



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesinas de Belgrano

**Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Licenciatura en Relaciones Internacionales**

**Marca País. Definiciones conceptuales y
análisis del caso argentino. Planteo desde las
Relaciones Internacionales*.**

Nº 314

Lisandro Martín Devoto

Tutor: Julio Burdman

Departamento de Investigaciones
Setiembre 2008

* Tesina presentada en julio-agosto de 2007.

Índice

Abreviaturas	5
Introducción	5
Capítulo I – Aspectos Metodológicos	6
1. Planteo del problema	6
2. Idea directriz	6
3. Marco teórico	6
3.1 Estado de la cuestión	6
3.1.1 La MP en el mundo	9
3.1.2 La MP en Argentina	10
Capítulo II – EMP	10
1. ¿Qué es una MP?	11
2. Fases en la creación de la IMP	12
3. Marco y antecedentes para el surgimiento de una MP	13
3.1 Globalización	13
3.2 Efecto de país de origen	13
4. Puntos importantes en un proyecto de MP	14
4.1 Comunicación	14
4.2 Esfuerzo público-privado	14
4.3 No sólo turismo	15
4.4 Ente autárquico para gerenciar la MP	15
4.5 Buscar real diferenciación	16
5. ¿Cómo calcular el éxito de la MP?	16
5.1 National Brand Index (NBI)	16
5.2 Medida de la Imagen de Marca País (IMP)	17
5.3 Tabla de Medición y Cuantificación de la MP	17
6. EMP Argentina	18
Cronograma	19
Estructura de desarrollo de la EMP	19
Principios Operativos	19
Principios de Comunicación, Marketing y Publicidad	20
Redes	20
Programas Especiales	21
Relaciones Internacionales y EMP	21
7. Aplicación concreta: La Educación	22
Breve análisis de casos	23
Australia	23
Nueva Zelanda	24
Estados Unidos y Reino Unido	24
Argentina	24
Capítulo III – EMP desde la teoría de las Relaciones Internacionales	25
1. Interdependencia Compleja (Keohane y Nye)	25
2. Soft Power (Nye)	26
3. Public Diplomacy	27
4. Marca País	27
Capítulo IV – Comentarios Finales	30
Anexo I	33
Bibliografía	35

Abreviaturas

DP	Diplomacia Pública
EMP	Estrategia de Marca País
IC	Interdependencia Compleja
IMP	Imagen de Marca de País
MP	Marca País
P	Producto
PAC	Política de Acción Comunicativa
RR.II.	Relaciones Internacionales

Introducción

La idea que llevó a la realización de este trabajo surgió durante el 2004, cuando el gobierno nacional oficializó el lanzamiento de la EMP Argentina. Comenzó como un planteo netamente orientado al comercio exterior y, con el paso del tiempo, se buscó darle un enfoque más relacionado con la teoría de las relaciones internacionales. Sin duda la elección del tema fue motivada por la idea de buscar opciones viables que pudieran aportar posibilidades de mejoría a la actual situación del país. Desde que tengo uso de razón no escucho más que quejas acerca de quienes tienen la responsabilidad, y de quienes la han tenido con anterioridad, de comandar los destinos de la nación. Ante esta recurrente situación decidí escribir acerca de las potencialidades de nuestro país y nuestra gente, y cómo ellas podrían ser utilizadas en beneficio de la nación toda. Aunque esto no implica desentenderme del análisis que merece el rol que deben jugar los distintos actores de la dirigencia argentina para que dichas potencialidades sean explotadas al máximo y en el marco institucional propicio.

Me llamó la atención, ya entrando en tema, que el concepto de MP surge de la aplicación del marketing a niveles de políticas macro, el proceso de desarrollo y planeamiento es, a grandes rasgos, similar al de un producto comercial, aunque adaptado a las reglas del sistema internacional y a la gran cantidad de variables que influyen en la imagen que se refleja de un país. Lo que se busca es, claramente, comunicar, vender. Es una forma de presentar al país a escala mundial con sus mayores atributos y factores diferenciales.

Complementando este concepto surgen el de imagen y management país. Ambos son necesarios para lograr un exitoso plan de marketing y una buena marca. El management se refiere a lo relacionado con el gerenciamiento del proyecto, un liderazgo eficaz y un grupo de trabajo capacitado para lograr un resultado final satisfactorio. Por otro lado la imagen, primordial para insertarse en un mercado globalizado y competitivo, varía según la percepción de cada consumidor. La imagen es tan importante como el producto para cualquier empresa y se busca un tratamiento similar a nivel país, aunque lograr una marca que busque unificar las imágenes del país en el mundo pareciera ser un objetivo difícil de alcanzar. En este trabajo se profundizará acerca de la imagen y la marca, dejando de lado por el momento el concepto de management país, aunque estará tangencialmente vinculado a varios temas que se abordarán a lo largo de estas páginas.

Parte del arduo trabajo que podría considerarse de management involucra la resolución de temas como la deuda externa pública y privada, el desempleo, la pobreza, la inseguridad, la inflación, la estabilidad jurídica e institucional. Mejorar las condiciones de vida de la sociedad para permitir mejores expectativas de desarrollo sería un punto importante para dar coherencia a una imagen país positiva en el mundo pero, principalmente, para que los mismos habitantes volvamos a creer en nuestras potencialidades individuales y de conjunto.

Debemos tener presente que actualmente, y a pesar de los problemas que enfrenta el país, la coyuntura presenta ciertas condiciones favorables: el valor de la moneda permite costos más competitivos en materia de producción, lo que funciona como atractivo para la radicación de inversiones en el país, y también permite se generen mayores flujos para el turismo receptivo, actividad que promete generar efectos positivos en distintos sectores de la sociedad argentina, con potencialidades de ser el servicio exportado más federal del país. Sin embargo quizás debamos pensarlas como condiciones coyunturales y buscar una mirada a mediano y largo plazo considerando otros escenarios. Para no pecar de reduccionista o simplista en el análisis, reconozco en la actual situación otras tantas cuestiones que impactan en forma negativa sobre la imagen del país: inflación, negociaciones salariales constantes, paros recurrentes, piquetes, sólo por mencionar algunas.

Considero importante la incorporación del tema a la agenda de la política exterior como una herramienta para mejorar el relacionamiento internacional del Estado argentino, o por lo menos su análisis, conciente

de la importancia relativa que tiene en comparación con asuntos de mayor relevancia. Temas varios estarían englobados: turismo receptivo, inversión extranjera directa, comercio exterior (principalmente exportaciones), industria cultural, deporte, educación, entre otros, por lo que una MP bien gerenciada podría reportar beneficios para gran cantidad de personas en diferentes industrias.

Desde la teoría de las relaciones internacionales se intentará establecer cuál sería, a mi entender, un escenario propicio, aunque no exclusivo, para un desarrollo de este tipo de estrategias con posibilidades de éxito, haciendo uso de herramientas teóricas como la *Interdependencia Compleja (IC)* de Keohane y Nye, el *Soft Power* también de Joseph Nye, y la *Diplomacia Pública (DP)*.

A partir del análisis de estas y otras problemáticas buscaría llegar a una opinión sobre si el desarrollo de una MP por sí mismo es suficiente, o si requiere acuerdos entre las clases dirigentes que le den coherencia mediante el diseño de políticas internas que superen la coyuntura y, para finalizar, plantear algunos temas que quizás merecerían ser considerados en futuros trabajos

Complementando el método analítico utilizaré el exploratorio, que me permitirá utilizar la información ya existente para un estudio más profundo del tema. El desarrollo de entrevistas enriquece el desarrollo del trabajo.

En el primer capítulo se definen de los términos que se utilizarán a lo largo del trabajo, y se realiza una breve introducción al origen del tema a abordar, cuáles serían sus raíces, hasta llegar a su actual aplicación.

En el capítulo II se define el concepto de marca país, se establecen las diferencias y complementariedades con el de imagen-país, y se intenta analizar los puntos importantes a tener en cuenta al desarrollar una estrategia para el posicionamiento de los países. También se revisan las distintas metodologías planteadas para medir el éxito de una política de MP. Por último, se describe el proyecto de Estrategia Marca País Argentina, y se toma el ejemplo de la Educación como exportación de servicios para explicar un caso de aplicación específico y no tradicional de la MP.

En el tercer capítulo se analiza la temática desde la perspectiva de las Relaciones Internacionales, intentando establecer el lugar que hoy podría ocupar el diseño de una MP en la disciplina. Se trata de dar un marco tentativo donde podría ubicarse el tratamiento del tema en el espectro de teorías que abarca el estudio de los asuntos internacionales, y mencionar cuáles serían las condiciones para desarrollar este tipo de políticas.

El trabajo concluye con los comentarios finales, donde se pasa lista a los objetivos del mismo y se intenta dejar ciertas certezas en referencia al problema planteado, principalmente algunas debilidades y desafíos. A su vez, se enumeran algunos interrogantes que quizás fuera pertinente abordar en futuros trabajos.

Capítulo I. Aspectos Metodológicos

1. Planteo del problema

Teniendo en cuenta que la actual imagen de un país en el mundo podría considerarse una dificultad para el normal relacionamiento internacional, el desarrollo de una marca/ imagen país buscaría generar una mejor inserción del país en el mundo. El tema no ha sido abordado aun en profundidad desde el campo de las relaciones internacionales.

2. Idea directriz

Desarrollar el concepto de Marca País. Analizar el proyecto MP Argentina como estrategia, en el marco de la política exterior, para salir en forma más competitiva, fuerte y decidida al mundo. Mencionar ejemplos paradigmáticos en este campo. Profundizar las posibilidades que dicho proyecto brindaría en materia de educación. Plantear la posibilidad de que el tema sea abordado desde la teoría de las Relaciones Internacionales, intentando establecer cuáles serían los marcos adecuados. Por último volcar mi opinión personal en referencia al tema y establecer posibles interrogantes que definan futuras líneas de análisis.

3. Marco teórico

3.1 Estado de la cuestión

La Real Academia Española define marca como la *señal hecha en una persona, animal o cosa, para distinguirla de otra, o denotar calidad o pertenencia*.¹ Siguiendo esta definición, queda claro que la función

1. En http://buscon.rae.es/draeI/SrvItConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=marca

histórica de la marca siempre fue de identificación y diferenciación, aunque no necesariamente persiguiendo fines comerciales. Para comenzar a adentrarnos en el tema consideramos de utilidad realizar un breve repaso histórico del uso de marcas.

Como analiza Eduardo Sánchez en su trabajo² realizado especialmente para el proyecto EMP Argentina, para encontrar señales de las primeras marcas nos podemos retrotraer hacia finales de la era terciaria, a los primeros homínidos. Como explica el autor “el Hombre deja testimonio y formaliza su presencia para la posteridad [...] con dos elementos marcarios claves en la identidad de nuestra especie: Ritos de Sepultura y Arte (pinturas rupestres, esculturas)”.³ Establece también como punto importante de inflexión el momento en que el hombre adquiere la capacidad de decodificar imágenes y, por lo tanto, transmitir mensajes a través de las mismas, aplicando el sistema simbólico. “La misión de los símbolos es dar sentido a la vida del Hombre”.⁴

Intentando establecer cuándo comienzan a utilizarse las marcas para la diferenciación comercial, uso preponderante en la actualidad, Sánchez nos lleva al antiguo Egipto, donde “artesanos y mercaderes imprimían ya entonces sus marcas sobre los artículos que producían”. Luego continúa el análisis pasando por Roma, la Edad Media, y la era preindustrial. Pero aclara que “no sería hasta principios del siglo XX, con el impulso de la imprenta, el transporte y la distribución, que la marca tomaría su estatuto económico privilegiado y sus posiciones en el sistema de las sociedades de consumo” (Sánchez, pág. 10).

