando (“Soft Power”)
- **Capítulo 2:** La “Marca País” (“Nation Branding”)
- **Capítulo 3:** Encuestas
 - Presentación de las encuestas mas relevantes
 - Análisis y comparación de las variables de las encuestas
- **Capítulo 4:** Construcción de la Marca País y el caso de la Argentina
- **Conclusión**

Abstract

Esta tesis busca analizar el rol de “marca país” como una herramienta de “soft-power” en las relaciones internacionales contemporáneas. Se investigara como la creación de la “marca país” ayuda en la creación de un imagen que a su vez influye en la capacidad de poder blando de ese estado. Se utilizara dos encuestas de marca país y una de poder blando que analizan una serie de variables que son relevantes para el poder blando. Se generara un análisis de estas variables y se determinara su relevancia en el “soft-power” de las relaciones internacionales. Por ultimo, se tomara el caos de la marca Argentina como ejemplo de la teoría de marca país.

Introducción

Este trabajo se concentra en dos teorías, la del poder blando y la marca país que han surgido de la mano de la globalización. La globalización constituye un fenómeno muy tematizado en el currículo de las relaciones internacionales. Ha provocado cambios profundos tanto dentro de cada país como respecto de sus relaciones con otros, es decir ha tenido efectos locales e internacionales significativos. Y ha despertado mucho interés en la academia, como demuestra la enorme cantidad de literatura al respecto. Dentro de las relaciones internacionales específicamente, este fenómeno ha presentado un desafío a algunas teorías clásicas sobre el poder e impulsó el desarrollo de nuevas ideas, conceptos, y abordajes y teorías novedosas. Una de estas teorías es la del poder blando. Su objetivo es contribuir a la comprensión de cómo los estados se relacionan entre si, en base a qué consideraciones toman decisiones, y qué estrategias utilizan para operar en el ámbito internacional.

En particular, mi interés en el poder blando y la marca país responde a una experiencia personal. En Julio del año 2014, me inscribí y tomé un curso intensivo sobre marketing en NYU. En ese mismo mes, el gobierno de Argentina publicó una serie de solicitadas en el *New York Times* explicando su postura en el *default*. Leyendo la solicitada, siendo recientemente familiarizada con los conceptos de marca y comercialización, comencé a ver a esta acción del gobierno argentino como una táctica de marketing por el país “Argentina.” La solicitada leía como una publicidad de Argentina como “marca, ” que intentaba salvar la reputación del país y mostrar que pese a las circunstancias, seguía siendo “confiable”. Esto me hizo comenzar a investigar sobre la teoría de “marca país,” noción que luego entendí puede ser vinculada con el concepto de soft power o poder blando. En particular, un repaso de la bibliografía mas importante sobre ambos conceptos me llevó a pensar que frecuentemente uno (marca país) es la herramienta del otro (poder blando). Sin embargo, pocos autores se detienen a mostrar, de forma explícita, esta relación entre ambos.

En esta tesis intento hacer mas explícito lo que la literatura sugiere: ese tipo de relación particular existente entre el “soft power” y el “nation branding.” Para ello, en los dos

primeros capítulos me ocupo de consideraciones teóricas. En el primero, identifico y explico las características mas importantes de la teoría del poder blando y en el segundo hago lo mismo con la teoría de la marca país. En ambos capítulos, me concentro en la obra de aquellos autores que han presentado una contribución mas importante a la discusión tanto sobre el poder blando como de la marca país.

En el capítulo tres me dedico a cuestiones mas prácticas. Este capítulo esta dividido en dos partes. En la primera, analizo tres encuestas importantes, los índices de “marca nación” de Anholt-Gfk del *Nation Brand Index Survey* de 2014, y el *FutureBrand Country Brand Index* de 2014, y el índice de poder blando *Ifg-Monocle Soft Power Survey* de 2014, que intentan medir la marca país y el poder blando en diferentes naciones. En la segunda parte de este capítulo, realizo una comparación entre las encuestas mismas y las vinculo a las teorías respectivas.

Por último, en el cuarto capítulo, me ocupo muy brevemente de la cuestión ya no de la medición de la marca país sino de cómo un país puede llevar a cabo la construcción de su “marca”. Aquí tomo el caso de la Argentina, presentando una vista panorámica de los objetivos y estrategias utilizadas para llegar a la marca país Argentina, y la comparo concisamente con la marca país Chile. El propósito general de este trabajo es mostrar que tiene sentido considerar a la marca país como una herramienta del poder blando.

Capítulo Uno: El Poder Blando (Soft Power)

No longer the purview of foreign policy wonks alone, soft power is now firmly embedded in the dispatches, speeches, and discourse of senior diplomats, world leaders, and news editors across the globe – and with good reason. Cliché as it may sound; the rapidly evolving nature of world politics is throwing up a host of new challenges for diplomats and foreign policy practitioners. A shifting balance of global power, an increasingly crowded international stage, the effects of instant information, and the empowerment of the individual, have all made soft power an increasingly critical component of foreign policy. As more foreign ministries wake up to this new reality, they are beginning to experiment, making adjustments to priorities, policies, messaging, and the allocation of resource. Importantly, it is not just the world's traditional powers adapting, but a rising tide of emerging states, looking to translate recent economic gains into more meaningful global influence” (Mc Clory, 2013).

Como señala Mc Clory en *The New Persuaders*, existe un equilibrio cambiante del poder global. En gran medida esto se debe a que vivimos en una era globalizada, donde el flujo de información es constante e instantáneo. Más aún, se ha argumentado que nos encontramos en las etapas más tempranas de una revolución de información, que ha afectado a diferentes actores internacionales de la política mundial y ha generado efectos desparejos tanto en la economía como en la política (Nye, 2002, p. 60). El flujo de información también constituye un desafío al poder de los estados que, a diferencia del pasado, se encuentran en competencia con organismos (frecuentemente de alcance global) con los cuales antes no tenía que competir (Nye 2004).

Este mundo cambiante presenta retos a algunas teorías tradicionales de las relaciones internacionales. Esto se hace evidente en el caso de las teorías que conciben al poder desde una perspectiva realista. Desde el realismo se tiende a apoyar al poder duro en donde se

utilizan recursos materiales para lograr mayor poder e influencia. Kenneth Waltz, por ejemplo, fue un pensador realista que consideró a las medidas de fuerza como esenciales para la supervivencia de un país en un mundo anárquico. Otros paradigmas, como el liberal o el constructivista critican a la concepción realista sobre el poder y se muestran mas abiertos a la noción de poder blando (Gallarotti, 2015, p.248). Sin embargo, parece necesario un abordaje que se adapte al nuevo contexto mundial, advirtiendo y tomando en cuenta la nueva dinámica de las relaciones internacionales.

Se puede ver este intento en la teoría del poder blando articulada y desarrollada por Joseph Nye Jr. (Nye, 1990; Nye, 2004; Nye y Jisi, 2009). Vale aclarar que la teoría de Nye se focaliza en los Estados Unidos. Sin embargo, para los propósitos de esta tesis voy a hacer como varios autores han hecho, y presentarlo en términos mas generales. El punto básico de esta teoría es que los países no solo logran poder por medio de su fuerza militar, o “poder duro” sino que existe un nuevo tipo de poder diferente en el mundo globalizado. La teoría del poder blando de Nye se ha constituido en un elemento básico en las discusiones sobre poder (Solomon, 2014) y el término “poder blando”, acuñado por Nye, es ampliamente utilizado en debates internacionales (Ikenberry, 2004; Joshi, 2013; Blechman, 2004-05). Su contribución radica en mostrar los límites del poder duro y plantear que todo país que pueda utilizar hábilmente todos los medios de los que cuenta puede ejercer poder blando (Pilon, 2005). La investigación de Nye sobre este concepto ha sido muy valorada en la medida en que ofrece tanto a la academia como a los responsables de gestionar políticas “una herramienta con la que referirse a fuentes de influencia diferentes de la fuerza militar y pagos económicos” (Hall, 2010). En ese sentido, se puede decir que la elaboración de Nye logra discernir aspectos importantes de las relaciones internacionales y es un elemento importante de la política mundial. En este trabajo examino esta teoría y su relevancia en las relaciones internacionales contemporáneas.

El poder blando es un tipo de poder que depende mas de la reputación de un país que de su fuerza militar. Consiste en “la habilidad de conseguir lo que uno quiere a través de la atracción en lugar de coacción o pagos. Surge del atractivo de la cultura, ideales políticos y políticas de un país” (Wang, 2006). Nye nota que el poder blando se logra “a través de formas intangibles de poder, tales como el de constituir un buen ejemplo, exportar cultura

popular positiva, y el deseo redoblado de encarar problemas a través de cuerpos internacionales y coaliciones” (Greenwald, 2010).

En su clásico libro “Soft Power: the Means to Success in World Politics” Nye comienza planteando la pregunta: ¿qué es el poder? Lo define como “la habilidad de influir sobre el comportamiento de otros y lograr los resultados que uno desea” (Nye, 2004, p. 3). Sin embargo, el autor nota que este poder se ve alterado por el contexto. En suma, lo que resulta en algunos casos no necesariamente resultará en otros. Nye acuerda en que en el juego de poder, siempre es importante entender quien posee las cartas ganadoras, pero también nota que es igualmente importante conocer claramente que juego se está jugando. La noción de poder es compleja y puede producir una paradoja: aquellos mas dotados de poder no siempre logran los resultados que desean (Nye, 2004, p. 3). Para Nye el poder en si mismo no es suficiente: la obtención de los resultados deseados necesita estrategias bien diseñadas y líderes hábiles.

La teoría del poder blando se origina a partir de estas ideas. Todo estudiante en ciencias políticas conoce al concepto de poder duro: éste gira alrededor de la creencia de que el poder depende de “sticks” y “carrots”. Nye no niega la existencia o la utilidad del poder duro, pero considera que es posible lograr ciertos resultados sin recurrir a amenazas o recompensas. Afirma “un país puede lograr los resultados que desea en la política mundial porque otros países – que admiran sus valores, imitan su ejemplo, aspiran a su nivel de prosperidad y de transparencia – quieren seguirlo” (Nye, 2004, 5). El punto principal es que para lograr que otros deseen los mismos resultados que uno desea, es mejor cooptar a las personas antes que coaccionarlas. Es decir, la utilización de fuerza no es la única manera de lograr que otros hagan lo que uno desea: convencer a otros a desear lo que uno quiere puede ser tan efectivo, y hasta más efectivo en algunos casos.

En el entorno académico, el concepto de poder blando se asocia generalmente con la idea de estados utilizando varios recursos disponibles e intangibles que influyen por sobre el comportamiento de otros (Hall, 2010, p. 190). Para Nye el poder duro resulta cada vez menos efectivo, por lo cual concluye que en la política mundial es “tan importante

determinar la agenda y estructurar situaciones como lo es hacer que otros cambien en casos particulares” (Solomon, 2014, p. 723).

En tanto el poder blando implica moldear las preferencias de otros, puede ser considerada, como diría Nye, un “poder atractivo.” Su objeto es crear una imagen positiva que otros van a percibir con respecto y admiración, lo que a su vez hará que el país parezca mas atractivo para otras naciones (Gallarotti, 2015, p. 250). Los recursos de este tipo de poder son aquellos que generan tal atractivo (Nye, 2004, 6). Un examen de la política internacional muestra que los recursos del poder blando tienden a ser los valores que una organización o un país expresan en su cultura, los ejemplos que fijan en sus prácticas y políticas internas y la manera en que manejan sus relaciones con otros (Nye, 2004, 8). La capacidad de moldear las preferencias de otros “puede depender del atractivo de la propia cultura y valores o de la habilidad de manipular la agenda de opciones políticas de modo tal de hacer que otros no puedan expresar preferencias porque estas parecen demasiado poco realistas” (Nye, 2004, p. 7).

Un repaso de las fuentes del poder blando permiten una mejor comprensión de este concepto y del de “marca país” del cual me ocupo mas adelante. Según Nye, las fuentes del poder blando son tres: la cultura, los valores políticos y la política exterior. El concepto de cultura ha sido ampliamente debatido. A efectos de esta tesis, voy a utilizar la concepción de cultura de Nye tal como la presenta en el contexto de su teoría sobre poder blando. Se puede definir a la cultura, según Nye, como “el grupo de valores y prácticas que crean significado para una sociedad” (Nye, 2004, p. 11). Para el autor, la cultura puede transmitirse de modos diversos, por ejemplo, por medio del comercio, por contactos personales, por visitas y por medio de otros intercambios. Incluye tanto la “alta cultura” como la literatura, el arte y la educación que atraen a las elites, como la cultura popular representada por la televisión, el cine y la música pop, que están dirigidos a mercados de consumo masivo (McClory, 2013, p. 6). Cuanto mas valores universales y políticas e intereses compartidos se encuentren en una cultura, mayor será la probabilidad de que se obtengan los resultados deseados. Esto se debe a que existe una relación entre lo que las personas consideran atractivos y lo que piensan que deben hacer (Nye, 2004).