También Tom Blackett⁵ nos explica que históricamente la utilidad de las marcas estaba dada en que eran una *guía para elegir*, característica que sigue siendo central hasta nuestros días. Continúa con una breve explicación del uso de las marcas en la Roma antigua (también en Grecia era común su utilización), donde se utilizaban para diferenciar el ganado y los campos. Pero los principales impulsores de la utilización de marca fueron los alfareros, para identificar sus obras, en momentos en que el comercio dentro del imperio se desarrollaba. El autor nos dice que los principales *símbolos* solían consistir en nombres o iniciales, siendo las primeras marcas visibles.

Blackett continúa su breve reseña pasando por la utilización de imágenes de identidad o marcas por parte de los imperios, como Francia, Austria-Hungría o Japón. En los siglos XVII y XVIII las fábricas comenzaron a usar las marcas en forma creciente para indicar origen y calidad, en momentos de crecimiento en la producción de porcelana fina, muebles y tapices. Sin embargo el uso a escala masiva de las marcas es esencialmente un fenómeno de fines del siglo XIX y principios del siglo XX, luego de que la revolución industrial permitiera la producción en serie y la profundización del comercio mundial. Incluso muchas de las marcas más conocidas en la actualidad surgen en dicho período: Coca-Cola, Kodak, American Express, etc. Junto con el desarrollo de las marcas fueron surgiendo leyes para protegerlas. También las primeras agencias de publicidad datan de fines del siglo XIX, por ejemplo J. Walter Thompson. Pero es el período posterior a la segunda guerra mundial el que alberga la real explosión de las marcas.⁶

En contraposición a lo que se viene relatando el concepto de **Marca País** es relativamente nuevo, por lo que no deberíamos irnos muy atrás en el tiempo para encontrar los primeros ejemplos de aplicación en este campo. Podemos mencionar algunas de las primeras acciones tomadas por Gran Bretaña en 1934 con el nacimiento del British Council, o Francia, con la creación del Comité Colbert⁷ en 1954. Un caso emblemático es el realizado justamente por Francia para la celebración del Bicentenario de la revolución, en 1989.

Sin embargo, y a pesar de la actualidad de la temática, debemos precisar el origen de la misma. En la década de 1960 comenzó a ser objeto de diversos análisis el *efecto de país de origen*⁸, que planteaba justamente que el país donde se producían los bienes podría ser un factor influyente en los consumidores a la hora de elegirlos. Los productos cada vez se parecen más, y los estándares de calidad suelen alcanzarlos diversos países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo. El planteo trasciende la idea

2. El trabajo se titula “El Hombre y sus Marcas – Un ensayo antropológico”, y fue especialmente desarrollado para la Presidencia de la Nación en el marco del proyecto EMP, y se puede encontrar en www.marcaargentina.gov.ar/content/view/12/20/. El autor es consultor e investigador, especialista en temas de imagen e identidad institucional. Director Académico de los Posgrados en Identidad e Imagen Corporativa y Diplomado en Antropología Empresarial, de la Universidad de Belgrano.

3. Sánchez, Eduardo; op. cit., p. 4

4. *Ibidem*, p. 6

5. El autor es Vicepresidente de Interbrand. El trabajo consultado se titula *What is a Brand?*, y puede consultarse en www.interbrand.com/books_papers.asp.

6. Cfr. Blackett, Tom; *What is a Brand?*; febrero de 2004; p. 2; en www.interbrand.com/books_papers.asp. El original es en inglés, la traducción es nuestra.

7. Fundado en 1954 por iniciativa de Jean-Jacques Guerlain, el Comité Colbert, una asociación regida por la ley francesa de 1901, está formado por 68 marcas de lujo cuyo objetivo es promover en forma colectiva los valores que comparten tanto en Francia como internacionalmente. Combinan tradición y modernidad, artesanía y creatividad, historia e innovación. Ver www.comitecolbert.com

8. *Country of origin effect*, en su denominación original en inglés. Para obtener un primer acercamiento al tema y acceder a fuentes bibliográficas para una posterior profundización, se recomienda ver: Vexina, Santiago; *Apuntes sobre la importancia de una “marca argentina”*, Las tesis de Belgrano, Junio 2002; y Bilkey, Warren, y Nes, Erik, “Country-of-origin effects on product evaluations”, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer 1982.

de la división internacional del trabajo, según la cual cada país debería insertarse en el mercado mundial produciendo aquello para lo que tuviera ventajas comparativas (naturales), aunque también es válido en tales condiciones siempre que la relación producto-país esté claramente asentada en la mente de los consumidores. La diferenciación que brinda el país de origen apela a la confianza y al respeto ganado por cada país a lo largo de su historia, cumpliendo con los compromisos y con las expectativas de los consumidores en términos de calidad y precio. Por tal motivo, puede que el país de origen proporcione a los posibles consumidores información extra para sustentar sus elecciones.⁹ También se analiza el *ciclo de vida del producto*, y cómo la importancia del país de origen disminuye en cuanto un producto avanza en su ciclo.

También debemos destacar que el acelerado proceso de globalización ha dado el marco indicado para que estos estudios se profundizaran, y ha ayudado a crear la necesidad a los diversos países de diferenciarse claramente en el concierto de las naciones oferentes. El progreso de las comunicaciones ha acortado las distancias y los tiempos, y ha puesto a disposición de las distintas sociedades nacionales un cúmulo de información antes impensado.

No se llega al concepto de MP de la nada, sino que se han cumplido pasos intermedios en distintas áreas dependientes, en general, de gobiernos nacionales, provinciales o municipales. En el actual contexto mundial es muy difícil que un país no haya desarrollado en algún momento alguna acción particular de promoción de determinados productos o servicios en el exterior, a este respecto los sectores paradigmáticos suelen ser: turismo, atracción de inversiones y comercio exterior. En general las ferias internacionales y las misiones comerciales han sido formas institucionalizadas de promocionar actividades del propio país a públicos externos, incluso los países suelen contar con agencias especializadas en la organización de este tipo de acontecimientos, por ejemplo la Fundación ExportAr (Argentina) o ProChile (Chile) en nuestra región. También las agencias especializadas en la atracción de inversiones marcan tendencia en la actual situación del sistema económico internacional, donde las empresas transnacionales buscan sus mayores ventajas y no dudan en reubicarse geográficamente de ser necesario.

Ya refiriéndonos a la definición del concepto de MP, podríamos decir que *implica la creación de una política de comunicación institucional a nivel país que optimice la utilización de los factores diferenciales, naturales o artificiales, con el objetivo de mejorar el posicionamiento de los productos y servicios del país en las distintas regiones del mundo*. Se busca, entre otras cosas, lograr que los diferentes públicos asocien ciertos productos, lugares y servicios con el país, ya que muchas veces se valoran pero sin saber a qué lugar pertenecen. Joseph Francesc Valls realiza un profundo análisis en su libro "La Imagen de Marca de los Países" (IMP). Aborda las distintas acciones que forman parte de una política de acción comunicativa (PAC) de la marca país, analiza las distintas fases para la creación de la PAC de la IMP, y hasta propone una manera de medir el éxito alcanzado en la aplicación de una estrategia de este tipo. Es un libro muy interesante como primer acercamiento al tema.

También Simon Anholt aborda el tema en su libro "Brand New Justice". Plantea la utilización del *branding*¹⁰ como una herramienta que podría aplicarse con éxito en los países en desarrollo para buscar una mejor situación y, justamente, consolidar su desarrollo. También considera de gran importancia la capacidad de un país de crear marcas competitivas, líderes a nivel mundial. Analizando algunos casos exitosos en este sentido, argumenta que el camino a seguir por los países en vías de desarrollo debería ser justamente la creación de valor a través del desarrollo de marca. Aunque los países continúen exportando comodities, y compuestas sus exportaciones por muy pocos productos, la utilización del branding permitiría la creación de valor intangible. El autor plantea que si una marca logra posicionarse como confiable y de calidad, el público consumidor estará dispuesto a pagar más por conseguirla.

Los expertos en *nation branding* o marca país también suelen utilizar el concepto de **Diplomacia Pública** (*Public Diplomacy* en su original en inglés) como una herramienta válida a la hora de pensar una estrategia. A este respecto debemos aclarar que los conceptos de marca país y diplomacia pública, si bien tienen algunos puntos en común, apuntan a lograr metas diferentes, aunque el objetivo final es el mismo: mejorar las percepciones del país en el exterior. Ambas estrategias podrían complementarse para alcanzar un objetivo determinado, y una puede ser aplicada sin la otra, aunque muchas veces es difícil establecer claramente si una acción es de diplomacia pública o de comunicación publicitaria (MP).

9. Cabe aclarar que, aunque hoy en día cada uno de los bienes pueden ser producidos en diversos países, e incluso ensamblados en un país mientras cada uno de sus componentes fue fabricado en otro, se toma como país de origen aquel donde se encuentra la sede central de la empresa, generalmente donde surgiera la compañía.

10. Buscando definir el término, Simon Anholt explica que "...some highly successful organisations that use the word in a much broader way. They see their brand as their good name, their reputation: and for them, branding is their plan for earning that reputation, for making everybody in the organisation want to behave in ways that will help to earn it and keep it, and for making sure that the world knows about it and believes in it too [...] This is the kind of branding which, if intelligently and responsibly applied, can bring real benefits to countries, cities and regions as they compete and collaborate in the global community." En http://www.earthpeak.com/what_does_branding_a_country_act.htm

Aunque la DP no será central en el trabajo, si está íntimamente ligada a las políticas de MP. Para aclarar el significado del concepto, podemos agregar que "...un grupo de expertos estadounidenses, liderado por Gullion y nucleado en el legendario Centro de Estudios Edward R. Murrow, define a la *diplomacia pública* como el conjunto de esfuerzos informativos gubernamentales y no gubernamentales que trascienden las formas tradicionales de la diplomacia."¹¹

A este respecto Javier Noya agrega que la DP no es "simple información, o *marketing* del país para hacerlo más atractivo. Precisamente esto es lo que diferencia a la diplomacia pública de los proyectos de marca-país. Se trata de convencer con razones e intereses, más que de seducir con encantos. Y para ello de lo que se debe tratar ante todo es de escuchar la opinión pública del otro país y lograr a través del diálogo un aumento de la comprensión mutua".¹² Se volverá sobre este tema en el capítulo II y se abordará con mayor profundidad en el capítulo III.

Más allá de los aspectos positivos, existen críticas a los planteos de MP. Sólo a modo de ejemplo introductorio podemos citar el conocido trabajo de Naomi Klein, "No Logo", donde desarrolla el aspecto negativo del accionar de las grandes compañías transnacionales en el mundo, como pueden ser la explotación laboral y el trabajo de menores. Expone que, a su entender, las marcas generan en los consumidores una identificación sólo banal, relacionada con el concepto de pertenencia y acceso a un cierto status, lo que les impide ver las nocivas consecuencias provocadas por el máximo aprovechamiento (en sentido negativo) que las empresas hacen de las reglas del libre mercado. Este planteo claramente contradice a quienes sacan a relucir los beneficios de generar marcas.

Y directamente en el ámbito de la MP, Anholt explica que muchas personas tienen gran desconfianza por el marketing y la publicidad, y niegan la posibilidad de intervención de estas disciplinas en el ámbito de la política tanto nacional como internacional. No habría entendimiento entre los expertos en ambos campos, lo que sólo depararía gastos innecesarios y fondos que podrían ser utilizados para fines más convenientes. En un artículo publicado en *The Economist* el 9 de noviembre de 2006¹³, se habla de la MP como una "nueva clase de concurso de belleza". Se considera este tipo de estrategia un "esfuerzo caro y en general inútil", agregando que hay dos maneras de que la imagen de un país cambie rápidamente para mejor: buena suerte e innovación.

Un punto por lo menos discutible es el de las mediciones cuantitativas para definir el éxito o fracaso de una política de MP. No hemos encontrado críticas puntuales al respecto, pero es claro que no hay una forma única e inapelable de medición, sino variadas propuestas obra de distintos autores. El encargado de realizar un análisis elegirá una de ellas o propondrá una nueva, pero quedará siempre un amplio margen de duda, ya que es tan amplio el abanico de actividades y áreas que deberían medirse que se torna poco probable. En el próximo capítulo de profundizará este tema.

3.1.1 La MP en el mundo

Los desarrollos de marca aplicados a los países del mundo se han utilizado durante los últimos 20 años buscando dar a cada país un lugar único en el concierto de las naciones. Alrededor del mundo, en todas las latitudes, podemos encontrar políticas de marca país. También debemos reiterar que suelen darse junto con acciones de diplomacia pública. A modo de ejemplo nombraremos algunos de los países que han incursionado en estas prácticas:

África: Marruecos, Sudáfrica.

América: Estados Unidos, Ecuador, Chile, Uruguay, México, Colombia, Nicaragua, Panamá, Brasil, Canadá, Guatemala, Perú, República Dominicana.

Asia: Japón, Corea del Sur, China.

Europa: Alemania, Escocia, Francia, Italia, España, Croacia, Eslovenia, Inglaterra, Irlanda, Estonia, Finlandia, Polonia, Portugal, Suecia, Holanda.

Oceanía: Australia, Nueva Zelanda.

Como se puede apreciar, es una práctica generalizada en los distintos rincones del planeta. Para nuestro punto de vista, en el caso de Inglaterra son más visibles las acciones de diplomacia pública que las de marca país, aunque coexisten ambas. Francia, España y EE.UU. también han desarrollado con profundidad la DP.

En cuanto al abordaje teórico, la literatura disponible aborda el tema desde la visión del marketing y las comunicaciones. Distintos especialistas en estas áreas han publicado trabajos, destacándose los de Josep-Francesc Valls (1992) y Simon Anholt. Para citar algún acercamiento desde las RRII, en España el

11. Martínez Pandiani, Gustavo; "Diplomacia Pública y Medios de Comunicación. Del Estado-Nación a las Cadenas Mundiales de Noticias"; p. 55

12. Noya, Javier; "Una diplomacia pública para España", p. 6, en <http://www.realinstitutoelcano.org/documentos/247.asp>

13. Ver "A new sort of beauty contest"; *Economist* Print Edition International; 9 de noviembre de 2006; en www.economist.com/printedition/PrinterFriendly.cfm?story_id=8147055

Real Instituto Elcano ha desarrollado diversos trabajos en referencia a la imagen externa de los países, la mayoría a cargo de Javier Noya, centrándose como es evidente en su propio país.

3.1.2 La MP en Argentina

En nuestro país hubo anteriormente algunos intentos para desarrollar una marca país, como los iniciados por Daniel Scioli y Hernán Lombardi, cuando cada uno de ellos conducía la Secretaría de Turismo de la Nación.

A partir del 2004, y a pedido del gobierno nacional, un equipo técnico constituido especialmente comenzó a trabajar en lo que se denominó la Estrategia Marca País Argentina. Luego de realizar consultas con diversos sectores del quehacer nacional, y del desarrollo de distintos análisis relacionados con la imagen del país, se produjo el lanzamiento oficial de la Marca País Argentina en julio de 2006 en el marco de la muestra anual de la Sociedad Rural Argentina.

En cuanto a material bibliográfico, debe mencionarse el libro que escribiera Roberto Occhipinti¹⁴ titulado "Marca País" (2003), que desarrolla ampliamente las distintas posibilidades de aplicación que presenta la MP, siendo particularmente interesante la Tercera Parte donde se describen distintos y variados casos de utilización de MP. Al leerlo queda a la vista que la EMP Argentina fue desarrollada en base a las ideas que el autor plasma en la obra, aunque se ha profundizado la producción a partir del 2004, en el marco de los trabajos realizados ad hoc para la EMP. A modo de ejemplo podemos citar: análisis de los proyectos desarrollados por otros países, estudios sobre la percepción que distintos públicos externos tienen de la Argentina, seguimiento de las noticias sobre el país publicadas en diversos medios de comunicación extranjeros, un ensayo antropológico sobre la MP, una encuesta de opinión pública y otra a líderes de opinión nacionales, y hasta un trabajo que plantea un enfoque desde las relaciones internacionales.

En el país el tema está en pleno desarrollo, por lo cual queda mucho por hacer. La Marca Argentina ya está en funcionamiento, y en los próximos meses entraría en funcionamiento la Fundación Marca País (ente encargado del gerenciamiento de la marca) y, poco a poco, comenzarán a tomar forma las acciones planteadas en el Documento Fundacional.

Capítulo II. Estrategia Marca País (EMP)

Es clara la definición de la RAE en cuanto a la finalidad de una marca, diferenciar, y luego transmitir ciertos valores que muestren las ventajas competitivas y comparativas para con la competencia, y que lleven al público consumidor a elegirla por sobre el resto. *"Differentiation is a critical component of the branding process. And, because are based on promises and trust, they must be credible."*¹⁵

Al intentar dar un poco más de luz al término *marca* podríamos decir que *"there is no magic formula for creating a successful brand [...] relevance, differentiation and credibility. Once a brand loses touch with its customer or ignores a potential new audience, it has lost relevance. Successful brands understand the wants and needs of their stakeholders and tailor their offering to maintain its relevance."*¹⁶

Una marca representa la posibilidad de una *riqueza sustentable*¹⁷, ya que permite mantener la lealtad de los consumidores a lo largo del tiempo, e incluso añadir mayor valor a los productos por la garantía de calidad que representa. *"Brands allow the consumer to shop with confidence, and they provide a route map through a bewildering variety of choices."*¹⁸ *"Brands have always been about trust."*¹⁹

Josep-Francesc Valls dice

*"Consideramos la marca un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño, o una combinación de estos elementos, cuyo objetivo es identificar bienes y servicios de una organización que sirva para diferenciarla eficazmente en un entorno donde existen otros productos, otros servicios u organizaciones parecidas."*²⁰

Como plantea Santiago Vexina en su tesis *Apuntes sobre la importancia de una "marca argentina"* existe una marcada interrelación entre identidad, imagen y marca. "Una marca no tiene valor en sí misma

14. Actualmente es parte integrante del equipo de trabajo de la EMP Argentina. También debemos mencionar los libros "VEC (Viajes Educativos Comerciales)" y "Conciencia Exportadora", donde también se toca la temática de la MP.

15. Brymer, Chuck; *What Makes Brands Great?*; abril de 2004; p. 6; en www.interbrand.com/books_papers.asp.

16. *Ibidem*.

17. Ver Anholt, Simon; "Brand New Justice"; p. 6

18. Blackett, Tom; *op. cit.*; p. 4

19. *Ibidem*; p. 7

20. Valls, Josep-Francesc; "La Imagen de Marca de los Países"; p. 16

sino como aglutinante de los valores que representa y refleja. Esos valores componen la identidad de una empresa o país. La identidad es el principal activo de las empresas y de los países, ya que reflejada en una marca, es el gran elemento diferenciador frente a los competidores²¹.

En cuanto a la imagen, "...no es una cosa ni un producto: son impresiones e información. Respecto a una empresa o a un país, se la puede definir como el conjunto de impresiones y opiniones que tiene alguien de esa empresa o de ese país"²².

Quienes se encarguen de delinear una estrategia de marca deben trabajar tanto en comunicación interna como en entrenamiento de quienes se encargarán de atender las necesidades de los diferentes tipos de clientes, para dar fuerte sustento a la marca y que las expectativas en referencia a las promesas realizadas se vean colmadas. Los *stakeholders* toman cada vez mayor protagonismo en los procesos de sustento de identidad e imagen, lo que subraya la importancia de los conceptos de confianza y credibilidad para una consolidación marcaria.²³

Podemos observar estrategias aplicadas de soft power y de creación de imagen tanto en el ámbito público como en el privado. Esta tendencia demuestra la importancia que hoy tienen disciplinas como el marketing y las relaciones públicas como generadores de consensos en los más variados ámbitos. Se intenta influir en la percepción de los distintos públicos en referencia a la actividad de la empresa intentando generar simpatía y predisposición de compra en los diferentes públicos objetivos. El desarrollo de una diplomacia pública como herramienta de posicionamiento del país en la agenda de la opinión pública externa apela a mejorar la percepción de los posibles consumidores de la marca argentina. Ya hemos mencionado el marketing y las relaciones públicas entre las herramientas utilizadas para la concreción de estas políticas, pero consideramos a los medios de comunicación la mayor herramienta para definir el posicionamiento de los países ante la gran audiencia mundial. La información sobre el país que hoy llega a los públicos en los distintos lugares del mundo lo hace a través de las agencias de noticias y las grandes cadenas internacionales, por lo que es clave el desarrollo de una política enfocada a la relación con los medios de comunicación y los mensajes a dirigir a través de ellos, ya que sólo con una mala noticia que alcance repercusión mundial se podría echar por tierra el trabajo de mucho tiempo en construcción de imagen.

Debemos aclarar, para no pecar de reduccionistas, que cada país tiene una imagen *per se* en cada uno de los públicos externos. Nos referimos a una reputación formada a través del tiempo, por ejemplo, por su actuación en organismos internacionales, su capacidad de generar desarrollo para su población, su aporte en pos de la paz mundial y, en estos últimos años, el respeto por los nuevos temas de agenda internacional, como el cuidado del medio ambiente. Al respecto Joseph-Francesc Valls nos dice que "siempre se produce una imagen de un país, de mayor o menor intensidad, pergeñada en la mente de las personas a base de acciones comunicativas presentes o ausentes."²⁴ Y en la misma línea Marcelo Elizondo, Director Ejecutivo de la Fundación Exportar, comenta que "la imagen del país existe siempre, provocada o no."²⁵ Un país es una entidad que tiene una historia, una idiosincrasia, una cultura, que no pueden ser dejadas de lado en el momento de crear una imagen de marca.

La MP no es sólo una iniciativa gubernamental, sino que debería involucrar a los más diversos sectores de la dirigencia nacional (partidos políticos, empresas, academias y universidades, medios de comunicación, etc.), así como también a la sociedad en su conjunto, posiblemente a través de organizaciones representativas ya que desarrollar una MP con éxito requeriría, en primer lugar, lograr la adhesión de los ciudadanos del propio país. No puede mostrarse consistentemente fuera del país aquello que no es conocido y asimilado dentro del mismo, sobre todo si se busca transmitir valores comunes a la sociedad nacional toda. Esto queda claro en la definición de Marca Argentina que da el Documento Fundacional, y que abordaremos más adelante en este capítulo.

1. ¿Qué es una MP?

Aunque es un tema relativamente nuevo, y no son demasiados los trabajos que lo abordan, podemos citar las siguientes definiciones de algunos referentes en la materia.

Roberto Occhipinti, en su libro *Marca País*, define a la MP como ciencia diciendo que

"Es el estudio y determinación de los distintos valores diferenciales de una nación, región, o ciudad, con el objetivo de posicionar productos, servicios, lugares, etc., por medio de una estrategia que se base en esta relación origen-producto o servicio".²⁶

21. Vexina, Santiago; *Apuntes sobre la importancia de una "marca argentina"*, Las tesis de Belgrano, Junio 2002, p. 6.

22. *Ibidem*.