El poder blando también se encuentra moldeado por los valores del gobierno del país. La manera como el gobierno se comporta a nivel doméstico, su proceder con las instituciones internacionales y su política exterior constituyen factores que afectan de modo esencial las preferencias de otros (Nye, 2004, p. 14). Para ilustrar, la presencia doméstica de valores como la transparencia, la justicia y la equidad crean un gran atractivo en el extranjero en tanto estos, en la actualidad, son considerados valores altamente deseables. Por otro lado, la conducta del país con otros países, es decir, su política internacional juega un papel crucial en mantener su legitimidad y autoridad moral (Mc Clory, 2013, p. 6). Como ejemplo de legitimidad moral disminuida podemos tomar a los sentimientos que generó la invasión a Irak por parte de los Estados Unidos luego del 11 de Septiembre del 2001. En una entrevista que se hizo a Nye sobre el libro *Soft Power: the Means to Success in World Politics*, el autor se explayó sobre la pérdida de credibilidad que sufrió Estados Unidos debido a sus acciones en Irak (Nye J. , 2004).

El punto evidente y novedoso sobre el poder blando es que reconoce que no existe un solo canal a través del cual se ejerce el poder. Además de la sociedad civil, existen otras vías como las organizaciones internacionales, los medios, la ayuda económica, el mantenimiento de la paz, los contactos personales, las visitas y los intercambios que son también importantes. Dado que la globalización es un hecho, Nye considera que sería prudente explotar las ventajas que ofrece (Pilon, 2005, p. 126).

Nye no niega la existencia ni la relevancia del poderío militar y económico. Para él, las tres fuentes de poder (militar, económico, y blando) son importantes en grado diferente en relaciones diferentes. Más aún, están relacionadas y hasta pueden reforzarse mutuamente. Además, considera que es muy difícil que un país logre sus objetivos si utiliza solo una fuente de poder (Wang, 2006, p. 92).

Es innegable que para Nye el poder blando no es la única fuente de poder en la política global. Pero no duda de que constituye un aspecto cada vez más importante. Hillary Clinton, ex Secretaria de Estado del presidente Obama, ha afirmado que “para manejar una multiplicidad de asuntos globales urgentes, los Estados Unidos deben utilizar el llamado “poder inteligente”: el uso de la gama completa de herramientas – diplomáticas, económicas, militares, políticas, legales, y culturales – a nuestra disposición, seleccionando

la adecuada, o la combinación adecuada para cada situación” (Solomon, 2014, p. 720). Nye mismo mas recientemente ha reconocido este poder al cual considera una combinación de poder duro y blando (Solomon, 2014). De todos modos, el autor está convencido de que el poder blando puede crear “un entorno propicio para la gestión política, en lugar de uno discapacitante” (Nye J. S., 2010) y considera que en una era en la que el poder es menos tangible y menos coercitivo entre las democracias avanzadas, el poder blando parece acrecentar su importancia.

Para Nye no es conveniente entender al poder blando solo en términos de “imagen, relaciones públicas y popularidad efímera (Joseph S. Nye, 2004, p. 257). Considera que es mas probable que un país pueda ejercer poder blando cuando su cultura y sus principios se parezcan mas a normas globales imperantes, cuando su credibilidad sea potenciada por el valor tanto doméstico como internacional de sus valores y políticas y cuando posea mayor cantidad de canales de comunicación que le permitan moldear las cuestiones importantes (Nye, 2004, 31).

La concepción de Nye se enfrenta con críticas, y el autor es consciente de algunas de ellas. Colin S. Gray de la Universidad de Reading (RU), por ejemplo, reconoce la existencia y la importancia del poder blando pero cree que el poder militar es un instrumento esencial en la política y que muchas veces es malentendido, haciendo que se vea al poder blando como un posible sustituto. Para Gray el poder blando es paradójico: parece funcionar cuando no se lo necesita y no funciona cuando es necesario (Gray, 2011, p. iii).

Otros escépticos respecto del poder blando destacan que su popularidad es solo efímera y que de ningún modo debe constituir una guía para la política exterior. Este tipo de crítica generalmente surge en el contexto de una discusión sobre el poder blando de los Estados Unidos. El argumento es que el país no necesita que el resto del mundo apruebe sus acciones y que se ha recuperado en el pasado de periodos en los que su política exterior fue impopular. La respuesta de Nye es que quienes lo critican no deben hablar de manera tan informal y despreocupada sobre la disminución del poder de los Estados Unidos. Aunque es verdad que el país logró recuperarse en el pasado, se trataba de un contexto político global diferente. Nye está firmemente convencido de la importancia actual del poder blando en las relaciones internacionales contemporáneas (Joseph S. Nye, 2004, p. 256).

Quienes dudan del poder blando están en lo correcto cuando notan que el poder blando no lo es todo. Sin embargo, es importante reconocer que esto no implica que no sea relevante. Capta algo importante sobre el mundo en general, y las relaciones internacionales en particular y esto está relacionado con el papel que está cumpliendo las imágenes de un país. Aun cuando se utilice el poder duro, o en casos en que el poder blando no sea inmediatamente útil, no se puede negar el rol que cumple la imagen en el mundo actual. Además, este poder le puede dar una ventaja a países chicos, o con menos recursos, que no tienen la capacidad necesaria para desarrollar un poder duro fuerte. El poder blando le da la oportunidad a estos países de ejercer algún tipo de influencia en el sistema internacional. En un contexto donde millones de personas se enteran sobre lo que pasa en el resto del mundo en literalmente segundos, un país debe reconocer la importancia de cómo se presenta ante los demás. Justamente, es el apoyo que va a recibir de esos nuevos actores y de las masas informadas el que se constituye en una herramienta necesaria para influir sobre y dar forma a la comunidad global.

Capítulo Dos: La Marca País (Nation Branding)

La utilización del concepto “marca país” es un fenómeno relativamente reciente. Surgió como respuesta a cambios en la dinámica global. En este sentido, y como se da en muchas otras cuestiones de relaciones internacionales en la actualidad, la globalización cumple un papel muy importante. ¿Qué es la globalización? El concepto es muy debatido. Se lo asocia en general con tres ideas diferentes: el liberalismo económico, el dominio creciente de formas occidentales de vida política, económica y cultural, y la revolución de Internet.

Existe un cierto consenso en que la globalización “se refiere a los cambios fundamentales en los contornos espaciales y temporales de la existencia social, de acuerdo con los cuales el significado de espacio o territorio se somete a un cambio frente a la no menos dramática aceleración de la estructura temporal de formas cruciales de actividad humana” (Scheuerman, 2010). En la actualidad experimentamos un proceso de desterritorialización en la comunidad global, lo cual implica que se llevan a cabo muchas actividades sin que la ubicación de quienes participan en ellas tenga gran relevancia. La acción social ya no se ve definida por donde esta sucede: las fronteras se hacen menos claras. Al mismo tiempo, existe una mayor interconexión social que atraviesa fronteras geográficas y políticas. Es posible ver como algunos eventos distantes tienen efectos locales. Finalmente se detecta un aumento en la velocidad de la actividad social. La alta velocidad de las comunicaciones e informática ha unido a seres humanos de lugares diversos Este “mundo sin fronteras” ha tenido impacto sobre todos los aspectos de la vida y sobre las interacciones locales y globales generando cambios en los ámbitos social, económico y político (Scheuerman, 2010).

A nivel económico en particular, esta misma visión de un mundo sin fronteras aparece en la publicación “The Declining Authority of States ” de Susan Strange. La autora nota que los cambios en la política económica internacional permiten llegar a la conclusión de que es necesario repensar ciertos supuestos de las ciencias sociales convencionales. En el pasado, los estados disponían lo que pasaba en los mercados, ahora encontramos que los mercados “mandan” por sobre los estados. Para Strange, una serie de cambios estructurales han afectado la política global en un nivel profundo, y esto ha llevado a nuevos tipos de diplomacia: una que se da entre estados y empresas, y otra que se da entre empresas.

Cuando discutimos la marca país deberíamos concentrarnos en el primer tipo de diplomacia. En el caso de la diplomacia estado-empresas, cambios estructurales, como los cambios tecnológicos, la liberalización de las finanzas internacionales y la disminución de los costos del transporte y las comunicaciones, han llevado a una competencia más intensa entre los estados para lograr una participación en los mercados mundiales (World market shares). Esto ha forzado a los estados a negociar con las empresas extranjeras a fin de que ubiquen sus operaciones dentro del propio territorio del estado y al mismo tiempo mantener en su territorio, a las empresas locales que ya se encuentran en el territorio nacional. Esto se debe a que una empresa transnacional posee un ‘arsenal de armas económicas que cualquier estado necesita para ganar participación en los mercados mundiales (Strange, 1992). En este nuevo contexto global, la dinámica entre estados y empresas ha cambiado. En suma, “Las naciones compiten con otras naciones y tratan de crear formas de ventaja competitiva... La necesidad de atraer turistas, fábricas, compañías y gente talentosa requiere que los países adopten herramientas estratégicas de manejo de marketing y que sean conscientes de las marcas que crean” (Kotler & Gertner, 2002, p 253).

En este trabajo me concentro en dos autores que considero particularmente relevantes. En primer lugar, Keith Dinnie, fundador de la consultora de marcas “Brand Horizons” es el autor del primer libro de texto académico sobre la creación de marca país (Dinnie, 2008). Su empresa ofrece servicios de consultoría, investigación y entrenamiento en creación de marca país y diplomacia pública. Debido a su experiencia, su libro ofrece un marco valioso para entender la noción de creación de marca país y para comprender por que la marca país vale la pena (Heinemann, 2007).

En segundo lugar, me concentro también en la obra de Melissa Aronczyk, de Rutgers University. (Melissa Aronczyk, 2013) Su libro, “Branding the Nation – the Global Business of National Identity” ofrece, de acuerdo a algunos autores “una visión de la naturaleza cambiante y los ‘trade-offs’ de la creación de la marca país” (Insch, 2014, p 233).

La marca país comenzó a ganar importancia luego de la Segunda Guerra Mundial, cuando “los líderes corporativos y de los estados comenzaron a pensar en el espacio de una nación

como un recurso valioso en la creciente competencia por obtener inversiones globales, comercio y turismo” (Aronczyk 2013, p.3). Dinnie define a la marca país como “la combinación única y multidimensional de elementos que brinda a una nación una diferenciación culturalmente basada y relevancia para todas las audiencias que tiene como meta” (Dinnie, 2008, p15). Aronczyk, entiende a esta noción como “el resultado de la interpenetración de intereses de los sectores comerciales y públicos para comunicar prioridades a poblaciones tanto domésticas como internacionales para una variedad de propósitos interrelacionados” (Aronczyk 2013, p. 16). Estas definiciones indican que el objeto de crear una marca país es que un país presente una determinada imagen en el ámbito internacional. Ambas definiciones resultan particularmente útiles para entender el fenómeno. Al mismo tiempo, es importante notar la diferencia entre marca país (nation brand) y marca nacional (national brand). Una marca nacional se refiere al punto de origen de un producto específico, mientras que la marca país se refiere a la “imagen mental que personas extranjeras tienen de un país” (Fan, 2010; p. 98).

El término “marca país” está íntimamente relacionado con el tipo de actividad de creación de marcas que realizan las compañías con sus productos. La idea fundamental es la de distinguir al producto propio del producto de la competencia. Esta misma idea fue posteriormente aplicada a las naciones que se encontraban compitiendo por consumidores domésticos y extranjeros; el objetivo es hacer que el propio país se destaque respecto de los otros (Dinnie, 2008, p. 14). Esto no quiere decir que crear una marca país sea igual a crear la marca de una empresa, sino que en ambos casos se usan técnicas similares. Lo que se puede decir es que los seres humanos son similares y, no importa lo que hagan, pueden ser “motivados, inspirados y manipulados de la misma manera, utilizándose las mismas técnicas” (Olins 2002; p. 247). La creación de marca país da a los países la oportunidad de ser relevantes “en un mundo donde las fronteras y los límites resultan cada vez más obsoletos” (Aronczyk 2013, p. 3).

Esto lleva a una pregunta importante: ¿por qué los países recurren a la marca país? Se podrían identificar tres objetivos inmediatos que pueden llevar a un país a querer crear una “marca país”: para atraer turistas, para estimular inversores extranjeros y para estimular exportaciones. Sin embargo, la creación de “marca país” también puede tener, para el

estado, otros propósitos, entre ellos, ayudar a mejorar la estabilidad de la moneda, restaurar la credibilidad internacional y la confianza de los inversores, ayudar a contrarrestar puntajes bajos en las clasificaciones internacionales, incrementar la influencia política internacional, fomentar asociaciones internacionales mas fuertes y mejorar la construcción nacional (nation building) (Dinnie 2007, p. 17). De modo fundamental, “una marca país poderosa y positiva puede brindar una ventaja competitiva clave en la economía globalizada actual y puede también ayudar a eliminar concepciones equivocadas sobre un país permitiendo que se repositone de modo mas favorable frente a las audiencias que son su objetivo” (Dinnie, 2007: p.18).

Aronczyk considera que el papel de la marca país en el ámbito diplomático es el de representar una imagen de legitimidad y autoridad y permitir que los líderes de estado y otras elites nacionales puedan participar en decisiones multilaterales o membresías en instituciones y organizaciones internacionales. (Aronczyk 2013, p. 16). Para ella, el uso de marca país responde tanto a razones reactivas como proactivas. Por un lado, puede ser utilizado para “reparar reputaciones dañadas por legados políticos y económicos, para eludir atención internacional desfavorable como consecuencia de decisiones domésticas impopulares, o para controlar y manejar impresiones en el contexto de eventos imprevistos o incontrolables” (Aronczyk 2013, p. 16). Por otro, el objetivo de la marca país es generar una opinión pública internacional positiva que facilite que las acciones del líder de la nación reciban también apoyo doméstico, incrementando así el sentido de patriotismo en el país.