23. Cfr. Blackett, Tom; *op.cit.*; p. 9

24. Valls Joseph – Francesc; *op. cit.*; Introducción, p. xiv

25. Rodríguez Petersen, Javier; "La Marca País agrega valor" (entrevista a Marcelo Elizondon, Director Ejecutivo de Fundación ExportAr); *Revista Mercado*, septiembre 2004, p. 26

26. Occhipinti, Roberto; "Marca País"; p. 21

En esta definición Occhipinti destaca que la MP se trabaja sobre los factores diferenciales con los que cuenta el país, potenciándolos y buscando la asociación instantánea entre el país y el factor diferencial. A pesar de esto también ve posible construir una MP en un país que no tenga factores diferenciales claros y, a través de la EMP, lograr una asociación artificial de un producto con el país.

En su libro *La Imagen de Marca de los Países*, Joseph-Francesc Valls esboza una de las definiciones más completas en cuanto a cómo se compone la MP, al decir que

“La imagen de marca de país (IMP) es la percepción que tienen los consumidores directos, indirectos, reales y potenciales de los países. Esta percepción de los consumidores (PC), es equivalente al producto (P), es decir, a la suma de todos los elementos que componen el país, más la política de acción comunicativa (PAC), que es la acción y la resultante comunicativa de los elementos que se generan para comunicar las características y los elementos del producto / país.”²⁷

Imagen de marca

La imagen siempre se concibe desde la cabeza del receptor del mensaje, en la forma en que éste interpreta la información. “La imagen de marca se forma a partir de las acciones cotidianas de todos los actores que componen la empresa. [...] es siempre el resultante de las acciones llevadas a cabo por un grupo de individuos de manera más o menos consciente. [...] La imagen de marca va unida a la percepción que cada uno de los públicos, cada una de las personas haga [...] nunca será ni objetiva ni racional.”²⁸

Se habla de imagen de marca porque ninguna persona forma una idea objetiva ni absolutamente completa sobre un país, su gente y sus costumbres, sino que dando más importancia a algunos aspectos conformará su propia imagen sobre un país determinado. Por ejemplo, un ciudadano de un país latinoamericano resaltaría algunos aspectos positivos y otros negativos, que con seguridad no serían coincidentes si le hiciéramos las mismas preguntas a un europeo o a un asiático. Toma mucha importancia cómo los mensajes son percibidos²⁹ por los diferentes públicos.

La imagen está muy vinculada a la reputación que los distintos públicos asocian a una empresa o país. “Principles of branding apply in equal measure to countries as they do to corporations. But methods are different. Countries will compete daily with neighbors or block regions for tourism, inward investment and export sales. [...] Those countries that start with an unknown or poor reputation will be limited or marginalized. They cannot easily boost their commercial success. [...] Similarly, when the reputation is clear and positive such as with Germany (and that’s despite two world wars), products made in that country carry an extra aura. The brand equity they possess opens doors and wins contracts.”³⁰

Roberto Occhipinti disocia la idea de marca país e imagen país, diciendo que la imagen “no tiene la misma fuerza ni significado que la marca”³¹. La marca se trabaja buscando crear una imagen en los receptores de los mensajes, en base a los valores establecidos en la estrategia. Más allá de la disociación del autor (se acepta que imagen no es lo mismo que marca), hay una clara interacción entre ambas y, si bien la marca busca unificar la imagen, esta última depende de las percepciones que pueden variar entre los distintos públicos.

Occhipinti deja en claro que la MP no crea la identidad nacional y que, a lo sumo, puede contribuir a difundirla y consolidarla. La EMP “no debe gestar la identidad nacional sino que trabaja sobre ella y los factores diferenciales que tiene un país, a lo sumo puede resaltar esta identidad pero no la crea”³².

2. Fases en la creación de la IMP

Valls comenta que para la correcta elaboración de la IMP debe identificarse oportunamente la fase en la que se encuentra, y define cuatro etapas en la elaboración de la MP. Occhipinti establece un camino semejante en la formulación de una EMP, aunque lo divide en diez etapas y el rediseño. Incluso podría decirse que las etapas de Occhipinti ayudan a explicar el contenido de las fases de Valls. Podríamos establecer el siguiente paralelismo entre ambos:

27. Valls, Joseph – Francesc; op. cit.; p. 29

28. Ibídem; p. 15

29. Según Valls, “la percepción es el proceso mediante el cual se reúne y se interpreta la información [...] Los hechos en estado puro no existen: siempre son hechos interpretados”. Ver Ibídem; p. 99

30. Brymer, Charles; “Branding a Country”; pág. 1; en www.interbrand.com/books_papers.asp.

31. Occhipinti, Roberto; op.cit.; p. 40

32. Ibídem.

Joseph-Francesc Valls	Roberto Occhipinti
Fase de posicionamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivo 2. Situación 3. Trabajo de Campo 4. Análisis de propuestas 5. Trabajo de campo con las propuestas 6. Diseño EMP
Fase iniciática	<ol style="list-style-type: none"> 7. Capacitación 8. Implementación
Fase de mantenimiento	<ol style="list-style-type: none"> 9. Ajustes 10. Mantenimiento de la marca
Fase de optimización	<ol style="list-style-type: none"> 11. Rediseño

3. Marco y antecedentes para el surgimiento de la MP

3.1 Globalización

Debemos detenernos un instante a analizar el actual contexto en el cual nos sitúa la *globalización*, un proceso que avanza constantemente en los diversos campos del desenvolvimiento y el relacionamiento de los países y sus sociedades. El fenómeno de las comunicaciones es el principal factor a tener en cuenta, ya que implica todo tipo de conexiones entre los puntos más distantes del globo permitiendo el traslado de personas y mercaderías, el envío de datos, la realización de transacciones bancarias y financieras, de manera instantánea.

Sin ser un tema central de análisis en este trabajo, no se puede dejar de mencionar que el marco que brinda el proceso de globalización puede ser una de las principales causas por las cuales es necesaria una política de MP en busca de una diferenciación difícil de lograr.

Mucho tiene que ver este contexto internacional en el desarrollo de una MP, ya que la presencia del país como una marca, con todo el proceso de comunicación que ello implica, se deriva de la gran diversidad de opciones existentes en el mundo. Hoy es muy importante el acceso a la información, darle al país mayor notoriedad en distintas áreas permitiendo la obtención fácil y rápida de datos por parte de quienes quieran conocerlo en cualquier parte del mundo, y lograr posicionar al país en relación con sus factores diferenciales.

3.2 El efecto del país de origen (“*country of origin effect*”)

Desde la década del '60 se estudia la influencia del país de origen en la comercialización de los productos, intentando determinar si contribuyen a facilitar el acceso a los diferentes mercados externos.

Cuando un producto es desconocido, el país de origen puede reportar beneficios ante los consumidores, siempre que la imagen que dichas personas tengan sobre el país sea positiva. Por el contrario, cuando la imagen del país es negativa o inexistente, sería más aconsejable buscar ganar cierto prestigio en el mercado antes de dar a conocer el país de procedencia. Cada vez es más importante para los potenciales compradores conocer más acerca de las empresas productoras, y de los países que las albergan. En palabras de Valls, se ha producido un “desplazamiento de los contenidos de la comunicación del objeto al sujeto de la transacción, es decir, del producto al productor [...] En este sentido, producto, empresa o institución están situados al mismo nivel, no existe diferencia alguna entre ellos.”³³

Ciertos estudios han demostrado que existe cierta jerarquía a la hora de evaluar los orígenes de los productos, y encuentran una relación positiva entre el producto y el grado de desarrollo económico del país donde fue producido. También podrían afectar la cultura y el clima político del país, y hasta su sistema de valores y creencias, pero estos puntos aparecen como supeditados al desarrollo económico.³⁴

33. Valls, Joseph – Francesc; op.cit.; p. 10

34. Cfr. Bilkey, Warren, y Nes, Erik, “Country-of-origin effects on product evaluations”, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer 1982, pág. 90. Original en inglés.

4. Puntos importantes en un proyecto de MP

4.1 Comunicación

No sólo implica los medios tradicionales de comunicación. Para Valls, la relación con los medios de comunicación es sólo uno de los instrumentos para comunicar una EMP, enumerando los siguientes:

- Identidad Corporativa
- Relaciones Públicas (RR.PP.)
- Publicidad
- Sponsoring
- Relación con los medios de comunicación

Simon Anholt remarca en distintos pasajes de *Brand New Justice* que los consumidores prestan cada vez menos atención a los mensajes publicitarios tradicionales, ya que se previenen ante un intento de persuasión que se supone nunca mostrará componentes negativos.

En base a esto se puede apreciar que cada vez es más efectivo lograr que el consumidor sienta que se está presente en su vida, en los distintos acontecimientos, y que no sólo interesa que consuma lo ofrecido. La fidelización es cada vez más importante. Y como sucede esto en las empresas, igual debe aplicarse a los países, ya que deben salir a captar la atención de unos consumidores saturados de mensajes publicitarios. En este sentido, puede que las RR.PP. o el *sponsoring* puedan ganar terreno como componentes de la estrategia de comunicación.

La importancia de los medios de comunicación radica en su rol de difusores masivos de las acciones de gobierno, así como los éxitos y fracasos del país, afectando la percepción que las distintas audiencias tengan de los acontecimientos. Pueden magnificar o simplificar la realidad, lo que claramente influye en la imagen que reflejen del país.

Sin ser un punto mencionado por los autores, observamos que en la actualidad es muy importante la comunicación a través de internet, razón por la cual la presencia en la red es para algunos países un buen canal para difundir la MP. Podemos nombrar a Argentina (marcaargentina.gov.ar³⁵) y Colombia (colombiaespasion.com) como ejemplo de los países que generaron un sitio web específico para la difusión de su MP.

4.2 Esfuerzo público – privado a largo plazo

En una entrevista realizada por la Revista Gestión, Simon Anholt deja claro que la estrategia de marca-país “tiene que ser un esfuerzo mixto. [...] El diseño de la estrategia marca-país y su implementación involucran tantos aspectos, que sólo puede llevarse adelante con la participación conjunta de los sectores público y privado.”³⁶ Considera que hasta que los funcionarios del gobierno y los dirigentes empresarios no coincidan en un mensaje homogéneo, no se obtendrán grandes resultados de la aplicación de una EMP, es primordial lograr consensos. Aunque siempre el gobierno debe asumir la responsabilidad del gerenciamiento.

Un importante punto de análisis para el autor es la capacidad que tiene un país de producir marcas exitosas con posibilidades de posicionarse competitivamente en los mercados externos, creando las condiciones para su desarrollo. Las grandes marcas son grandes trasmisoras de los valores y la cultura de una sociedad, y pueden darle gran notoriedad a un país justamente por el mencionado efecto del país de origen. Occhipinti aborda el tema al hablar de *Marca País sinónimo de una empresa*, cuando la identificación de la empresa con el país es clara y fuerte.

Simon Anholt considera el generar valor de marca una forma viable para que las industrias de los países en desarrollo logren competir en los mercados internos de países desarrollados. Incluso profundiza la idea diciendo que los Estados deberían apoyar la creación y el posicionamiento de marcas de origen nacional en mercados externos, ya que sería una forma de dar visibilidad internacional al país. Anholt considera que la forma que tienen las empresas de países en desarrollo de crecer es exportando con valor agregado, y las marcas son un “paraguas” que permite sumar valor. Incluso destaca el vender productos sin marca a los países ricos, con márgenes ínfimos de ganancia, como uno de los patrones de comportamiento que mantienen en la pobreza a los países en desarrollo.