La perspectiva de Aronczyk sobre la creación de la marca país puede ser relacionada con la teoría del poder blando de Nye. Aronczyk afirma que la marca país es un tipo de “poder blando” (Aronczyk 2013, p. 16). Se hace evidente, entonces, que lo que se busca obtener de la construcción de la marca país es la creación de una reputación internacional que tenga efectos positivos tanto en asuntos domésticos como internacionales. Constituye una manera de que la nación sea internacionalmente tomada en cuenta, que tenga una presencia en ese ámbito.

La cuestión de la reputación de un país no es un tema menor. Dinnie presenta un argumento convincente de que la creación de la marca país tiene impacto sobre tal

reputación. Considera que la reputación de un país es crucial en su progreso y prosperidad. El que un país se involucre en la creación de nuevas ideas, políticas, leyes, productos, servicios, compañías, edificación, arte y ciencia, afecta su imagen. Se forma una reputación cuando esas innovaciones revelan los valores y principios del país. Debido a lo anterior, no se debe considerar a la creación de la marca país como un componente independiente de la política nacional sino mas bien como parte de sus planes, su gobernanza y desarrollo económico (Dinnie 2008, p. 23).

¿Cuán importante es la reputación de un país? Jian Wang, de Purdue University, trata este tema. El autor está convencido de que la reputación nacional es tan importante como la reputación personal o la corporativa. Argumenta que la reputación nacional puede constituirse “o bien en un ambiente capacitante o en uno discapacitante en el cual los estados nación buscan lograr objetivos políticos y políticas de gestión en el ámbito global” (Wang, 2006, p. 91). Refiriéndose a Nye, Wang nota que tanto la reputación nacional como los recursos militares y económicos constituyen una fuerza importante en las relaciones internacionales. Por ese motivo, la reputación nacional es una forma de poder blando. Tal reputación representa la posición del país en el ámbito global, una posición que potencialmente puede afectar la capacidad del país de construir coaliciones o alianzas, de lograr objetivos políticos o atraer inversiones o turismo (Wang, 2006).

Como mencioné anteriormente, la globalización es un componente crucial en los orígenes de la marca país. Para Aronczyk, la marca nación puede ser entendida como el esfuerzo de un país de jugar un papel en el sistema económico globalmente integrado en el que se encuentra el mundo en la actualidad. Como Nye, Aronczyk, considera que se puede decir que hoy en día existe una nueva dinámica en el ámbito global. Los países ya no pueden depender del poder duro o militar para lograr sus objetivos políticos, económicos y sociales. Ahora los gobiernos están tratando de tener una posición y jugar un papel dentro de este sistema económico globalmente integrado (Aronczyk 2013, p. 22). “La creación de la marca-nación encuentra su justificación entre los estados (state actors) y las elites nacionales como un correctivo necesario a la amenaza de erosión de estructuras nacionales en el ámbito global de los intercambios políticos, económicos y culturales (Aronczyk 2013, p. 30). El hecho de que los recursos son escasos en este ámbito global, genera la

necesidad de las naciones de distinguirse de otras para atraer inversores, estudiantes y turistas. “A medida que las fuentes tradicionales de poder, identidad y autonomía nacional se derrumban los líderes políticos, actores económicos y ciudadanos nacionales buscan formas alternativas de articular especificidad cultural y soberanía político-económica (Aronczyk 2013, p. 37). Por ello, el objeto de la marca país es exhibir las características de una identidad nacional dada y al mismo tiempo mostrar que el país está dispuesto a adaptarse a las necesidades globales.

La noción de “creación de marca” es clave en el concepto de marca país, por ello, para entender como un país puede mejorar su reputación e imagen se deben entender los conceptos básicos de la creación de marca en general. Dinnie se ocupa de esta cuestión. Para él, existen tres elementos fundamentales: la identidad de la marca, la imagen de la marca y el posicionamiento de la marca (Dinnie, 2008, p. 41). La diferencia mas importante entre la identidad y la imagen de una marca radica en que “la identidad se refiere a lo que algo verdaderamente es, su esencia, mientras que la imagen se refiere a cómo algo es percibido” (Dinnie, 2008, p. 42). Como dicen Kotler y Gertner, la imagen de un país proviene de cosas tales como su geografía, historia, arte y música, ciudadanos famosos, la industria del entretenimiento y los medios. Existen también cuestiones como los disturbios políticos, violaciones de derechos civiles, pobreza y criminalidad y violencia que pueden ser asociados con un país. Frecuentemente la imagen de un país proviene de simplificaciones de su realidad o hasta estereotipos (Kotler & Gertner, 2002). Estos estereotipos son frecuentemente resultado de la falta de conocimiento sobre un país (Widler, 2007). Asimismo, tales estereotipos pueden afectar la manera en que la gente percibe o se comporta respecto a un país determinado, motivo por el cual la creación de marca país puede ser muy importante, en tanto fuerza a que los gobiernos sean conscientes de cómo se percibe al país en el resto del mundo (Anholt, 2011, p. 8). Si un país tiene una imagen negativa, parece mejor que el gobierno trate de mejorarla en lugar de refutarla (Kotler & Gertner 2002). Pero es importante tener en cuenta que “una nación tiene una imagen de marca, con independencia de la aplicación o no de una estrategia de branding. Se puede definir al branding de naciones en relación con la aplicación de técnicas de comunicación propias del marketing y del branding para promocionar la imagen de un espacio nacional” (San Eugenio Vela, 2013). Es decir, el propósito de la creación de la

marca país es intentar construir una imagen que favorece a la nación en el contexto global contemporáneo.

Las campañas de marca país deben también tomar en cuenta la identidad nacional del país. Esto se debe a que la marca país no puede ser una construcción desde cero, sino que tiene que incluir aspectos de la cultura preexistente de la nación. Ya he notado que la cultura incluye al idioma, la literatura, la música, los deportes, la arquitectura y todo aquello que se supone identificar al alma de una nación (Dinnie, 2008, p. 111). Una marca país debe incluir esos elementos variados de la cultura de un país en tanto son genuinamente representativos de esa nación; debe incluir a la identidad nacional.

En este capítulo, me estoy refiriendo a las nociones de identidad, imagen y reputación. Aunque relacionadas, es importante destacar que no se refieren a lo mismo. La identidad se refiere a las características de una nación, la propia percepción del país, “los lazos psicológicos que vincula a los conciudadanos nativos” (Fan, 2010: 100). La imagen se refiere a lo que es proyectado a otros, mientras que la reputación es el feedback que se recibe del otro (Fan, 2007: 100). De modo que la identidad es cómo un país se ve a sí mismo mientras la imagen y la reputación son parte de la comunicación entre el país y otros países. El propósito de la creación de marca país es alinear la imagen de una nación a su realidad. Esto constituye un objetivo muy importante, especialmente en casos de países que han pasado por cambios políticos, económicos y sociales significativos y, sin embargo no han cambiado su imagen (Fan, 2007: 101).

Dinnie trata de determinar qué define a la identidad de un país. Para el autor, la identidad incluye elementos como “el territorio histórico o la patria; mitos comunes y memorias históricas; una cultura pública común y masiva; derechos legales y obligaciones comunes para todos sus miembros; y un economía común con movilidad territorial para todos sus miembros” (Dinnie, 2008, p. 112). Pese a la creciente globalización del mundo en que vivimos, este es concepto de identidad nacional que la gente tiene en mente.

La identidad nacional se manifiesta de formas diversas. Puede ser por medio de símbolos o emblemas como la bandera o paisajes específicos que tienen un significado simbólico para un país particular. Sin embargo, uno de los elementos clave que distingue los países y

poblaciones es la cultura (Dinnie, 2008, p 118). Esto es porque la identidad esta basada en el conjunto de características, valores, y creencias que una determinada sociedad considera representativos y que los diferencia de los demás.

Dinnie ilustra En el cuadro que adjuntamos, como los diferentes componentes de la identidad de las marca pueden ser aplicados a la marca país. Se puede ver que es posible traducir las características de una nación al lenguaje de las marcas.

Cuadro 1 – *Componentes de la identidad de marca manifestada en la marca país.*

Componente de la identidad de marca	Manifestación en marca país
Visión de marca	Documento sobre estrategia consensuado por los miembros variados del equipo que se ocupa del desarrollo de la marca país. Este equipo debe incluir representantes del gobierno, de los sectores públicos y privados y de la sociedad civil.
Alcance de la marca	Bosquejo de los sectores industriales y mercados objetivo en los cuales la marca país puede competir eficazmente. Incluirá estrategias de segmentación, estrategias para sectores como turismo, inversiones internas, educación, etc.
Nombre de la marca	Algunos países se los conoce por mas de un nombre. Las naciones deben monitorear si este hecho constituye potencialmente una ventaja o desventaja.
Códigos de expresión	Banderas nacionales, idioma, iconos
Comportamiento cotidiano	Comportamiento político/militar, iniciativas diplomáticas, la gestión de las relaciones internacionales.
Que hace que la marca sea diferente?	Unicidad de la nación – representada en su

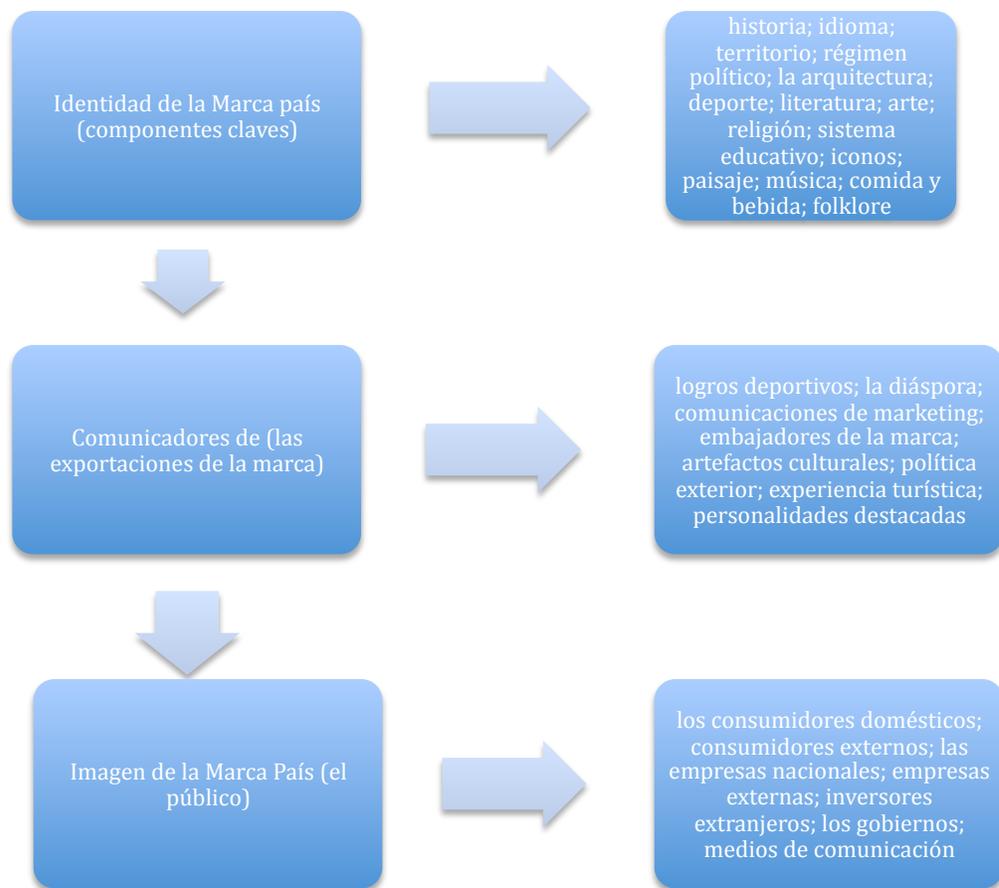
	cultura, su historia, y su gente.
Identidad narrativa	Mitos y héroes nacionales, historias de luchas por la independencia .
Defensa Ideológica (Advocate in ideology)	Derechos humanos, desarrollo sostenible, la búsqueda de la felicidad, etc.

Fuente: (Dinnie, 2008, p. 44)

Sin embargo, pese a que la marca país intenta transformar a la nación en una marca, Aronczyk advierte que no podemos considerar a la marca país simplemente como una “*comodificación*” de la nación. Es verdad que la creación de marca país toma mucho de la creación de la marca de productos, pero concluir que esto implica la “*comodificación*” implica olvidar que la nación no puede ser reducida a una marca. La marca país también “mantiene y perpetúa a la nación como un contenedor de identidades y lealtades específicas y es un proyecto para la soberanía y auto-determinación” (Aronczyk 2013, p. 9). En tanto la marca país promueva la autonomía de la nación, es incompatible con la “*comodificación.*”

Construir una marca país es indudablemente mas complejo que construir la identidad de una marca. Quienes tienen la tarea de construir la marca país deben elegir los elementos de la identidad nacional que son útiles para sus propósitos. Dado que la identidad nacional de un país es tan vasta y compleja, es importante limitar el rango de elementos nacionales que hacen a la identidad puesto que sería imposible incluirlos a todos.