Avanzando en el planteo, aclara que

“If the development of these export brands is supported and encouraged by government, and written as a key component into a consistent, imaginative and well-managed national brand strategy, it can make a real difference to the country’s long-term prospects.”³⁷

35. Cabe aclarar que actualmente el portal www.argentina.ar concentra la difusión de información general del país, incluyendo la propia MP Argentina.

36. Alonso, Viviana; “Herramienta para el desarrollo. Entrevista a Simon Anholt”, Revista Gestión, Volumen 9, marzo-abril 2004, pág. 64

37. Anholt, Simon; op. cit.; p. 11

Un claro ejemplo es el de Estados Unidos, el primer país productor de marcas exitosas en el mundo. Desde Mc Donald's hasta Ford, sin dejar de mencionar la importantísima contribución de la industria cinematográfica (Hollywood) en la difusión de la cultura estadounidense, para lograr el grado de notoriedad con el que cuenta en la actualidad. Este hecho puede ser una vía de transmisión de la cultura emprendedora y las posibilidades de desarrollo empresarial que se presentan en el país. Pero para entender la gran cantidad de factores que influyen en la creación de una MP, a pesar de las marcas reconocidas y su efecto expansivo, la imagen de EE.UU. en el mundo ha decaído en los últimos años debido a la política aplicada en la guerra de Irak.

Otro ejemplo exitoso de creación de marcas es Japón, incluso en condiciones más desfavorables, ya que resultó derrotado y devastado después de la II Guerra Mundial (1939-1945). En los últimos 60 años, Japón ha cambiado radicalmente su capacidad productiva, invirtiendo considerables recursos en la innovación y el desarrollo permanente, principalmente en la industria electrónica y automotriz. Hoy cuenta con marcas de primera línea en ambas industrias. Más recientes son los ejemplos de los *tigres asiáticos* y Corea del Sur.

Sin embargo, el mismo autor enumera cinco razones por las cuales las compañías en los países en desarrollo no podrían enriquecerse exportando productos y servicios con marca propia:

1. No pueden producir productos y/o servicios de tan alta calidad;
2. No pueden asegurar la promoción y distribución internacional de los mismos;
3. No tienen el *expertise* necesario para producir marcas internacionales;
4. Incluso si lo tuvieran, en los países ricos nadie querría consumirlas;
5. Incluso si lo tuvieran, y quisieran consumirlos en los países ricos, las ganancias no beneficiarían a la economía en su conjunto porque terminarían en los bolsillos de unos pocos individuos corruptos.³⁸

4.3 No sólo el turismo

El diseño de una MP no se limita a la promoción turística, sino que abarca todas las actividades comerciales, productivas, culturales, sociales y políticas del país.

A pesar de esto, Valls expresa que "... la IMP puede iniciarse basándose en un aspecto –el turismo, por ejemplo- y, a partir de éste, rentabilizarla desde otro campo..."³⁹

Podría ser una opción, crear una marca país a partir de uno de los componentes del producto país (P), para luego, de ser necesario, poder avanzar sobre otros productos y servicios. La segunda opción sería la creación de una *marca paraguas*, que intenta cubrir todas las áreas de producción del país, su cultura, deporte, etc.

Lo positivo de la industria del turismo es que permite a los visitantes interactuar con la cultura, las costumbres, y los productos y servicios autóctonos. Como consecuencia de la visita el turista podría, de regreso a su país, demandar los productos que consumiera durante su estadía, permitiendo crear posibles nichos de exportación para productos y servicios que hasta ese momento no salían del país.

Muchos países han decidido crear una MP vinculada al sector turístico, entre ellos podríamos mencionar, sólo a modo de ejemplo, a Brasil (brasiltour.com), Ecuador (vivecuador.com), Perú (peru.info) y México (visitemexico.com) en América Latina; España (spain.info) y Francia (tourisme.fr) en Europa; Australia (tourism.australia.com) y Nueva Zelanda (newzealand.com) en Oceanía. Esto no significa que sea el único desarrollo de MP de cada uno de estos países, pero sí que se le da un espacio de privilegio por el posible efecto multiplicador indicado en el párrafo anterior. Cabe visitar los sitios web turísticos de cada uno de estos países, mencionados entre paréntesis, para tomar mayor conciencia del trabajo que se realiza al respecto.

4.4 Ente autárquico para gerenciar la MP

En este punto coinciden los autores en la importancia de crear un organismo específico cuya función sería la de gerenciar y mantener actualizada la MP. Debería desarrollar las diferentes estrategias comunicativas teniendo en cuenta los distintos públicos externos, buscando el mejor posicionamiento posible para el país y sus productos y servicios. También actuaría como autoridad capacitada para establecer las condiciones que cada producto debe cumplir para poder utilizar el sello de calidad de la MP para evitar riesgos, ya que con sólo un caso negativo se podría dañar la estrategia completa.

Anholt opina que "Ideally, a government department needs to be established with this exclusive mandate; and fully empowered to make it happen. It is this department's job to drive the strategy forwards, create standards, ensure compliance, and generally commit itself to making sure that every single message which comes out of the country [...] plays unerringly on the same basic themes."⁴⁰

38. *Ibidem*; p. 10

39. Valls, Josep-Francesc; op. cit.; p. 160

40. Anholt, Simon; op. cit.; p. 130

4.5 Buscando real diferenciación

La diferenciación y la competitividad no pueden basarse exclusivamente en el precio, ya que la ventaja sólo es válida hasta que alguien ofrezca el mismo producto por un precio menor. Michael Porter, uno de los más respetados autores sobre competitividad, da sustento a esta idea al decir que "...la mano de obra barata y un tipo de cambio "favorable" no son definiciones significativas de la competitividad. El objetivo ha de ser soportar unos salarios altos y cobrar unos precios superiores en los mercados internacionales."⁴¹

Al respecto Simon Anholt recomienda que "si pretenden que la gente cambie su opinión acerca de la calidad de los productos de un país, es fundamental que el precio no sea demasiado bajo."⁴² Crear valor de marca puede ser una manera posible para que el consumidor pague más por un determinado producto o servicio, sustentado en la credibilidad y la reputación de la marca.

5. ¿Cómo calcular el éxito de la MP?

5.1 National Brand Index (NBI)

Actualmente no existen muchas formas de medir la imagen que de cada país tienen los públicos externos. A manera de una primera aproximación Simon Anholt ha confeccionado el *National Brand Index (NBI)*, ranking en el cual figuran los primeros 35 países según mediciones realizadas mediante entrevistas a 25.000 consumidores en dichos territorios. Las consultas rondan alrededor de seis puntos de análisis: exportaciones, gobierno, inversión e inmigración, cultura y tradición, población, y turismo. Estas seis áreas configuran el *National Brand Hexagon*:



Fig. 1: The Nation Brand Hexagon © Simon Anholt 2002.

Anholt dice que la Marca país es la suma de las percepciones sobre un país a través de seis áreas de competencia nacional, siguiendo esos parámetros confeccionó el hexágono.

Exportaciones: Relacionado al "efecto del país de origen", y consultando sobre los productos que asocian al país.

Gobierno: Se consulta sobre la confianza en el gobierno, y las percepciones sobre las decisiones que pueda tomar en temas como reducción de la pobreza y cuidado del ambiente.

Cultura y tradición: Se pregunta sobre la tradición cultural del país; asociación con temas como música, cine, arte y literatura; y excelencia deportiva. Qué actividad cultural espera encontrar en el país.

Población: Lo primero que se pregunta es cómo creen que la gente los recibirá en el país, una reputación de apertura y amistad dará un buen puntaje. Se realizan dos preguntas: ¿cómo evaluarían los recursos humanos del país?, y ¿te gustaría tener un amigo de ese país?

Turismo: Es el aspecto más visible y promocionado de la MP, se consulta sobre qué país le gustaría visitar si el dinero no fuera problema, y dos puntos importantes: bellezas naturales, y riqueza arquitectónica y tradición histórica.

Inversión e inmigración: Es el punto más complejo del hexágono. En primer lugar se consulta si viviría en el país por un tiempo por trabajo; luego se consulta si el país es un buen lugar para estudiar; y, por último, se solicita una palabra que describa social y económicamente al país.

En www.nationbrandindex.com se pueden consultar los trabajos realizados y los rankings, pudiendo ampliar la información sobre la metodología utilizada.

41. Porter, Michael ; "La ventaja competitiva de las naciones"; pág. 29

42. Alonso, Viviana; op. cit.; pág. 66

5.2 Medida de la Imagen de Marca País (IMP)⁴³

Josep-Francesc Valls establece dos propuestas generales para medir la IMP:

- El análisis objetivo del producto.
- La percepción directa de los consumidores.

La primera propuesta permitirá conocer de manera profunda y ordenada cuál es la oferta concreta que el país puede enviar al mundo. La segunda brindará más certezas con respecto a cómo los públicos externos perciben la imagen de un país y su oferta. Una vez conocido lo que se ofrece, y cómo se percibe, se podrá saber donde se debe trabajar para lograr crear la IMP que se busca.

“Es posible que el análisis objetivo del producto, por una parte, y las encuestas directas a los consumidores, por otra, nos ofrezcan resultados contrarios. En este caso disponemos ya de un buen dato: o bien el producto y sus expectativas están mal diseñados, o bien es su comunicación la que está mal hecha.”⁴⁴ Llama “factor N” a la brecha que puede darse entre el producto y la percepción que los públicos tienen de él.

Lo aclara con la siguiente fórmula:

$$IMP = P + PAC = PC$$

La IMP es igual al P (producto país), más la PAC (política de acción comunicativa):

$$IMP = P + PAC$$

$$IMP = P (P_1 + P_2 + P_3 + P_4 \dots) + PAC (PAC_1 + PAC_2 + PAC_3 + PAC_4 \dots)$$

A su vez el P más la PAC es igual a la PC (percepción de los consumidores):

$$P + PAC = PC$$

Se concluye que la IMP será lo que indique la PC:

$$IMP = PC$$

El autor aclara que la fórmula final sería el ideal de quienes estén al mando de la creación de la IMP, lograr que los consumidores perciban exactamente lo que ellos quieren transmitir. Aunque en la realidad no se da de esa manera, y es por eso que debe trabajarse tanto en el P como en la PAC para lograr acercarse al objetivo.

Luego realiza un análisis minucioso del “factor N”, donde busca establecer el estado de la PAC⁴⁵: (e: extranjero)

- 1) $P = P_e$ y $PC < P_{Ce}$ = PAC mal hecha
- 2) $P = P_e$ y $PC = P_{Ce}$ = la PAC no influye
- 3) $P = P_e$ y $PC > P_{Ce}$ = la PAC influye relativamente
- 4) $P < P_e$ y $PC > P_{Ce}$ = clara influencia de la PAC
- 5) $P < P_e$ y $PC = P_{Ce}$ = PAC bien hecha
- 6) $P < P_e$ y $PC > P_{Ce}$ = la PAC casi no influye
- 7) $P > P_e$ y $PC > P_{Ce}$ = es muy difícil comprobar la influencia de la PAC en forma constante
- 8) $P > P_e$ y $PC = P_{Ce}$ = PAC mal hecha
- 9) $P > P_e$ y $PC < P_{Ce}$ = PAC peor

5.3 Tabla de Medición y Cuantificación de la MP

Roberto Occhipinti establece este método para plasmar de una manera fáctica los resultados de una EMP. Para confeccionar esta medición el autor aclara que la MP debe analizarse como si fuera una figura en tres dimensiones, considerando base, densidad y altura, a lo que suma el factor “ajustes”. Para poder realizar la cuantificación, a cada elemento le otorga un puntaje previamente establecido. Los factores a analizar y sus respectivos puntajes serían, entonces, los siguientes:

- Tipos o bases de la MP (puede ser base 5, o base 10)

(Las bases son los factores diferenciales sobre los que se sustenta la MP)

Primer nivel: adjetivos.

43. El autor realiza un análisis exhaustivo del tema en el capítulo 3. Parte del mismo se abordará en este trabajo. Valls, Josep-Francesc, op. cit.; págs. 89-114.

44. Valls, Josep-Francesc; op. cit.; p. 89

45. *Ibidem*, pág. 91

- 60 puntos (base 5), 30 puntos (base 10)
- Segundo nivel: iconos, lugares, productos, marcas, personajes.
- 20 puntos (base 5), 10 puntos (base 10)
- Tercer nivel: memoria colectiva, actividades, historia, otros.
- 10 puntos (base 5), 10 puntos (base 10)
- Densidad de la MP
 - Mito: 60 puntos (base 5), 30 puntos (base 10)
 - Mundial único: 40 puntos (base 5), 20 puntos (base 10)
 - Mundial: 30 puntos (base 5), 15 puntos (base 10)
 - Regional único: 20 puntos (base 5), 10 puntos (base 10)
 - Regional: 10 puntos (base 5), 5 puntos (base 10)
 - País único: 60 puntos (base 5), 30 puntos (base 10)
 - País: 30 puntos (base 5), 15 puntos (base 10)
- Altura de la MP
 - Real: 60 puntos (base 5), 30 puntos (base 10)
 - Moda: 20 puntos (base 5), 10 puntos (base 10)
 - Potencial: 10 puntos (base 5), 5 puntos (base 10)
- Ajustes
 - Reductores: -60 puntos (base 5), -30 puntos (base 10)
 - Amplificadores: 20 puntos (base 5), 10 puntos (base 10)

6. EMP Argentina

El gobierno argentino oficializó la EMP Argentina mediante un convenio firmado por las Secretarías de Turismo y de Medios de Comunicación de la Nación en el mes de mayo de 2004, anunciando los pasos a seguir en el desarrollo de la estrategia en los próximos dos años. “Esta propuesta constituye un “valor agregado” a todo lo que se hace y produce en el país, impulsando las acciones culturales, turísticas, profesionales, artísticas, y de las empresas”⁴⁶.

“La EMP comenzó con la constitución de un equipo de trabajo compuesto por técnicos de la Secretaría de Medios de Comunicación, la Secretaría de Turismo y la Fundación Exportar (Eduardo García Caffi, Roberto Occhipinti, Gustavo Russo, Rafael Bustamante, Benjamín von der Becke, Lucas Perez Breglia, Emiliano Cisneros y Mariano Mussa). Su primera tarea fue preparar el Documento Fundacional, que define los alcances de la propuesta, presentada en junio de 2004 por el Presidente de la Nación Dr. Néstor Kirchner. [...] A partir de allí, su esfuerzo se centró en generar credibilidad, participación y consenso en todos los sectores del Estado y la actividad privada. [...] Se convocó a todas las instituciones relevantes, para trabajar en forma conjunta, analizando y debatiendo las implicancias de la EMP en cada sector económico, para despejar dudas, temores y prejuicios. [...] Durante cuatro meses, se organizaron ocho foros de trabajo por sectores, en los que se sacaron conclusiones que fueron llevadas al Seminario: agropecuario, industria, turismo, comercio, cultura, deportes, actividades profesionales, y educación, ciencia y tecnología”⁴⁷.

*“El concepto de Marca País es una herramienta estratégica de alto contenido simbólico que puede expresar este desafío que ha encarado con firmeza la presente administración, pero que supone, por su propia esencia, el diseño de una política de Estado, trascendente a los colores políticos de los gobiernos de turno. El sector público, la empresa privada, la universidad, el mundo de la cultura, deben interactuar para alcanzar los consensos necesarios y así poder desarrollar en Argentina la primera estrategia de Marca País de su historia.”*⁴⁸

Desglosando la definición otorgada por el documento oficial, se debe resaltar el hecho de que se trata de una *política de Estado*, lo que supone un compromiso a largo plazo con su desarrollo e implementación más allá de los cambios de gobierno. Si se logra cumplir con esta pauta se habrá logrado buena parte del camino por recorrer. Es clave que el impulso de la *marca argentina* se realice en forma paulatina y buscando avanzar en el desarrollo de distintos públicos objetivos. También es importante destacar la interacción público-privada que se plantea la cual, de lograrse, ayudaría a lograr cambios positivos para el país.

“So far there has been little recognition of the need for country branding by governments, and it is rare to find organizations with specific budgets for this. For the moment, most countries rely on tourism promotion to build a positive image. Also many have set up organizations to promote trade and inbound investment. However, tourism, trade and foreign investment are only some of the areas that can benefit directly from

46. Presidencia de la Nación Argentina; en www.presidencia.gov.ar

47. Marca Argentina, Seminario Nacional, 31 de marzo de 2005, *Proceso previo al Seminario*, pág. 2

48. Con estas palabras se da inicio al Documento Fundacional de la Marca Argentina, redactado por la Dirección Técnica que la Presidencia de la Nación designara para tal fin. Documento Fundacional de la Marca Argentina, pág. 3

*a nation brand [...] Sporadic efforts to develop a country's brand do little to help in the long run. As with any corporation, product or service, branding is a process that takes time and consistent marketing. For success, governments need to create and fund organizations specifically tasked with nation branding. Relevant activities need to be pursued in key locations around the world...*⁴⁹. Con el fin de gerenciar el desarrollo de marca y definir las acciones futuras, se creará la Fundación Marca País.

*"A successful branding effort delivers benefits that transcend any government or administration [...] The long-term benefits are evident in improved international standing abroad and greater success and prosperity at home. And while the costs of nation branding and related promotion can be in the millions of dollars, the economic rewards can be measured in billions of dollars."*⁵⁰

Tal como lo define el gobierno en el Documento Fundacional de la Marca Argentina, se entiende a la EMP como *"la utilización de los factores diferenciales (personajes, lugares, productos, sub-marcas, actividades, etc.) con la finalidad de posicionar a la Argentina en el concierto internacional, aumentando y diversificando la actividad turística, las exportaciones, las inversiones, difundiendo nuestra cultura y deporte, tanto en calidad como en cantidad."*⁵¹

Se deja claro en dicho documento la intención de aumentar la autoestima y la confianza del pueblo argentino en sí mismo, potenciando sus capacidades e incrementando las posibilidades de desarrollo.

En cuanto al marco político necesario se aclara que, por sus características, la condición necesaria para el desarrollo de la estrategia de marca argentina es el sistema democrático pluralista y participativo.

¿Cómo se plantea la implementación?

En principio, para que una EMP funcione correctamente debe ser aceptada y apoyada por la gente dentro del mismo país, de lo contrario sería imposible una transmisión coherente hacia fuera.

Para una correcta implementación de la EMP, el plan de desarrollo establece la capacitación tanto de los sectores públicos como privados y, aunque haciendo hincapié en aquellos que tienen participación directa en el sector externo y el turismo, se buscará concientizar a la sociedad toda. Para tal fin también se planea una capacitación en educación, tanto a nivel primario como secundario y universitario, intentando transmitir los beneficios que reporta para el país la estrategia de marca y fortalecer el orgullo de ser argentino.

Cronograma⁵²

El plan estratégico define las siguientes etapas:

Primera Etapa: Fundacional

Enero 2004-Julio 2004

Segunda Etapa: Consenso y diseño de la EMP

Agosto 2004 – julio 2006

Tercera Etapa: Institucionalización

Agosto 2006 – Julio 2007

Cuarta Etapa: Crecimiento y Consolidación de la Marca Argentina

Agosto 2007 – Diciembre 2009

Quinta Etapa: Relanzamiento

Enero 2010 en adelante

Estructura de desarrollo de la EMP⁵³

Principios Operativos

En este apartado nombraremos algunos (8) de los principios operativos establecidos por el Documento Fundacional de la Marca Argentina, dejando de lado aquellos que no consideramos de vital importancia para un primer acercamiento al tema. Con seguridad deberá consultar dicho documento quien quiera tener una idea cabal de lo allí planteado.

49. Kyriacou, Savas, y Cromwell, Thomas; "The Concepts and Benefits of Nation Branding"; p. 3; en www.eastwestcoms.com/Concepts-and-benefits-of-nation-branding.htm

50. *Ibidem*.

51. Marca Argentina, Documento Fundacional, julio de 2004, pág. 8

52. En <http://www.marcaargentina.gov.ar/content/view/7/16/> se puede ampliar la información.

53. Se incluirán los distintos temas planteados en el Documento Fundacional de la Marca Argentina, para poder transmitir con fidelidad la estrategia oficial. Cfr. Marca Argentina, Documento Fundacional, julio de 2004, págs. 10-19

- *Calidad Marca País*, que a través de los parámetros de *control de calidad* y *calidad total* establecerá cuáles son los requerimientos que productos y servicios deberán cumplir para poder utilizar el paraguas de la Marca Argentina.
 - *Investigación de Marcas Argentinas a futuro*, bajo la supervisión de la Fundación Marca País se crearán equipos de investigación para definir la estrategia de las marcas argentinas a futuro en los distintos mercados y qué sectores trabajar a futuro para el desarrollo de nuevas marcas.
 - *EMP Patentes y Marcas*, para salvaguardar los intereses de las marcas y sub-marcas argentinas.
 - *Competitividad*, se buscará que cada producto y servicio bajo el paraguas de la Marca Argentina sea competitivo a nivel internacional.
 - *Adecuación de la EMP*, implica la adecuación del funcionamiento de los organismos públicos a lo que la estrategia necesita.
 - *Auditoría de la EMP*, estos controles serán desarrollados por la Fundación Marca País.
 - *Medición*, para obtener información acerca de la percepción que los distintos públicos tienen de la Marca Argentina y, en consecuencia, las decisiones a tomar a futuro.
 - *Ajuste y re-diseño*, para adaptar la estrategia a los cambios que se produzcan manteniendo su vigencia y adaptabilidad a los nuevos escenarios.
- Los principios que no se mencionaron (7) abordan el tema del financiamiento de la EMP, su relación con las sub-marcas y la importancia de la cultura nativa en el proyecto.

Principios de Comunicación, Marketing y Publicidad

La comunicación es vital en el proceso de lanzamiento de EMP. Se definirá el mensaje a comunicar, y luego tendrá un lugar preponderante la estrategia de marketing y publicidad que permitirá llegar a los distintos públicos, tanto internos como externos.

En consonancia con lo que se establezca en materia de comunicación, se utilizarán las redes de presentación en el mundo con las que la Argentina cuenta, al igual que el resto de los países, a través de embajadas, consulados, presentaciones en ferias internacionales, etc.

Siguiendo con las definiciones necesarias, se producirá la estandarización de logos, mascotas y merchandising, así como la relación entre marcas y sub-marcas. Es muy importante el esfuerzo que se realice en materia de comunicación ya que permitirá comunicar a los distintos públicos las ventajas comparativas y competitivas con las que cuenta el país, diferenciándolo en el contexto internacional.

En lo comunicacional, en el marketing y la publicidad, la EMP Argentina estará basada en el ser argentino, con sus propias características y diferencias. El lema es "Un país diferente" que se intentará transmitir, mediante un mismo mensaje adaptado a los distintos públicos, llegando tanto a quienes conocen sobre el país como a quienes no.