Se puede ver el modelo conceptual de la identidad marca país en la figura que incluyo a continuación:



Fuente: (Dinnie, 2008, p. 45)

Más allá de la construcción intencional de una marca nacional, pueden existir una serie de factores que influyen sobre las percepciones que la marca nacional está intentando moldear. “La experiencia personal de una persona con un país, ya sea por cuestiones laborales o por sus vacaciones, puede jugar un rol clave en la imagen que un individuo tiene de un país. El boca a boca, estereotipos nacionales preexistentes, el desempeño de los equipos deportivos nacionales, eventos políticos, representaciones de un país en el cine/televisión y otros medios, la calidad de las marcas que tienen origen en ese país, el comportamiento de los individuos asociados con un país determinado, etc. pueden influenciar el proceso de formación de la imagen” (Dinnie, 2008, p. 47).

Al comienzo noté que existen tres objetivos inmediatamente asociables a la creación de marca país: para atraer turistas, para estimular inversiones, y para estimular exportaciones. Kotler y Gertner, expertos en el campo del marketing, se dedican a examinarlos. Desde la

década del 90 el turismo se ha convertido es una fuente de ingresos importantes para cualquier país. Por ese motivo, no se debe desestimar la importancia de estimular el turismo. Los autores advierten a los gerentes en creación de marca país que deben ser conscientes de que turistas diferentes se ven atraídos por lugares diferentes. Para que un país tenga una industria de turismo próspera debe tener muy en claro a quien publicitar y cómo. Por supuesto, tal “marketing” debe estar basado en la realidad de la nación. Tomando en cuenta lo que el país efectivamente puede ofrecer es necesario decidir en qué potenciales turistas concentrarse e investigar qué valores están buscando. Los autores también discuten la necesidad del país de atraer fábricas y empresas al su territorio. Para ello, el país debe entender que es lo que las compañías buscan cuando seleccionan sitios en los cuales ubicarse. Por eso un país debe definir qué industrias desea atraer y planear como atraerlas. Los autores afirman que “mas allá de servir como marca, los países pueden ser productos también. Compiten en el mercado por turistas, fábricas, negocios y gente talentosa. Por lo tanto, se deben dedicar a una creación de marca país mas deliberada” (Kotler y Gertner, 2002, p. 258).

También es importante reconocer que el país en el cual se origina un producto o servicio impacta como se lo percibe. El país puede ayudar a que los consumidores evalúen los productos sobre la base de asociaciones con países específicos lo cual hace que se atribuya mayor o menor valor al producto (Kotler & Gertner, 2002, p. 250). Se conoce a este fenómeno como “el efecto del país de origen” (COO por sus siglas en inglés.) “perfume francés, whisky escocés, relojes suizos, entre otros representan algunas de las categorías de productos mas conocidos en donde la concordancia que se percibe entre el producto y el COO confiere valor al consumidor” (Dinnie, 2008, p. 84). Cabe notar, sin embargo, que en ocasión no resulta claro en qué dirección se presenta este efecto y el CCO no necesariamente tiene resultado positivos. Puede ser una desventaja para ciertas marcas que se encuentran negativamente afectadas por la reputación del país de origen (Dinnie, 2008, p. 87). El punto a recordar es que aún si un país no está trabajando activamente en la creación de una marca, la gente tiene imágenes de ese país que probablemente afecten sus decisiones sobre una serie de acciones, como si comprar, invertir o viajar a ese país. Ciertos estudios muestran que la gente generalmente se encuentra mas inclinada a comprar productos de naciones industrializadas debido a la fuerza de su marca (Kotler & Gertner,

2002). Así, mientras que productos ‘made in Germany’ o ‘made in Switzerland’ son considerados de buena calidad debido a la reputación de esos países como buenos productores y exportadores, se pone en duda la calidad de productos ‘Made in Surinam’ o ‘Made in Myanmar’ por la debilidad de su marca (Kotler & Gertner, 2002, p. 250). Esto hace que las naciones sean mas conscientes de la importancia de su reputación.

Por supuesto, la noción de marca país ha sido objeto de críticas. Una de ellas es que asociar a las naciones con prácticas de negocios es un error. La razón es que los negocios no poseen el contenido intelectual, cultural o social y su único propósito es el beneficio económico. Olins, experto en identidad y marcas corporativas está de acuerdo en que los negocios tienen el propósito de lograr ganancias pero para hacerlo, “la gente de negocios debe explotar e intentar manipular a las emociones humanas, tal como lo hacen los líderes políticos. Deben crear lealtades en la fuente de trabajo, proveedores, inversores y clientes utilizando técnicas similares a las utilizadas por quienes tratan de construir la nación. También crean mitos, lenguajes especiales, ambientes en los que refuerzan lealtades, símbolos y mitos cuasi-históricos” (Olins, 2001, p. 247). De modo que los negocios y la política no son, entonces, tan diferentes.

Otra crítica a la creación de la marca país está relacionada con el rol que juegan y que deberían jugar los ciudadanos en el proceso de creación de dicha marca. El punto es que la creación de la marca país no se reduce simplemente a una creación de imagen sino que es un programa que de algún modo puede afectar a cada ciudadano, por lo cual el rol que estos cumplen debe ser tematizado. Además, se plantea la necesidad de que el lenguaje sobre la marca país debata la cuestión de qué es una nación exactamente, antes de dedicarse a la creación de la marca país (Widler, 2007).

Finalmente, otra crítica es que puede ser una práctica que promueva estereotipos problemáticos. “Si los estereotipos nacionales son ampliamente aceptados, rígidos e integrados en prácticas sociales, ¿cómo hacen quienes crean la marca país para asegurarse de no cegarse por esos mismos estereotipos?” (Widler, 2007, p. 148). Quienes se ocupan de desarrollar las marcas país deben tener cuidado de no obviar estas cuestiones.

Es importante recordar que la creación de marca país es un fenómeno relativamente nuevo y todavía queda mucho por definir. El proceso en si mismo no es absolutamente claro y tanto académicos como profesionales están tratando de descifrarlo a medida que se desarrolla. Sin embargo, no se puede negar que es una práctica que existe. Nuestro mundo cambiante requiere prácticas nuevas y creativas que permitan que los estados sean relevantes: la creación de marca país intenta precisamente eso.

Capítulo tres: Encuestas

A- Presentación de las encuestas mas relevantes

Una de las críticas principales a la teoría del poder blando es la dificultad que plantea probar su existencia o inclusive que pueda ser percibida (Fan, 2007). Como muchas cuestiones en las ciencias sociales, la medición siempre presenta un desafío. Lo mismo sucede con la “marca país”. Hemos visto que esta noción incluye varios elementos y aspectos todavía no demasiado definidos lo cual hace que la determinación de una buena marca país sea compleja. Sin embargo, existen intentos de “medir lo inmedible”. En este capítulo, analizo tres encuestas diferentes que intentan calcular las características de la “marca nación” y del poder blando. Estas encuestas son: los índices de “marca nación” de Anholt-GfK del *Nation Brand Index Survey* de 2014, y el *FutureBrand Country Brand Index* de 2014, y el índice de poder blando *Ifg-Monocle Soft Power Survey* de 2014.

Encuestas sobre la “marca país”

2014 Anholt-GfK Nation Brand Index

El *Nation Brand Index* fue creado en el año 2005 con el propósito de calcular “la imagen y reputación de las naciones del mundo y rastrear sus perfiles a medida que suben o bajan” (The Anholt-GfK Roper 2014 Nation Brands Index Report, 2015). En última instancia, es una encuesta que trata de ayudar a los gobiernos, organizaciones y negocios a que entiendan, midan y construyan una reputación e imagen nacional fuerte. Se realizó una encuesta con 20,125 entrevistas llevada a cabo en veinte naciones. Las preguntas abarcaron una variedad de temas sobre 50 países que habían sido elegidas por su importancia política y económica en la política global y en actividades comerciales, de negocios y turística. Se realizaron por lo menos 1000 entrevistas por país. Se entrevistó a personas mayores de 18 años con acceso a Internet donde a cada muestra poblacional se le dio un peso acorde con el objeto de lograr un resultado que refleje características demográficas cruciales, como por ejemplo edad, género y educación de la población con acceso a Internet de cada país (The Anholt-GfK Roper 2014 Nation Brands Index Report, 2015).

Región	Países en los que se hizo medición (50 total)
<i>America del Norte</i>	EEUU., Canadá
<i>Europa Occidental</i>	UK, Alemania, Francia, Italia, España, Irlanda, Escocia, Suecia, Dinamarca, Holanda, Bélgica, Suiza, Finlandia, Austria, Grecia
<i>Europa Central/del Este</i>	Rusia, Polonia, Republica Checa, Hungría, Turquía, Croacia
<i>Asia Pacific</i>	Japón, Corea del Sur, China, India, Tailandia, Indonesia, Malasia, Singapur, Taiwán, Australia, Nueva Zelanda
<i>America Latina</i>	Argentina, Brasil, México, Chile, Perú, Colombia, Ecuador
<i>Medio Oriente/África</i>	Emiratos Árabes, Irán, Egipto, Arabia Saudita, Sudáfrica, Kenia, Nigeria, Qatar, Botswana

Los 20 países encuestados: Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Alemania, Francia, Italia, Suecia, Rusia, Polonia, Turquía, Japón, China, India, Corea del Sur, Australia, Argentina, Brasil, México, Egipto, & Sudáfrica

Fuente: (The Anholt-GfK Roper 2014 Nation Brands Index Report, 2015)

La encuesta intenta representar no solo un balance regional sino también un balance entre los países con ingresos altos o medianos. Para hacer de éste un estudio verdaderamente global además de la representación regional se consideró la diversidad de sistemas políticos y económicos (The Anholt-GfK Roper 2014 Nation Brands Index Report, 2015).

Seis dimensiones, o variables combinadas conforman lo que Simon Anholt define como “Nation Brand Hexagon” (El Hexágono de la Marca País). Esta combinación permite la

medición del poder y la calidad de la “marca país” de cada país (The Anholt-GfK Roper 2014 Nation Brands Index Report, 2015). La variable “exportaciones” se encuentra conectada al efecto ‘país de origen’ mencionado en el capítulo dos. Esta variable tiene que ver con cómo las audiencias relevantes perciben a un país en una cierta industria y si éste es particularmente fuerte en ciencia y tecnología.

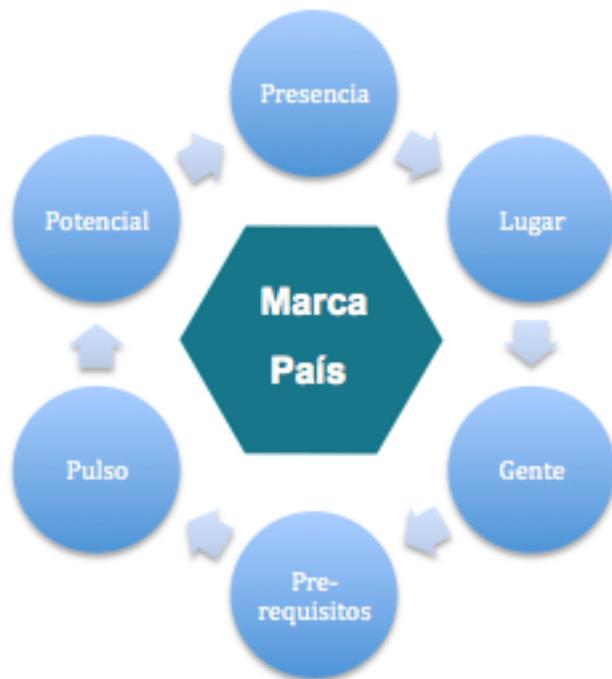
La variable “gobernanza” trata de determinar si un gobierno es competente y honesto, si trata a sus ciudadanos con justicia y respeta sus derechos, y cual es su comportamiento a nivel internacional, especialmente en el área de paz y seguridad. Se invita a quienes responden la encuesta a utilizar un adjetivo que, a su juicio, mejor describa al gobierno del país en cuestión.

La variable ‘cultura & patrimonio’ se concentra en cómo se percibe la cultura de un país a través de la música, el cine, el arte, los deportes y la literatura.

La variable ‘gente’ intenta medir la amabilidad de la población de un país determinado. Se calcula considerando cuán bienvenidos se sienten al visitar el país. Para medir el atractivo general de un país, se tiene en cuenta si quienes responden desearían tener allí un amigo o cuán dispuestos estarían en emplear a una persona de ese país. También se le pide que seleccionen el adjetivo que mejor describa la imagen que poseen de las personas del país en cuestión.

La variable ‘turismo’ se mide de diversas formas: la belleza natural del país, sus monumentos históricos, atracciones y vida urbana. Se pide que los encuestados indiquen si de no mediar restricciones económicas, visitarían a un determinado país. (o los países que visitarían)

‘Inversiones e Inmigración’ mide si quienes responden considerarían estudiar, vivir o trabajar en ese país. También se busca determinar la percepción de calidad de vida de un país. Atributos como la prosperidad económica e igualdad de oportunidades son también tomados en cuenta junto con la cuestión de qué tipos de condiciones económicas y de negocios ofrece el país.



Fuente: (The Anholt-GfK Roper 2014 Nation Brands Index Report, 2015)

El Hexágono permite que los países puedan ver cuál es el ranking de su marca país y porqué. Brinda un marco consistente que puede ser utilizado para hacer comparaciones entre países sobre factores clave que impactan sobre su reputación (Gfk). A partir de la evaluación que hace el equipo de Anholt-Gfk se realiza un ranking de las naciones de acuerdo con sus resultados. A efectos de este trabajo, incluyo abajo las diez mejores marca país según esta encuesta.

Top 10 países 2014

1. Alemania
2. EEUU
3. UK
4. Francia
5. Canadá
6. Japón

7. Italia
8. Suiza
9. Australia
10. Suecia

FutureBrand 2014 Country Brand Index

La encuesta recoge datos cuantitativos y cualitativos a partir de 2,530 formadores de opinión y viajeros internacionales frecuentes (tanto por negocios como por placer) de 17 países: USA, Canadá, Brasil, Argentina, México, UK, Alemania, Francia, Rusia, Turquía, Sudáfrica, UAE, India, China, Tailandia, Japón, y Australia.) Estos individuos deben satisfacer ciertos criterios, entre ellos: reconocer y tener familiaridad con todos los países incluidos, interés en viajar, haber hecho algún viaje internacional durante el último año, y estar entre los 21 y 65 años. Debe existir, además, un balance entre hombres y mujeres. También incluyeron la opinión de expertos, profesionales de FutureBrand sobre sus experiencias y conocimientos de Europa, las Américas, y Asia.

El cuestionario se desarrolló tomando como base el “Hierarchical Decision Model” (Modelo de Decisión Jerárquica) o HDM. Este modelo considera siete áreas diferentes: Conocimiento (qué conciencia tienen los entrevistados de la existencia del país y cuánto lo tienen presente); Familiaridad (en qué medida se conoce al país y lo que éste ofrece); Preferencia (en qué medida se aprecia a este país y como resuena en el extranjero); Consideración (en qué medida se lo contempla para una visita), decisión/visitación (en qué medida efectivamente visita a ese país o establece una relación comercial con el); Recomendación (la medida en que sus visitantes lo recomiendan a su familia, amigos y colegas); y finalmente, Asociaciones (cuáles son las cualidades que la gente asocia con este país). Vale la pena detenerse en esta última área dado que la investigación muestra que es particularmente importante. Esta área comprende

- a. *Estatus*
 - i. *Sistema de valores*: libertades políticas, estándares ambientales, tolerancia
 - ii. *Calidad de Vida*: salud y educación, estándar de vida, tranquilidad y seguridad; le gustaría vivir /estudiar allí.
 - iii. *Aptitud para los Negocios*: bueno para los negocios, tecnología avanzada, buena infraestructura.
- b. *Experiencia*
 - i. *Patrimonio y cultura*: puntos históricos de interés, patrimonio, arte y cultura, belleza natural
 - ii. *Turismo*: valor de la moneda, atracciones; opciones de centros turísticos y alojamiento; le gustaría ir de vacaciones allí; comida.
 - iii. *“Hecho en”*: Hace productos que son auténticos; de alta calidad; crea productos únicos; le gustaría comprar los productos de ese país.

Este modelo llevó a los siguientes resultados:

Top 10 Países 2014
1. Japón
2. Suiza
3. Alemania
4. Suecia
5. Canadá
6. Noruega
7. Estados Unidos
8. Australia
9. Dinamarca
10. Austria

La finalidad particular de esta encuesta es mostrar que no todos los países pueden ser calificados como “marca.” Sin embargo, una vez que un país es así calificado obtiene una

ventaja competitiva que puede ser medida. Los resultados de la encuesta permitieron llegar a la conclusión de que cuando la gente califica a un país como “marca”, los resultados de la encuesta permiten concluir que es más probable que lo visiten o recomienden visitarlo, y que se establezcan vínculos comerciales con ese país. Todo esto constituye una clara ventaja competitiva. De acuerdo a las mediciones en la encuesta, de los 75 países incluidos, solo 22 verdaderamente pueden ser estimados como “marca” (FutureBrand, 2015).

Encuesta sobre el Poder Blando

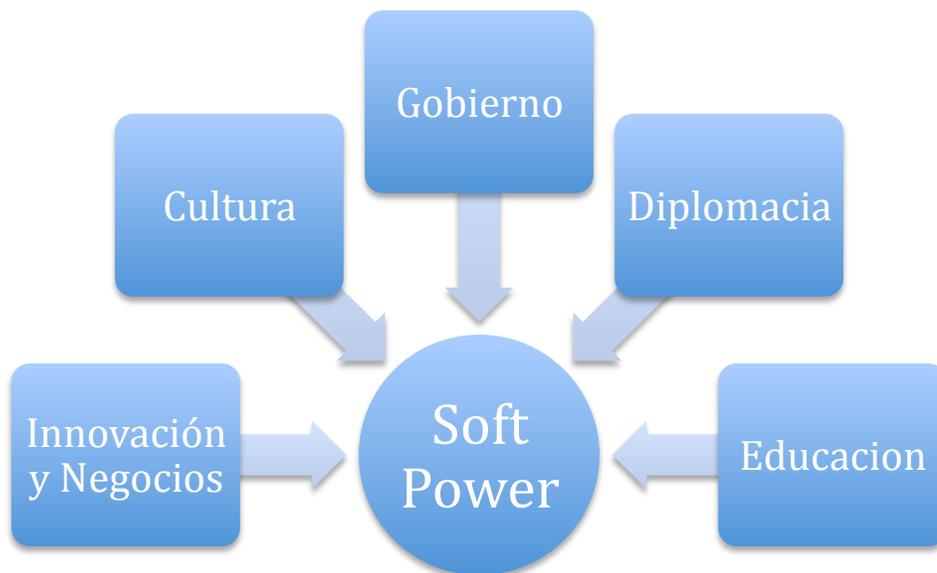
Monocle Soft Power Survey 2014

Esta encuesta se concentra específicamente en el tema del poder blando. Considera al poder blando como una presencia insoslayable en la comunidad global. Su objeto es demostrar la fuerza de este tipo de poder y manifestar la importancia de los recursos que contribuyen al poder blando; un punto importante cuando se toma en cuenta las políticas de austeridad de los gobiernos occidentales.

A diferencia de las anteriores, esta encuesta no depende exclusivamente de encuestas de opinión pública. Su metodología depende de un conjunto de indicadores estadísticos, en total, 50. Se compara a los países sobre la base de la calidad de sus gobiernos, su infraestructura diplomática, su impacto cultural; su capacidad educativa; y su atractivo para los negocios. Luego se normalizan los datos, se los agrupa en sub-índices y se hacen cálculos para llegar a un puntaje único para cada país incluido en el estudio. Dado el carácter único de este enfoque, la encuesta se encuentra en territorio inexplorado, haciendo uso de una metodología que no ha sido previamente puesta a prueba para analizar el poder blando.

El marco de esta encuesta ha sido determinado por la literatura sobre poder blando. Como noté en el primer capítulo, Nye reconoce tres fuentes primarias del poder blando: la cultura, los valores políticos y la política exterior. Las tres características presentadas por Nye pasan a ser convertidas en cinco nuevas categorías en esta encuesta.

Los componentes del poder Blando de acuerdo a la encuesta de *Monocle*



Fuente: (Mc Clory, 2013, p. 7)

Estas nuevas categorías son: Gobierno; cultura; diplomacia; educación; innovación y negocios. ¿Cómo es que cada categoría determina la existencia de poder blando?

La categoría *cultura* trata de medir tanto la calidad como el alcance internacional de la cultura de un país. De acuerdo a la teoría del poder blando, cuando la cultura de un país promueve valores universales con los cuales otros se pueden identificar, esta cultura pasa a resultar más atractiva a otros que no pertenecen a ella. Por ese motivo, entre los sub-índices que miden esta categoría se encuentran, por ejemplo, el número anual de turistas internacionales, el alcance global de la industria musical del país y hasta el éxito deportivo del país en eventos internacionales.

La categoría *gobierno* está diseñada para mostrar hasta que punto un país posee un modelo de gobernanza atractivo. Por ello, se crea un sub-índice que evalúa las instituciones públicas del estado, sus valores políticos y los resultados más importantes de las políticas de gobierno. Para calcular el éxito del gobierno del país, se utilizan pautas como la libertad individual, el desarrollo humano, la violencia y la sociedad y la eficacia del gobierno.

La categoría *diplomacia* apunta a determinar la medida en que un país puede atraer a audiencias internacionales y, en ese contexto, cuán hábilmente puede presentar una narrativa nacional favorable. Analizando la infraestructura doméstica del país, esta categoría trata de entender si el país está bien conectado y si puede llegar a audiencias internacionales. Por ello, el sub-índice incluye pautas como número de misiones diplomáticas en el extranjero, membresía en organizaciones multilaterales y ayuda para desarrollo de otras naciones.

En el enfoque de Nye, la categoría *educación* es parte de la categoría ‘cultura’. Sin embargo esta encuesta la considera un factor independiente importante en si mismo. Esto se debe a que la capacidad de un país de atraer estudiantes extranjeros o facilitar intercambios resulta una herramienta muy poderosa de la diplomacia pública. Es así que las pautas a medir en esta categoría incluyen el número de estudiantes extranjeros en un país y la calidad relativa de sus universidades. Investigación relevante muestra que la reputación de un país sale beneficiada cuando los estudiantes extranjeros vuelven a sus hogares, creando un efecto domino en participantes indirectos.

Finalmente, la categoría *negocios-innovación* no tiene como objeto calcular el poder o la salida económica sino medir el atractivo relativo del modelo económico de un país respecto de su apertura, capacidad de innovar y la calidad de sus regulaciones. A esta categoría se le presenta un desafío, dado que puede resultar difícil distinguir entre elementos duros y blandos del poder económico. Por ello, para incluir los elementos blandos de la economía se miden los sub-índices de la innovación, la corrupción y la competitividad.

Uno de los retos que presenta la medición del poder blando es la naturaleza subjetiva de algunas de sus variables. Esta encuesta no evita ese carácter subjetivo ni lo oculta, sino que lo reconoce y lo incluye en su marco. El resultado son siete indicadores subjetivos, basados en la literatura existente sobre poder blando, que analizan las modalidades mas comunes a través de las cuales las personas se interconectan con otros países. Estas fueron creadas para ser evaluadas por un panel. Los puntajes combinados de estas categorías pesan significativamente menos que los indicadores objetivos. Pero de todos modos, este

hecho, muestra la importancia de considerar los múltiples aspectos que definen al poder blando.

Indicadores Subjetivos del Poder Blando



Fuente: (Mc Clory 2013, p. 9)

El objetivo de este índice es definir las fuentes diversas del poder blando y luego medir cuan fuerte es un país en cada una de ellas, “examinando la calidad de las instituciones políticas de un país, el grado de su atractivo cultural, la reputación global de su sistema de educación superior y el atractivo de su modelo económico” (Mc Clory, 2013, p. 15).

La medición y combinación de cada una de estas categorías resulta en los siguientes resultados para el año 2014:

Top 10 países 2014

1. USA
2. Alemania
3. UK
4. Japón
5. Francia
6. Australia
7. Suiza
8. Suecia
9. Dinamarca
10. Canadá

Capítulo 3: Parte 2**B- Análisis y comparación de las variables de las encuestas**

A fin de entender por qué la marca país es un elemento importante en las relaciones internacionales contemporáneas, es necesario relacionarla con el poder blando. Para ello, a continuación realizo algunas observaciones mas sobre la encuesta de Monocle en relación mas directa con la teoría de poder blando en la cual está basada. Luego me concentro en las encuestas Anholt Gfk y FutureBrand ya mencionadas, pero en esta sección las vinculo con la teoría de creación de marcas. Finalmente, comparo las encuestas sobre marca país con la encuesta sobre poder blando para mostrar que efectivamente la marca país puede funcionar como una herramienta del poder blando.

En el primer capítulo presenté los elementos mas importantes del poder blando de acuerdo con la teoría de Nye e indiqué que el poder blando se refiere de modo esencial a la habilidad de un país de lograr lo que quiere por medio de su atractivo como país, en lugar de recurrir a la coacción. Vimos también que la teoría del poder blando da gran relevancia a la reputación de un país en la política internacional. Noté que las tres fuentes clave del

poder blando identificadas por Nye se encuentran presentes y son desarrolladas en la encuesta de Poder Blando de *Monocle*. Destaqué que frente a las limitaciones del desarrollo de Nye, la encuesta da un paso mas y elabora cinco categorías mas detalladas: calidad de gobierno, infraestructura diplomática, salida cultural, capacidad educativa y su atractivo para los negocios. Cada categoría posee indicadores diferentes que permiten computar un resultado final.

País	Indicadores
Cultura	Número anual de visitantes internacionales, cantidad de dinero gastada por los turistas internacionales, alcance de los medios patrocinados por el estado, corresponsales extranjeros, poder del idioma nativo, perfil olímpico, ranking global del Mercado musical del país (tamaño, record de ventas globales, visitas a galerías de arte, número de sitios en el país que son considerados patrimonio de la Humanidad por UNESCO, estatus en football internacional, éxito en festivales de cinematografía.
Gobierno	Medida en que un país tiene un modelo atractivo de gobernanza. Libertada Individual, puntaje en el United Nations Human Development Index, desarrollo humano, violencia y sociedad, eficacia del gobierno, instituciones democráticas, presencia de think-tank, el tamaño de la economía en negro del estado, responsabilidad del gobierno, pena capital, confianza en el gobierno, igualdad de ingresos.
Educación	Calidad de la educación primaria y secundaria, calidad de las universidades, estudiantes extranjeros en el país, número de artículo publicados en revistas académicas tomando en cuenta e país del autor principal.
Diplomacia	Ayuda extranjera, número de países que el ciudadano de un

	determinado país puede visitar sin poseer una visa emitida previamente, número de misiones culturales, número total de embajadas en un estado determinado, número de embajadas y consulados generales que un estado tiene en el extranjero, número total de misiones diplomáticas permanentes en organizaciones multilaterales, número total de organizaciones internacionales/multilaterales de las cuales el país es miembro, conciencia y acción medioambiental, apertura a quienes buscan asilo.
Negocios/Innovación	Número de patentes internacionales, competitividad en los negocios, nivel de corrupción, innovación, inversiones extranjeras, interconexión de Internet.