Serán de gran utilidad en la campaña de comunicación los personajes argentinos reconocidos en el mundo, al igual que los productos y servicios de empresas nacionales que ya han ganado un prestigio en distintos países.

Como broche en materia comunicativa, se realizará un cronograma de eventos de posicionamiento de la Marca Argentina que llevará a presentarla en distintos puntos estratégicos alrededor del mundo.

Redes

El planteo ideado para las redes es algo innovador, ya que establece una interconexión entre distintos temas buscando el objetivo final que tiene la EMP, dar una mayor notoriedad a la Argentina en el concierto de las naciones logrando, a la vez, un hilo conductor que una y de coherencia a los mensajes destinados a públicos distintos en diversos países.

El Documento Fundacional define a las redes como "...la forma de potencializar los factores diferenciales y de esa manera acercar bienes, servicios, arte, cultura y deporte argentinos al mundo. Podrán aumentar o reducir su número según la realidad argentina y del mundo, siendo ésta una decisión exclusiva de la Fundación Marca País"⁵⁴.

El mencionado documento deja en claro que toda red está edificada en tres pilares de "Especialización"⁵⁵:

- Especialista en la Red o Factor Diferencial.
- Especialista en Productos, Servicios, Lugares, Entes o Actividades a promocionar por la red.
- Especialista en EMP.

54. Marca Argentina, Documento Fundacional, julio de 2004, pág. 14

55. Al respecto, Roberto Occhipinti aclara que "las redes se basan en los factores diferenciales, están armadas en las redes madre de deportes y cultura y con ellas se busca generar actividades que permitan la promoción de los productos argentinos a partir de un plan de acción con tres pilares: especialistas que conozcan los códigos de la red, los mismos productos y el tema Marca País, que es la simbiosis." Ver Rodríguez Petersen, Javier; op. cit.; p. 28

El sistema está formado por el entrecruzado de distintas redes, y cada red contiene distintas sub-redes

“Existen tres tipos de redes: las redes madre o base (abarcan un conjunto de redes de un mismo sector); las redes hija (están dentro de la red madre con un plan de acción propio); las redes únicas (no tienen redes hijas y no son parte de una red madre)”⁵⁶. Las redes únicas establecidas en el Documento Fundacional Marca Argentina son: Red Turismo, Red Productos, Red Natural, Red Restaurante o de Gastronomía, Red de Apoyo, y Red de Personajes. Entre las redes madres podemos mencionar las siguientes, con sus respectivas redes hijas:

Red Deportes (Red Madre)

Redes hijas: Fútbol, Tenis, Polo, Rugby, Golf, Básquetbol, Pato, y Otros Deportes.

Red de Arte y Cultura (Red Madre)

Redes hijas: Pintura y Escultura, Cine, televisión y teatro, Tango (Evento Tango y Tango Escuela), Música Nacional, Clásica, Escritores, Artesanos y Fileteadores.

Programas Especiales

1. *Mercado de Añoranza*, destinado a los argentinos que han emigrado hacia distintos países del mundo, buscando acercarlos a su patria.
2. *Inteligencia Argentina*, la EMP busca que abarque todo tipo de actividad humana o producción, como diseño, investigación, creatividad y estilo. Se buscará sea un diferencial para destacar el “ser argentino”.
3. *Sustitución de Exportación de Materia Gris por Servicios Profesionales*, con ello se lograría un doble efecto: económico por el ingreso de divisas, y social al evitar la fuga de argentinos profesionales. Se buscará insertar más fuertemente a los profesionales argentinos en el mundo, brindando servicios en los distintos campos.
4. *EMP Pymes Comercializadoras de productos con estándares de calidad*, se intentará favorecer a las Pymes permitiéndoles exportar bajo el paraguas de la Marca Argentina, de esta manera se reducirán los costos de exportación y se facilitará el ingreso a nuevos mercados.
5. *Sistema de Franquicias Argentinas*, es una de las formas de mayor potencial para desarrollar marcas de empresas argentinas en el exterior, lo cual es uno de los objetivos de la EMP para lograr insertar productos argentinos en distintos mercados.
6. *Grandes Empresas y la EMP*, las grandes empresas potencian y fortalecen la Marca Argentina y, a su vez, funcionan como sub-marcas produciéndose un feedback permanente. Cualquier EMP que cuente con empresas reconocidas en mercados internacionales tiene una ventaja para su desarrollo.
7. *VEC, Viajes Educativos Comerciales*, este sistema “... está basado en mostrar la Argentina, sus lugares, servicios y productos al mundo, por medio de jóvenes universitarios, financiados por las Pymes argentinas, logrando de esta forma llegar a un bajo costo a otros mercados como un sistema alternativo para dar a conocer la Marca Argentina... Produce el doble efecto de perfeccionar y dar oportunidad de mostrar sus capacidades a nuestros jóvenes universitarios, siendo una simbiosis perfecta entre Educación – Empresas, y sobre todo una forma alternativa y diferente de llegar al mundo, ideada en Argentina... Los VEC están al igual que el programa Profesionales Argentinos dentro de la sub-marca de Inteligencia Argentina.”⁵⁷

Relaciones Internacionales y EMP

“La *interdependencia* que caracteriza a las relaciones entre las naciones lleva necesariamente a la EMP Argentina a elaborar y trabajar su relación con los diferentes actores del sistema internacional: la región, los acuerdos de integración regional (Mercosur), entre otros”⁵⁸.

1. *EMP Regional*, para cuidar y fomentar la relación con otras marcas regionales y mundiales.
2. *Mercosur*, con miras a crear la EMP Mercosur.
3. *Región*, para enmarcar la EMP Argentina claramente en su entorno americano y origen latino.
4. *Relación con otras EMP*, siempre que no se opongan a los principios de la EMP Argentina.
5. *Países de Apoyo*, pensado para reforzar la cercanía afectiva con los pueblos europeos y de otros continentes, cuya inmigración acogió el país.

Habiéndose dado a conocer la identidad visual de la Marca Argentina, en forma masiva, en el marco de la 120ª Exposición Rural de Palermo, que tuvo lugar entre el 20 de julio y el 1 de agosto de 2006, comienza la última etapa referida netamente al posicionamiento de la marca. En un principio, en palabras de Benjamín von der Becke y Lucas Pérez, el isologotipo será utilizado sólo para comunicación guber-

56. Marca Argentina, Documento Fundacional, julio de 2004, pág. 14

57. *Ibidem*, pág. 19

58. *Ibidem*. La negrita cursiva es remarcada por el autor.

namental para, a partir de 2007, pasar a identificar un espectro más amplio de productos y servicios argentinos en el mundo.⁵⁹ Este proceso está en pleno desarrollo, aunque a un ritmo menor al planificado en la proyecto original.

“La EMP es fundamental para el futuro de la Argentina como nación. En un mundo interdependiente y cada vez más competitivo no es aventurado afirmar que la diferencia entre un país que cuente con una adecuada EMP y otro que carezca de la misma, es similar a la establecida entre países en desarrollo y en vías de desarrollo o entre países en crecimiento y naciones estancadas”⁶⁰. Consideramos esta afirmación quizás un poco exagerada, debiendo tomarse de manera relativa para darle la dimensión que corresponde.

7. Aplicación concreta: La Educación

Al buscar información sobre desarrollo de marca país, podemos encontrar que en distintos países las experiencias se vinculan principalmente a tres áreas: turismo, atracción de inversiones, y exportaciones. Pero eso no implica que otros temas de importancia en el quehacer nacional y, sobre todo, en la proyección de un país hacia el futuro, queden afuera. Siguiendo esa línea es que abordaremos brevemente el tema de la educación dentro de un proyecto de marca país.

Considerada en función de una MP la educación es una ventaja ya que tiene, de por sí, una connotación positiva. Puede ser, para algunos países, un importante factor de diferenciación a ser utilizado para difundir su imagen. Una buena calidad educativa percibida de esa manera por distintos públicos en países diversos genera una buena impresión, percepciones positivas que, si se sustentan en forma coherente, se transforman en una fuente de credibilidad. Dicha credibilidad puede aprovecharse en distintos ámbitos, ya que la promoción de la educación también puede considerarse una forma positiva de activar diversos objetivos secundarios, como pueden ser que los estudiantes conozcan los atractivos turísticos, los productos típicos y las tradiciones del país. De esta manera podrían actuar como factor multiplicador en cada uno de sus países de origen a su regreso.

Simon Anholt cree que “la estrategia de marca-país tiene que incluir medidas para retener a su gente talentosa y persuadirla de que hay oportunidades. El cambio empieza por el sistema educativo, que debe reconocer y recompensar la curiosidad y el espíritu emprendedor desde una edad temprana. Los cambios en las bases del sistema educativo son los que producen los cambios en la sociedad.”⁶¹

Si bien en este apartado no se abordará el tema de la educación primaria y secundaria, sino la educación superior, compartimos el pensamiento de Anholt en referencia a la necesidad de un cambio desde la base del sistema educativo.

Particularmente en el tema educativo pueden existir mayores confusiones entre el campo de acción de la marca país y la diplomacia pública. Aunque la DP se abordará en el capítulo III, diferenciaremos brevemente los ámbitos. La sola difusión de la oferta académica, con la intención de brindar información sobre las fortalezas y posibilidades de estudiar en el país debería catalogarse como acción de marca país. En cambio, la promoción del intercambio, principalmente el financiamiento de programas que permitan a ciudadanos de otros países estudiar por un tiempo en el país, formaría parte de una política de diplomacia pública.

En el libro “Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional”, editado por el Banco Mundial en 2005, se analizan las motivaciones para que el proceso de internacionalización se de en la educación. Se plantean cuatro categorías que motivan la internacionalización en educación superior: socioculturales, políticas, económicas y académicas (pág. 16). Hemos extraído las siguientes ideas a modo de ejemplo:

- La dimensión internacional de la educación superior es cada vez más importante y al mismo tiempo más compleja. (pág. 1)
- Cada vez es más común y necesario para las instituciones públicas y privadas investigar fuentes alternas de ingresos. Estas fuentes son los fondos de fundaciones sociales y del sector corporativo privado, ingresos por la comercialización de descubrimientos investigativos, dinero por matrículas para estudiantes nacionales e internacionales y de otros medios de impartir educación más allá de las fronteras. Se espera que la generación de ingresos con base en importación y exportación de programas educativos aumente a un ritmo importante en la próxima década. (pág. 8)
- Internacionalización a nivel nacional, sectorial e institucional es “el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural o global con el objetivo, las funciones o el ofrecimiento de enseñanza post-secundaria. (pág. 12)

59. Ver Anexo 1

60. Marca Argentina, Documento Fundacional, *Futuro EMP*, julio de 2004, pág. 19

61. Alonso, Viviana; op. cit.; p. 67

- El interés por las marcas es que las instituciones líderes busquen acreditación o servicios de aseguramiento de calidad por parte de corporaciones nacionales e internacionales de acreditación, algunas de las cuales son muy famosas pero otras no. Instituciones y proveedores están tratando de crear una reputación internacional y una marca de nombre para sus entidades o para una red o consorcio con el fin de colocarse en una mejor posición competitiva. (págs. 15-16)
- El deseo de reconocimiento internacional, con fines académicos, económicos, sociales o políticos, está creciendo evidentemente. Que la tendencia hacia la distinción deba considerarse como una categoría separada de las razones fundamentales, o integrada a las cuatro categorías existentes (socioculturales, políticas, económicas y académicas) está abierta a la discusión. Para los fines de este capítulo, el impulso hacia la marca internacional se indica como una motivación importante de un medio hacia un fin y no un fin por sí solo. (pág. 16)

A las cuatro categorías mencionadas los autores suman:

- Razones fundamentales a nivel nacional: desarrollo de recursos humanos, alianzas estratégicas, generación de ingresos/transacciones comerciales, creación de naciones e instituciones, y desarrollo cultural y social y entendimiento mutuo. Las primeras cuatro que surgen están estrechamente relacionadas con las razones políticas y económicas.
- Razones fundamentales a nivel institucional: Numerosos factores influyen. La misión, la población estudiantil, el perfil del profesorado, la localización geográfica, las fuentes de financiación y el nivel de recursos, así como también la orientación hacia intereses internacionales, nacionales o locales. Realce del perfil y reputación internacionales, mejora en la calidad, desarrollo de recursos humanos, generación de ingresos, creación de alianzas estratégicas, investigación y producción de conocimientos. (págs. 17 a 19)

Estas últimas razones se basan en diferenciar los casos en que hay una decisión del Estado de apoyar la proyección internacional de la educación del país cooperando con las instituciones universitarias, y las situaciones en que las acciones sólo dependen de cada universidad como una política particular.