Fuente: (Mc Clory 2013, p. 17-23)

Nótese que la encuesta de *Monocle* claramente agrega elementos que no se encuentran presentes ni son mencionados por Nye. Sin embargo, la relación entre el concepto de poder blando y los indicadores es claro y coherente. La cultura, el gobierno y la diplomacia están directamente relacionados con la cultura, los valores políticos y las políticas externas de las que habla la teoría de Nye. La educación y los negocios e innovación son categorías agregadas basadas en características discutidas por Nye pero que la encuesta considera lo suficientemente importantes como para ponerlas aparte. Pese a crear nuevas variables, la encuesta parece descansar sobre la teoría de Nye. Por ende, se puede ver a la encuesta de *Monocle-Ifg Soft* como una buena aplicación de la teoría del poder blando.

Por otro lado, es posible identificar elementos importantes de la teoría de la marca-nación en las encuestas *Anholt-GfK* y *FutureBrand* ya presentadas. Habíamos visto que el objetivo de la marca país es crear una fuerte reputación internacional que tenga un impacto positivo a nivel doméstico e internacional y que entre sus componentes fundamentales se encuentran la cultura, la identidad nacional, y la experiencia personal de las personas. Si nos detenemos en las encuestas vemos que *Anholt-GfK* contiene seis componentes claves -

exportaciones, gobernanza, cultura & patrimonio, gente, turismo, inversiones e inmigración- y FutureBrand está compuesta de siete – conocimiento, familiaridad, preferencia, consideración, decisión-visitación, recomendación, y asociación (esta última categoría abarcando diversas nociones). Es claro que ambas encuestas están esencialmente midiendo las mismas cosas.

En la encuesta FutureBrand la variable ‘asociaciones’ se le da mas peso que a las otras variables. Para entender la medida en que las encuestas son similares, se puede observar la tabla de abajo donde comparo las características y similitudes en las variables de cada una.

Anholt-Gfk	FutureBrand
Exportaciones	Made-in (hecho en); Familiaridad; Conocimiento
Gobernanza	Sistema de valores, calidad de vida
Cultura & patrimonio	Patrimonio y Cultura
Gente	Preferencia; Recomendación
Turismo	Turismo; consideración; decisión/visitación
Inversiones & Inmigración	Aptitud para los negocios

Las variables de Anholt-Gfk y FutureBrand no son exactamente las mismas pero comparten características importantes. Por ejemplo, Anholt-Gfk incluye la categoría ‘Exportaciones’ mientras que FutureBrand habla de ‘hecho en’, ‘Familiaridad’, y ‘conocimiento.’ ‘Exportaciones’ se refiere al efecto “país de origen” a su vez directamente relacionado con la variable de ‘hecho en’ que se refiere a los productos de un país y su efecto en el extranjero. La categoría “exportaciones” también trata de comprender qué asociaciones se hacen con un país tomando en cuenta la diversidad existente respecto de capacidades científicas, tecnológicas e industriales. Esto puede relacionarse con las variables ‘conocimiento’ y ‘familiaridad’ que tratan de captar la presencia de un país en los

ámbitos internacionales y determinar cuanto conocimiento tienen las audiencias internacionales de lo que el país ofrece.

También es posible comparar la categoría ‘gobernanza’ con la de ‘sistema de valores’ y ‘calidad de vida’. La ‘gobernanza’ busca determinar la competencia y honestidad del gobierno de un país, el grado de respeto con el que éste trata a sus ciudadanos y la medida en que considera temas que causan preocupación global como la paz, la protección medioambiental y la pobreza mundial. La categoría ‘sistema de valores’ trata de determinar el grado de libertad política, estándares medioambientales y tolerancia de una nación específica mientras que la categoría ‘calidad de vida’ busca conocer los niveles de salud y educación, estándares de vida, y seguridad.

La categoría ‘cultura y patrimonio’ de Anholt es obviamente equiparable a la de ‘patrimonio y cultura’ de FutureBrand. A primer vista parecen lo mismo. Pero pese a sus similitudes, se concentran en puntos diferentes. Anholt-Gfk trata de captar las ondas culturales en la música, el cine, el arte, la literatura, y los deportes. FutureBrand se concentra en puntos de interés histórico, el patrimonio, el arte, la cultura y las bellezas naturales. Lo que ambas encuestas tratan de recoger es la esencia de los valores culturales de una nación, pero miran aspectos diferentes de esa cultura.

La categoría ‘gente’ puede ser asimilada a la de ‘preferencia’ y ‘recomendación.’ Esta variable mide el atractivo de la gente en una nación y si un no-nativo estaría dispuesto a darle un empleo. Esto puede ser asimilado a la variable ‘preferencia’ de FutureBrand que busca entender en qué medida las audiencias relevantes valoran al país y cuanto éste resuena en el extranjero. ‘Recomendación’ mide la voluntad de una persona de recomendar al país a amigos, familiares o colegas.

La variable de Anholt-Gfk ‘turismo’ puede ser analizada junto con la variable de FutureBrand ‘turismo’, ‘consideración’, y ‘decisión/visitación.’ La variable de Anholt-Gfk trata de medir el atractivo de un país sobre la base de su belleza natural, edificios históricos y monumentos, la vida y atracciones urbanas. También considera en qué medida una persona estaría dispuesta a visitar al país. En FutureBrand la variable ‘turismo’ mide el

conjunto de atracciones de un país y las otras buscan determinar si el país es tenido en cuenta para una visita o para una relación comercial.

La última fila compara ‘inversiones/inmigración’ con ‘aptitud para los negocios’. Anholt-Gfk intenta medir la capacidad de capital y talento midiendo el deseo de la gente de estudiar, trabajar o vivir en dicho país con su correspondiente prosperidad económica y alta calidad de vida. FutureBrand mira al ‘aptitud para los negocios’ tratando de determinar si un país dado es bueno para los negocios, concentrándose en su tecnología e infraestructura.

No estoy diciendo que las variables son las mismas. La equivalencia no es exacta, y hasta se podría decir que algunas variables en una encuesta son compatibles con diferentes variables de otra. Sin embargo, creo que se puede decir que estas encuestas tienen como objeto mediciones similares y eso las lleva a resultados similares. Esto puede verse en sus resultados top 10.

Anholt-Gfk	FutureBrand
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alemania 2. Estados Unidos 3. UK 4. Francia 5. Canadá 6. Japón 7. Italia 8. Suiza 9. Australia 10. Suecia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Japón 2. Suiza 3. Alemania 4. Suecia 5. Canadá 6. Noruega 7. Estados Unidos 8. Australia 9. Dinamarca 10. Austria

Ambas encuestas ubican a los mismos siete países entre los primeros diez. Si tomamos en cuenta las características de marca país discutidas anteriormente, tiene sentido pensar que las encuestas tienen una perspectiva semejante sobre los elementos importantes para determinar una marca país. En ese sentido, estas encuestas parecen una buena representación práctica de la teoría de creación marca país tal como es desarrollada por los autores que presenté en el capítulo 2. En qué sentido? Dada la semejanza en las encuestas, voy a considerar las variables de Anholt-Gfk -exportaciones, gobernanza, cultura & patrimonio, gente, turismo, e inversiones & inmigración- como representativas de ambas.

Pueden ser contrastadas con el cuadro 1 del capítulo 2 donde Dinnie presenta los elementos fundamentales de la marca nación. Las similitudes existentes muestran el impacto de la teoría de marca país sobre estas encuestas.

El punto más interesante es el examen de las encuestas marca país junto con la encuesta sobre poder blando. El motivo es que más allá de que cada una de estas encuestas representa las teorías en las que se basan, tanto las de marca país como la de poder blando se concentran en elementos similares.

Comparación de las variables de las encuestas

Anholt-Gfk	FutureBrand	Monocle-Ifg
exportaciones	Made-in; Familiaridad; conocimiento	
Gobernanza	Sistema de valores; Calidad de vida	Gobierno, Diplomacia, Educación
Cultura & Patrimonio	Patrimonio & cultura;	Cultura
Gente	Preferencia; recomendación	
Turismo	Turismo; consideración; decisión/visitación	Cultura (que incluye turismo)
Inversiones & Inmigración	Potencial Negocios	Negocios/Innovación

Por empezar, es importante tener en cuenta que, como en los casos anteriores, la relación entre variables no es fija debido a que cada categoría mide aspectos específicos. Pero es importante también notar que pese a las diferencias, el foco es muy similar. La tabla relaciona libremente las variables que tienen puntos en común, pero también podemos ver que los aspectos diferentes de las distintas categorías pueden relacionarse con partes diferentes de otras variables.

El punto de interés común que aparece claramente en las tres encuestas es la cultura. Las tres intentan entender y medir qué elementos de la identidad de una nación se encuentran presentes y son visibles desde afuera y qué aspectos de la cultura juegan un papel en la percepción que las audiencias tienen sobre el país. A lo largo de las encuestas podemos detectar un interés en comprender cómo se percibe al gobierno de una nación, en qué medida el modelo de gobernanza de un país resulta atractivo a audiencias extranjeras, la importancia del turismo y del potencial de negocios. Las tres intentan determinar la relevancia de la nación en el mundo de los negocios. En suma, aunque con abordajes diferentes y utilizando métodos diferentes, las tres encuestas esencialmente tratan de medir lo mismo. Podemos observar que sus resultados son similares:

Country	Anholt-Gfk	FutureBrand	Monocle
Australia	X	X	X
Austria		X	
Canadá	X	X	X
Dinamarca		X	X
Francia	X		X
Alemania	X	X	X
Italia	X		
Japón	X	X	X
Noruega		X	
Suecia	X	X	X
Suiza	X	X	X
Reino Unido	X		X
Estados Unidos	X	X	X

Esta tabla indica que de los 13 países que componen el top 10, siete se encuentran presentes en las tres encuestas. Esto sugiere que estos países tienen una marca país fuerte y ejercen un grado de poder blando importante. Es verdad que la noción de poder blando

es mas teórica, explica que tipo de poder es relevante en el nuevo contexto global mientras que la noción de marca país tiene un objetivo mas práctico, busca explicar como construir una imagen favorable. Pero ambas, parecen querer mejorar la reputación y la imagen de un país para que ese tenga mas éxito en el arena global. No parece casualidad que la mayoría de los país es (7 de 10) tienen tanto un poder blando alto como una marca país fuerte Es por eso que yo creo que se puede considerar a la marca país como una herramienta, o una construcción, del poder blando.

Capítulo 4: Construcción de la Marca País y el Caso de la Argentina

En este trabajo, comencé presentando las teorías sobre el poder blando y la marca país respectivamente. A continuación, describí diferentes encuestas que han intentado una medición tanto del poder blando como de la marca país. Una comparación de tales encuestas me llevó a acordar con la idea de que la construcción de una marca país puede ser considerada una herramienta del poder blando. Como indiqué en el capítulo 3, esta no es una idea nueva ni libre de objeciones. Sin embargo, considero que vale la pena tenerla en cuenta, especialmente porque tanto el poder blando como la marca país juegan un papel significativo en el ámbito internacional actual.

Un tema final que considero importante abordar es práctico: ¿cómo hacen los países para construir su marca? Para contestar esta pregunta, es decir, para entender cual es el proceso que culmina en la creación de una marca país, presento algunos procedimientos y estrategias que se pueden utilizar para desarrollar y gestionar una marca país y realizo unos breves comentarios sobre el desarrollo de la marca país de la Argentina en particular.

En la actualidad, numerosos países trabajan con consultoras internacionales especializadas en el desarrollo e implementación de las estrategias de posicionamiento y de marca país. Dado que cada país tiene objetivos diferentes, las estrategias son generalmente diferentes. Se puede afirmar que en general existe el deseo común de lograr un posicionamiento en el área del turismo, pero no es esta la única consideración importante para los diferentes países. Contratan también a consultoras para que ayuden a atraer inversiones extranjeras, faciliten el comercio, mejoren la competitividad en el sector privado y aseguren la influencia geopolítica (Teslik, 2007). Como vimos en los capítulos anteriores, estos elementos son clave para obtener y ejercer el poder blando y para lograr relevancia en el mundo globalizado.

Sin embargo, la creación de una marca país no es tarea que pueda ser dejada solo en manos de una empresa consultora. Cada país debe tener control sobre su propia marca, y por ellos algunos argumentan que la construcción de marca debe ser dirigida por los gobiernos respectivos: “solo un gobierno nacional conoce la agenda completa del país y tiene el poder y los recursos que guían al país en el proceso de creación de marca” (Cromwell).

Pero de todos modos, la creación de marca debe ser resultado del reconocimiento del conjunto de elementos que caracterizan a un país y por ello, debe ir mas allá de los intereses particulares de gobiernos específicos. En suma, aún si su creación es guiada por el gobierno, la marca país en lo posible no debe responder a los gobiernos de turno.

Cabe señalar que la creación de una marca país no es suficiente: ésta debe ser promocionada. Para ello se pueden utilizar una variedad de herramientas: sitios web, misiones comerciales, campañas de publicidad, y las actividades de embajadas y consulados en el extranjero pueden cumplir el objetivo de promoción de una marca país. Durante el proceso de promoción es particularmente útil hacer uso de los servicios de quienes se dedican a la comunicación y el branding dado que quienes poseen experiencia realizan una tarea de promoción mas productiva (Cromwell).

La llamada “nueva diplomacia pública,” cuyo objeto es adaptarse mejor al ámbito global actual, puede también asociarse al branding de naciones (Cull, 2009) (Anholt, Public diplomacy and place branding: Where's the link?, 2006). Este tipo de diplomacia toma en consideración factores como la creciente importancia de las ONG y de los sectores no tradicionales, la aparición de nuevas formas de comunicación y tecnología global como Internet, y la línea, muchas veces borrosa, entre la esfera nacional y la internacional (Cull, 2009). La diplomacia pública se concibe como “dirigida al público extranjero que influye directamente sobre las decisiones de política exterior de otro gobierno, llevada a cabo tanto por el gobierno como por individuos y grupos privados a través de su influencia directa e indirecta sobre tales actitudes y opiniones públicas” (Servaes, 2012, p. 643). Este tipo de diplomacia “se mueve en las fronteras de la propaganda, el marketing y la antropología, y muchas veces se superpone con la más conocida "marca país", en rigor, una estrategia de más corto plazo que implica una definición de identidad y posicionamiento, un logo, una tipografía, colores y maneras visuales de comunicarlo” (Martin, 2015).

Pueden identificarse intentos de crear una marca país en todo el mundo, y este propósito es evidente en países de América Latina (Ramos y Noya, 2006). Varios países latinoamericanos utilizan a empresas de consultores y expertos concededores de marketing territorial para construir y mantener su marca país (Cañas, 2015).

Se ha argumentado que los países de la región tienden a enfrentarse con dos problemas: por un lado, el de una imagen económica deteriorada (causada generalmente por prácticas inflacionarias e inestabilidad económica) y por el otro, el problema de una imagen política negativa (socavada por prácticas corruptas y la inseguridad institucional) (Cañas, 2015). Por eso, para muchos de estos países la construcción de la marca país responde en cierta medida a la necesidad de superar imágenes debilitadas.

La construcción de la marca país se ha dado de manera diversa a lo largo del continente. Países como México, Chile, Argentina, Costa Rica, Brasil y Perú, lograron fortalecer su imagen como resultado de campañas que buscaron instalarlos como destinos turísticos y para inversiones. En estos países, el desarrollo del marca país se ha dado de forma planeada y sistemática, que no necesariamente responde a gobiernos de turno. Por otro lado, países como Colombia, Venezuela, Guatemala y Honduras se encuentran en los principios de construcción de su marca país, con propuestas que cambian de la mano de los cambios de gobierno (Cañas, 2015).

Tomemos el caso de Argentina y su estrategia para crear una marca país. Hace más de una década que el país trata de crear y perfeccionar una marca país de manera sistemática: para algunos, es uno de los países latinoamericanos que ha sido más activo respecto de este punto (Ramos y Noya, 2006). En gran medida, el motor de esta estrategia fue la situación en la que se encontró el país luego de la crisis económica del 2001 y la imagen deteriorada que presentó ante el mundo. El punto interesante fue que pese a los resultados devastadores de la crisis, el país seguía ofreciendo ciertas oportunidades significativas. Por ejemplo, que el peso fuera una moneda débil implicó que resultaba barato visitar al país e invertir en el, y al mismo tiempo hacia atractivas las posibilidades de exportar productos originados en la Argentina. Como resultado, creció el turismo, y de a poco el país fue renovando su potencial de convertirse en uno de los grandes productores agrícolas y exportadores industriales. Es decir, la crisis económica generó las condiciones necesarias para que el país sintiera la necesidad de trabajar activamente en la promoción de una buena imagen y la misma crisis facilitó el camino. (Macmillen, 2011, p. 5) Lo que necesitaba el país, para volver a ganarse la confianza internacional, era la creación de una marca país “homogénea, coherente, y sólida que posicionase al país en el exterior” (Ramos & Noya, 2006, p. 5). Lo

que existía en ese entonces eran factores diferenciales que se reconocían a nivel internacional, tales como el tango o el fútbol, pero no existía una estrategia deliberada para lograr una marca.

El primer paso específico hacia el desarrollo de la marca país se dio en Julio del 2004, con el lanzamiento oficial de la Estrategia Marca País (EMP). Fue liderada por la Presidencia de la Nación y coordinada por las Secretarías de Turismo y Medios de Comunicación, con la colaboración de la fundación ExportAr. En el lanzamiento estuvieron presente también ministros de otras áreas, representantes del cuerpo diplomático acreditado en el país, empresarios turísticos, y personalidades de la cultura y el deporte. El objetivo de esta estrategia, como fue establecida por el documento de la EMP, fue “mostrar a la Argentina como un país diferente y que esa diferencia está basada en el propio ser de los argentinos, en sus contradicciones y eclecticismo. Son sus aciertos y errores los que hacen a los personajes, los productos, servicios, y lugares diferentes” (Ramos & Noya, 2006, p. 9).

Para lograr este desarrollo se estableció un cronograma de implementación que cuenta con cinco etapas. La primera etapa, denominada “fundacional,” tenía el propósito de crear un equipo técnico para definir los alcances de la propuesta y elaborar las bases y principios que lograrán la continuidad de la marca país. En la segunda etapa se busca el consenso y el diseño de la estrategia. En esta etapa se eligió la identidad visual. La tercera etapa, la de institucionalización, busca crear la institución Marca Argentina, la cual sería responsable tanto del gerenciamiento de la marca como también de la implementación de redes y programas especiales y de participación en los importantes eventos mundiales. Esto es seguido por un periodo de crecimiento y consolidación. Por último, se da la quinta etapa, la de relanzamiento que comenzaría en Enero de 2010 de la mano con el bicentenario (Marca Argentina, una estrategia a largo plazo , 2006).

En el año 2006, se lanzó la marca país de la Argentina con la presentación del isologotipo seleccionado mediante un concurso. Esta imagen “está conformada por tres cintas entrelazadas y de formas ondeadas para transmitir dinamismo, cambio y transformación en colores azul y celeste que remiten a los colores patrios, a los que se le sumó el gris plata para transmitir "elegancia, modernidad, innovación y tecnología" (Luzar, 2006).



La propia página del gobierno sobre la marca país sostiene que la “Marca Argentina es una política de Estado llevada a cabo desde el Ministerio de

Turismo de la Nación (MINTUR) que desarrolla un programa de acciones estratégicas para difundir la calidad de la oferta del país, destacando los valores positivos y propios de la Argentina” (Marca País Argentina). Lo que importa remarcar de este proyecto, idea presente en esta misma página, es que el gobierno considera que la construcción de una marca país debe verse como una política de estado. Buscan trabajar con esta marca de la misma forma que trabajarían con una estrategia social, económica, o ecológica; considerándola como una “herramienta vital para la País” (Marca País Argentina). El objetivo declarado es mejorar la competencia de la Argentina en los mercados internacionales, “llevando hacia ellos la esencia de lo argentino; a través de sus paisajes, su deporte, su tradición, su cultura, sus productos, etc.” (Marca País Argentina). Para lograr esto buscan desarrollar acciones conjuntas con organismos encargados de la industria, las exportaciones, la cultura, las inversiones, el turismo, la comunicación, y la ciencia y tecnología, entre otros, así también como con organismos autárquicos de participación mixta tales como la fundación Exportar, el Instituto Nacional de Promoción Turística, y el INCAA. “El objetivo de las acciones conjuntas con el sector público busca sinergizar los esfuerzos estatales, mejorar la comunicación, y posibilitar realizar acciones con mayor impacto” (Marca País Argentina).

Han existido varios proyectos relacionados con el propósito de construir una marca país. Un camino de la construcción fue a través de la atención y promoción de los productos. Por eso, tanto el instituto para la promoción de la carne como la industria vitivinícola, decidieron construir una marca genérica, “Carne Argentina” y “Wines of Argentina,” en base a tres pilares: el consenso, la investigación, y las acciones estratégicas y técnicas (Ramos & Noya, 2006). Instituciones como el Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI) también intentaron promover esta estrategia de marca país. CARI organizó una conferencia titulada “Estrategia Marca país. Una Cuestión de Estados sobre

la imagen de Argentina en el mundo” que se concentró en determinar las razones del crecimiento de la imagen negativa del país y a partir de eso, obtener un consenso básico (es decir, un reconocimiento de los estereotipos del país) que sirviera como punto de partida para la construcción de una mejor imagen (Ramos & Noya, 2006). La iniciativa se dio también en el ámbito futbolístico. El Club Atlético River Plate auspició un programa para favorecer las exportaciones argentinas a través del fútbol. Esto permitiría que el club usara al fútbol y sus jugadores en el exterior para promover lugares, productos, empresas y servicios profesionales del país (Ramos & Noya, 2006). Se ve un intento semejante en Aerolíneas Argentinas. Utilizando la ayuda de FutureBrand (una de las empresas responsables por las encuestas,) recrearon la marca aérea y intentaron “promover a la Argentina como un destino internacional, cultural y de negocios, contribuyendo a su desarrollo económico y social” (FutureBrand). Entre otras empresas locales que se sumaron a la promoción de la Marca Argentina se cuentan también el Café Martínez, Cardón, Fernet 1882, Freddo, Havanna, La Martina, y Osde. Existen también institucionales nacionales que buscan contribuir a la marca, tales como la Asociación Argentina de Inventores, Educado en Argentina, y ExportAr (Marca País Argentina).

¿Cuánto éxito ha tenido la “Marca Argentina”? En primer lugar, se puede notar que la Argentina aparece en varias encuestas que hemos visto. La encuesta de Poder blando de *Monocle* ubica a la Argentina en el puesto número 30 y la categoriza como una “nueva entrada.” La posición de la Argentina en esta encuesta está relacionada con argentinos individuales como Lionel Messi y el Papa Francisco. Que el país llegara a la Final de la Copa del Mundo y que por primera vez en su historia una figura política de la importancia del Papa sea de la Argentina, ha incrementado su popularidad global. Por más que estas cosas no sean resultados directo de la marca argentina impulsada por el gobierno, son elementos que contribuyen positivamente y reflejan la cultura del país (Monocle, 2014, p.68). *FutureBrand*, creó un informe especial en el año 2013 para medir la marca país de distintos países latinoamericanos. De los 75 países medidos en el ranking internacional, Argentina ocupa el lugar 42. Pero cuando se acota el análisis y se pone el foco en América Latina, Argentina aparece en segundo lugar, inmediatamente después de Brasil. Si retomamos las variables de la encuesta de FutureBrand que presenté en el capítulo 3, vemos que la Argentina, en el contexto latinoamericano, terminó en segundo lugar respecto

de Calidad de Vida, Turismo, y Preferencia; en tercer lugar respecto de conocimiento, familiaridad, sistema de valores, consideración, y visita; y por último, terminó en cuarto lugar en aptitud para negocios, patrimonio y cultura y recomendación. La página de introducción de la encuesta es particularmente interesante: parece reflejar lo que sería la imagen argentina en el mundo. Los colores celeste y blanco están claramente presentes, como también el vino y la carne. Además, parece considerarse, según esta encuesta, al Papa como un elemento importante en la imagen de la Argentina. También se encuentran los clásicos diseños de la cultura argentina, como los lugares de más atracción turística (los glaciares o el tren de las nubes) (FutureBrand, 2013).



(FutureBrand, 2013, p. 15).

Un punto importante para recordar es que no existe un único proceso para la creación de una marca país. Cada país tiene sus propias características, su cultura, y objetivos que hacen que la creación de la marca sea particular para cada país. Tomemos, un segundo

ejemplo, el caso de Chile, un país latinoamericano como la Argentina. La imagen de la nación chilena en el extranjero no era favorable debido a hechos y cuestiones políticas de décadas pasadas. Sin embargo, Chile fue mejorando su situación ya que fue el primer país latinoamericano que abrió su economía al exterior y logró recuperar la democracia, convirtiéndose en uno de los países mas estables y con mejores condiciones para invertir de la región. A diferencia de la marca argentina, la marca chilena fue impulsada por la dirección de promoción de exportaciones (ProChile), que para el bienio 2004-2006, estableció líneas estratégicas que daban cuenta de la inminente necesidad de contar con una marca país, insistiendo en la necesidad de un proyecto coherente de la nación (Ramos & Noya, 2006). Lo que se quería era unir todas las campañas que se habían llevado a cabo hasta el momento, por distintos sectores, en el exterior (Echeverri, Estay-Niculcar, & Rosker, 2012) Para lograr una imagen más favorable del país, ProChile decidió, en Agosto del 2004, contratar a una consultora que desarrollaría la estrategia e implementación de Marca Chile. En Noviembre, se le otorgó la responsabilidad del diseño de la estrategia de Marca Chile a la consultora Interbrand (Ramos & Noya, 2006). El resultado fue la elaboración de una matriz con tres mensajes claves: “una geografía sobrecogedora, variada y transparente; gente cálida, eficiente y emprendedora, una país estable, abierto al mundo, con instituciones sólidas y con seguridad jurídica” (Ramos & Noya, 2006, p. 24).



El isologotipo de esta marca fue de tonos púrpuras, violáceos y ocre con el logo “Chile, All Ways Surprising” (Sorprende, siempre) (Ramos & Noya, 2006) . “Para Celedón, asesor de imagen y comunicación de ProChile, la clave del éxito chileno en el desarrollo de la imagen de su país ha sido su consideración como una política de Estado, en la que participaron comprometidamente todos los sectores, desde el Gobierno y la oposición, pasando por la clase empresarial y los trabajadores” (Ramos & Noya, 2006, p. 23).

Tomando en cuenta el caso de la Argentina y el de Chile, se puede notar que existen similitudes y diferencias en la creación de su marca país. Vemos que los dos países se encontraban en una situación de una imagen desfavorable en el extranjero. También, al impulsar un proyecto de creación de marca, ambos países ven la necesidad de tratarlo como un proyecto que requiere la participación de todos los sectores relevantes. En cuanto a sus diferencias, el proceso de la creación de la marca es encabezado por dos grupos distintos. En el caso de la Argentina, es liderado por la secretaría de turismo, mientras que en Chile es liderado por la institución encargada de promover las exportaciones de productos y servicios del país. Además, en Chile, se ve la fuerte presencia de una empresa consultora, desde el principio, en todo el proceso de diseño de la marca

Por supuesto, estos países pueden seguir avanzando en el fortalecimiento de su marca país. En el caso de la Argentina, eventos recientes, como el default económico, no han hecho sino dañar seriamente la imagen del país (Calatrava, 2014). Aún así, y a pesar de las diferencias de desarrollo de marca entre los países, que exista un intento de mejoramiento de imagen y construcción de una marca país no es una cuestión insignificante. El hecho de que tantos países estén trabajando en el desarrollo de su marca parece mostrar que ésta puede ser una herramienta relevante en las relaciones internacionales. Por otro lado, si efectivamente la marca país puede ser concebida y utilizada como una herramienta del poder blando, el intento de países como la Argentina de crear una marca país va más allá de la cuestión del mejoramiento de la imagen: puede mostrar el deseo de tener y ejercer influencia en el ámbito internacional.

Conclusión

En esta tesis me dediqué a las nociones de ‘marca país’ y ‘poder blando’ o *soft power*. La cuestión que me interesa es ¿cómo se las puede relacionar? ¿por qué es importante la relación entre el poder blando y la marca país?

En el capítulo 1, presenté al concepto de poder blando, notando su relevancia en el mundo contemporáneo, expuse sus componentes esenciales y describí cómo pueden medirse. En el capítulo 2 me concentré en la creación de la marca país. La idea fundamental de la creación de marca país es la de presentar a un país como una marca y así hacerle marketing frente al resto del mundo.

El examen de las dos teorías (de poder blando y marca país), hace que tenga sentido pensar que las nociones fundamentales pueden relacionarse mutuamente: tanto el poder blando como la creación de la marca país están basadas en la idea que la imagen y reputación de un país son importantes. Para entender esta posible relación, presenté tres encuestas relevantes: la *Monocle-Ifg Soft Power* que mide el poder blando de los diferentes países, y las encuestas *FutureBrand* y *Anholt-Gfk* que intentan medir la marca país. Cada encuesta utiliza variables diferentes y hace uso de diferentes métodos en la medición. Sin embargo, cuando nos detenemos en ellas, vemos que no son tan diferentes entre si. Por supuesto existen algunas diferencias: no todas incluyen exactamente los mismos elementos, y no toda dan la misma relevancia a las mismas categorías. Pero las similitudes entre las encuestas son lo suficientemente significativas como para permitirme afirmar que existen elementos comunes a las tres. Esto parece sugerido en los resultados: las tres encuestas terminan incluyendo a los mismos siete países entre los “top 10”. Esto sugiere que pese a que no trata estrictamente de los mismo, las tres de alguna manera están midiendo algo muy similar.

Para explicar esto, considero que se debe entender a la creación de la marca país como una herramienta de expresión del poder blando. A lo largo de la tesis, he notado que el nuevo contexto global ha llevado a que los países desarrollen tácticas y estrategias diferentes para seguir siendo relevantes en el ámbito internacional. Es razonable pensar que la creación de marca país es una de tales estrategias. Está muy relacionado con la creación de marcas de

productos y marcas corporativas, aunque en este caso se trata de crear una marca que ayude con la imagen del país en el extranjero y que le permita tener una presencia en el ámbito internacional. Esto se puede ver en países como Argentina y Chile, que ven al desarrollo de su marca país como esencial para su política exterior.

En tanto el poder blando también aspira a manifestar la importancia de la reputación de un país, se puede ver su conexión con la marca país. La marca país trata de construir y potenciar una reputación nacional, y el poder blando pone de relieve su importancia. En ese sentido, la marca país puede verse como una herramienta que permite potenciar el poder blando de un país. Si la campaña de creación de marca país es exitosa, ayudará a que el país mejore su imagen y con ello potenciará su poder blando. Para que la marca país sea efectiva, debe utilizar cuidadosamente los recursos del país (Fan, 2007, p. 155).

Es verdad que algunos autores ya han sugerido algún vínculo entre las nociones de marca país y de poder blando. Durante mi investigación, no fue inusual encontrar alguna referencia al poder blando en artículos sobre la marca país. Lo que ha recibido menos atención es la idea de que la marca país es una herramienta del poder blando. Me parece que éste es un tema que debe ser mas discutido, especialmente tomando en cuenta la relevancia que tanto la marca país como el poder blando están teniendo en las relaciones internacionales. En suma, vale la pena examinar como los gobiernos tratan de crear una marca país fuerte y como esta puede fortalecer su poder blando y por lo tanto, hacerlos relevantes en el ámbito internacional contemporáneo.

Bibliografía

- (2013). Retrieved Mayo 10, 2015, from Melissa Aronczyk:
<http://www.melissaaronczyk.com/>
- Anholt, S. (2011). Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations. *Exchange: The Journal of Public Diplomacy*, 2 (1), 1-7.
- Anholt, S. (2006). Public diplomacy and place branding: Where's the link? *Place Branding*, 2 (4), 271-275.
- Aronczyk, M (2013) *Branding the Nation: The Global Business of National Identity*. (New York, Oxford University Press).
- Aronczyk, M (2009) Research in Brief. How to Do Things with Brands: Uses of National Identity. *Canadian Journal of Communication*, 34: 291-296.
- Blechman, B. M. (2004-05). Review of Joseph s. Nye's Soft Power: The Means to Success in World Politics. *Political Science Quarterly*, 119 (4), 680-681.
- Calatrava, A. (2014, Sept 13). *Problems with new Argentine debt payment law*. Retrieved Junio 2015, from USA Today:
<http://www.usatoday.com/story/money/markets/2014/09/13/problems-seen-with-new-argentine-debt-payment-law/15580155/>
- Cañas, L. M. (2015, Marzo). *Marca País: El Branding Aplicado a los Países*. Retrieved Junio 2015, from Colegio de Estudios Superiores de Administracion:
<http://www.cesa.edu.co/El-Cesa/lateral/NewsN/2015/Marzo/Marca-Pais-El-Branding-Aplicado-a-los-Paises.aspx>
- Cromwell, T. (n.d.). *Why Nation Branding is Important for Tourism*. Retrieved Jun 2015, from Diplomatic Traffic: http://www.diplomatictraffic.com/nation_branding.asp?ID=18
- Cull, N. J. (2009). *Public Diplomacy: Lessons from the past*. USC Center on Public Diplomacy. Los Angeles: Figueroa Press.
- Dinnie, K (2008) *Nation Branding: Concepts, Issues, and Practice*. New York: Routledge
- Echeverri, L. M., Estay-Niculcar, C., & Rosker, E. (2012 йил Abril). *Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en América del sur*. From scielo:
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000200001
- Fan Y. (2010) Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy* 6:2, 97-103.
- FutureBrand. (n.d.). *Aerolíneas Arentina, the argentinian airline of the future*. Retrieved from FutureBrand: <http://www.futurebrand.com/studies/aerolineas-argentinas/aerolinas-argentinas>
- FutureBrand. *Country Brand Index 2014-2015*. FutureBrand.

- FutureBrand. (2013). *Country Brand Index Latinoamerica 2013*. FutureBrand.
- Gallarotti, G. M. (2015). Smart Power: Defintions, Importance, and Effectiveness. *Journal of Strategic Studies* , 38 (3), 245-281.
- Gfk. (n.d.). *Place Branding Research*. Retrieved from Public Affairs and Corporate Communications: <http://www.gfk.com/Documents/GfK-Place-Branding.pdf>
- Gray, C. S. (2011). *Hard Power and Soft Power: The Utility of Military Force as an Instrument of Policy in the 21st Century*. Strategic Studies Institute.
- Greenwald, A. (2010, July/August). The Soft-Power Fallacy. *Commentary* , pp. 75-80.
- Hall, T. (2010). An Unclear Attraction: A critical Examination of Soft Power as an Analytical Category. *The Chinese Journal of International Politics* , 2, 189-211.
- Heinemann, B. (2009) Review of Keith Dinnie Nation Branding: Concepts, issues, practice. *Journal of Brand Management* 16: 582-583.
- Joshi, Y. (2013). Review of Joseph S. Nye Jr.'s The Future of Power. *India Quarterly* , 69 (2), 308-312.
- Kotler P, Gertner D (2002) Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management* 9, 4/5: 249-261.
- Kroenig, M., McAdam, M., & Weber, S. (2010, Diciembre 13). Taking Soft Power Seriously. *Comparative Strategy* .
- Luzar, M. (2006, Mayo 30). *La Argentina ya tiene su marca país*. Retrieved Junio 2015, from La Nacion: <http://www.lanacion.com.ar/810249-la-argentina-ya-tiene-su-marca-pais>
- Macmillen, D. (2011). Nation Branding in Argentina: Twenty Years on Rebranding Argentina . In I. f. Diplomacy, *Country Diplomacy Outlook Report*.
- Marca Argentina, una estrategia a largo plazo . (2006, Sept). *Revista Letreros* (84), pp. 60-63.
- Marca Pais Argentina. (n.d.). *Marca Pais*. Retrieved from Marca Pais Argentina: <http://marcapais.turismo.gov.ar/marca-pais/>
- Martin, R. S. (2015, Ene 4). *Diplomacia pública: cómo vender un país sin que se note*. Retrieved Jun 2015, from La Nacion: <http://www.lanacion.com.ar/1756648-diplomacia-publica-como-vender-un-pais-sin-que-se-notediplomacia-publica-como-vender-un-pais-sin-que-se-note>
- Mc Clory, J (2013) The New Persuaders.
<http://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/new-persuaders-iii>
- Monocle. (2015, Enero). Soft Power Survey. *Monocle* , 8 (79), pp. 53-68.
- Nye, J. S. (2010). Good Start, Long Road. *The American Interest* , 5 (3).

- Nye, J. S., & Jisi, W. (2009). Hard Decisions on Soft Power. *Harvard International Review* , 18-22.
- Nye, J. (2004). When Hard Power Undermines Soft Power. (NPQ, Interviewer)
- Nye, J. (2004). Soft Power and American Foreign Policy. *Political Science Quarterly* , 119 (2).
- Nye J. (2004) *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (New York: Public Affairs).
- Nye, J. (2002). The Information Revolution and American Soft Power. *Asia-Pacific Review* , 9 (1), 60-76.
- Nye J (1990) *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*.
- Olins W (2002) Branding the nation-the historical context. *Journal of Brand Management* 9, 4/5: 241-248.
- Pilon, J. G. (2005). Review of Joseph S. Nye Jr's Soft Power: The Means to Success in World Politics. *Mediterranean Quarterly* .
- Ramos, M., & Noya, J. (2006). *America Latina: del riesgo país a la Marca País y mas alla*. Imagen Exterior de Espana/America Latina. Real Instituto Elcano.
- Scheurman, W (2010). Globalization. The *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (edición 2014), Edward N. Zalta (ed),
URL=<http://plato.stanford.edu/archives/sum2014/entries/globalization/>
- Servaes, J. (2012). Soft power and public diplomacy: The new frontier for public relations and international communication between the US and China . *Public Relations Review* (38), 643-651.
- Solomon, T. (2014). The Affective Underpinnings of Soft Power. *European Journal of International Relations* , 20 (3), 720-741.
- Strange, S. (1992). States, Firms, and Diplomacy. *International Affairs* , 68 (1), 1-15.
- Teslik, L. H. (2007, Nov 9). *Nation Branding Explained*. Retrieved Jun 2015, from Council on Foreign Relations: <http://www.cfr.org/diplomacy-and-statecraft/nation-branding-explained/p14776#p4>
- The Anholt-GfK Roper 2014 Nation Brands Index Report*. (2015, Enero 23). Retrieved Abril 15, 2015, from New Zealand Trade and Enterprise: <https://www.nzte.govt.nz/en/news-and-media/features/the-anholt-gfk-roper-2014-nation-brands-index-report/>
- Vela, J. d. (2013, Agosto). *Del Estado-nación al Estado-marca. El rol de la diplomacia pública y la marca de país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales*. Retrieved from Revista de Estudios Sociales: <http://res.uniandes.edu.co/view.php/858/index.php?id=858>

Wang, J. (2006). Managing National Reputation and International Relations in the Global Era: Public Diplomacy Revisted. *Public Relations Review* , 32, 91-96.

Wilder, J (2007) Nation branding: With pride against prejudice. *Place Branding and Public Diplomacy* 3:2, 144-150.