Breve análisis de casos

Una vez aclarada la diferencia entre ambos campos de acción procederemos a dar algunos ejemplos sobre la incorporación de la educación en una estrategia de MP en algunos países.

Australia

Sin ser el principal objetivo de la MP Australia, la educación ha pasado a ser en los últimos años una de las principales fuentes de ingresos para el país. Para tomar conciencia del tema cabe mencionar algunos datos oficiales a modo de ejemplo:

- Australia es el tercer destino angloparlante del mundo para estudiantes extranjeros, recibiendo entre el 10-11% de los estudiantes móviles del mundo⁶².
- Estudiantes de más de 100 países llegan a Australia con intenciones de estudiar inglés, trabajar, viajar o por razones personales.
- El ingreso que recibe por servicios educativos es actualmente la tercera fuente de ingresos del país, generando casi 10.000 millones de dólares en 2006⁶³.

Es uno de los países que más desarrollado tiene el concepto de internacionalización de la educación en cuanto a una política de puertas abiertas a los estudiantes de todo el mundo. Por cercanía geográfica, recibe una gran cantidad de estudiantes asiáticos, aunque también un número importante de norteamericanos.

Al ser un país de habla inglesa y tradición anglosajona, y siendo el inglés el idioma universal en la actualidad, permite realizar tanto estudios universitarios como de perfeccionamiento del idioma, con la posibilidad de combinar ambos y hasta con una experiencia laboral.

El sitio oficial Study in Australia (www.studyinaustralia.gov.au) recibió durante 2006 un promedio de 200.000 visitas por mes, con picos de 250.000.⁶⁴

En 2006, 383.818 estudiantes internacionales pagaron estudios en Australia, lo que representó un aumento del 10,9 % con respecto al año anterior.⁶⁵

Cuenta con 15 universidades en el top 100 de la región Asia Pacífico, y 2 ubicadas en el top 100 mundial, según el último ranking de universidades del Instituto de Educación Superior de la Universidad Shanghai Jiao Tong del año 2006.

62. Ver Stratta, Isabel; *Educación "made in Australia"*; diario Clarín; 27 de mayo de 2007; en www.clarin.com/suplementos/economico/2007/05/27/n-01101.htm

63. *Ibidem*.

64. Australian Education Internacional, en <http://aei.dest.gov.au/AEI/MIP/Statistics/StudyInAustraliaWebsiteTrafficReports/Default.htm>

65. Australian Education Internacional, en http://aei.dest.gov.au/AEI/MIP/Statistics/StudentEnrolmentAndVisaStatistics/2006/Update_2006_Dec.pdf

Nueva Zelanda

Al igual que su gran vecino, viene desarrollando de manera muy acelerada en los últimos años el concepto de servicios educativos. Al contar también con la facilidad del idioma, tiene una variada oferta académica que busca captar un público ávido de una experiencia en inglés en un país con profundas raíces nativas (maoríes).

Aunque no alcanza el nivel de desarrollo de Australia, actualmente tiene 5 universidades ubicadas en el top 100 de la región Asia Pacífico.

El portal de la Educación Superior en Nueva Zelanda, www.newzealandeducated.com, brinda información detallada de la oferta universitaria del país.

Tanto Australia como Nueva Zelanda han logrado llamar la atención del mundo en distintos campos en los últimos años y, teniendo en cuenta el crecimiento de algunos países asiáticos y principalmente China, es posible que el papel que estos países se torne más importante como los interlocutores occidentales (en referencia a similitudes como el idioma y ciertas raíces culturales, sin ser quizás el término más preciso) con el sudeste asiático. En ese sentido la educación podría jugar un rol central en capacitación para las comunicaciones con Asia, pensando en los potenciales negocios que se podrían realizar. Incluso ya se ofrece algo en ese sentido.

Estados Unidos y Reino Unido

Según datos del Instituto de Estadística de la UNESCO, reflejados en un artículo del diario Perfil del domingo 22 de octubre de 2006⁶⁶, son los principales países receptores de alumnos extranjeros: 1° Estados Unidos (572.509, 23.32%), 2° Gran Bretaña (300.056, 12.22%), 3° Alemania (260.314, 10.6%), 4° Francia (237.587, 9.68%), 5° Australia (166.954, 6.8%).

El de los Estados Unidos es un caso particularmente interesante, por la importancia de sus universidades y los presupuestos con que cuentan. De este modo pueden financiar becas para estudiantes internacionales, o enviar estudiantes al extranjero, así como las más variadas investigaciones en los más diversos ámbitos. El país ya es una marca reconocida en lo relativo a educación superior, tanto de grado como de posgrado, con universidades como Harvard, Standford, el MIT (Massachussets Institute of Technology), Berkeley, Columbia o Yale, sólo por mencionar algunas de sus prestigiosas casas de estudios. Puede encontrarse información muy completa en el sitio www.studyusa.com.

Al igual que los Estados Unidos, en el Reino Unido hay universidades de renombre internacional que se ubican entre las mejores del mundo, entre las que se encuentran Cambridge, Oxford, Manchester, Edinburg o la London School of Economics. También debe destacarse el rol que ocupa el British Council, institución que representa la educación y la cultura inglesas alrededor del mundo, desarrollando políticas de diplomacia pública. Por cualquier consulta visitar www.britishcouncil.org.

En estos países quizás sea menos necesario el trabajo de promoción, ya que por la tradición y el prestigio de sus principales casas de estudio miles de estudiantes buscan ingresar en sus universidades anualmente. Por tal motivo, podríamos analizar la situación como un círculo virtuoso, donde quienes retornan a sus lugares de residencia recomiendan estudiar en estos países. Se trata de los principales países receptores de estudiantes internacionales en el mundo, y cuyas universidades lideran los principales rankings mundiales⁶⁷.

Más allá de los casos planteados, países como Francia, España o Alemania también han desarrollado una tradición de recepción de estudiantes extranjeros, así como de envío de estudiantes locales al mundo.

Argentina

Según cifras del Ministerio de Educación de la Nación actualmente hay unos 14.000 estudiantes extranjeros cursando en universidades argentinas, y el número se habría duplicado en tres años teniendo en cuenta los 6.800 que habrían llegado en 2004. El 85% de los estudiantes llegan de países de Latinoamérica, principalmente Colombia, Perú y Ecuador.⁶⁸

En nuestro país pareciera que la intención de internacionalizarse era puramente una decisión institucional, que cada universidad debía afrontar por su cuenta.

Sin embargo por estos días el gobierno nacional está tomando diversas medidas para fomentar la actuación internacional de las universidades, con la intención de atraer estudiantes internacionales⁶⁹:

66. Ver Ryan, Romina; "El Gobierno quiere importar estudiantes", en Diario Perfil, 22/10/2006

67. Ver, por ejemplo, el ranking del Instituto de Educación Superior de la Universidad Shanghai Jiao Tong en http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2006/ARWU2006_Top100.htm. También se puede consultar el Ranking Mundial de Universidades en la Web, que considera la utilización de los recursos de internet.

68. Ver Galván, Carlos; "La cantidad de extranjeros que estudian en el país ya es récord", en diario Clarín, 22/3/2007, págs. 30-31.

69. La información está disponible en la página de la Secretaría de Políticas Universitarias, dependiente del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación: www.ses.me.gov.ar

- Programa de Promoción de la Universidad Argentina
 - Misiones al extranjero
 - Un puente entre la Universidad y la Sociedad (sólo para universidades nacionales)
 - “Study in Argentina”. Guía para difundir la oferta universitaria en el exterior. Fue presentada en marzo de 2007 por el Ministro de Educación de la Nación, Daniel Filmus, y el Ministro de Relaciones Exteriores, Jorge Taiana.

Con estas medidas se espera que tanto las universidades públicas como las privadas puedan beneficiarse de una mayor decisión a nivel nacional de promover la educación argentina en el mundo. Se buscará financiar parte de los costos que implican las misiones al exterior, para facilitar que un mayor número de universidades difundan su oferta.

En referencia a las facilidades para que estudiantes argentinos puedan salir a capacitarse al mundo es un dato interesante para resaltar que el gobierno argentino hace años cuenta con dos casas, una en Madrid y otra en París, donde pueden alojarse ciudadanos argentinos por períodos prolongados a precios beneficiosos. Aunque no es la intención de este capítulo profundizar en estas cuestiones, que serían un tema más cercano a una política de diplomacia pública, que se abordará en el siguiente capítulo.

Capítulo III. La MP desde las Relaciones Internacionales

El estudio de las Relaciones Internacionales es una disciplina relativamente nueva, si la comparamos con la medicina o el derecho. Desde sus inicios⁷⁰ se ha centrado en el estudio de las relaciones entre los Estados, siendo éstos los principales actores del sistema internacional. En una primera instancia fue la *teoría realista* la que guió el análisis, basándose en una visión negativa de la naturaleza del hombre bregaba por la supervivencia del más fuerte, con la capacidad militar como máxima expresión de poder. Términos como interés definido en términos de poder y equilibrio de poder completaban la visión realista. Al finalizar la 1ra. Guerra Mundial muchos países, comenzando por los participantes de la contienda, se replantearon las reglas del juego con la intención de evitar que se produjera un nuevo enfrentamiento armado de tales dimensiones. Fue a raíz de estos acontecimientos que tomó fuerza el *idealismo*, creyendo en la capacidad del hombre de cambiar para mejorar su situación y en la cooperación como forma de superar las diferencias. Estas ideas dieron sustento al surgimiento de la Liga de las Naciones, antecesora de la Organización de las Naciones Unidas, una institución donde los distintos países tuvieran representatividad, en pie de igualdad, para solucionar posibles controversias en forma pacífica. Estas dos grandes teorías conformaron la estructura central de la disciplina que luego, con la evolución de las ideas a través de los años, lograría ampliar su bagaje teórico con nuevos planteos. No utilizaremos estas teorías para el análisis, ya que no las consideramos pertinentes al tema. Desde el realismo, por ejemplo, no tendría demasiada valoración la creación de una MP.

Se han consultado diferentes autores de la teoría de las relaciones internacionales sin encontrar uno que profundizara particularmente en el concepto de marca-país. Pero, a pesar de no ser un tema de análisis prioritario en el contexto mundial, el planteo de este trabajo busca comenzar a delinear una visión del mismo desde el enfoque de las RR.II. Queremos dejar en claro que nuestra intención es sólo presentar un posible camino para analizar un tema nuevo como MP desde las teorías que encontramos en una disciplina nueva y que aun busca definir un cuerpo teórico sólido. Para tal fin, se toma el concepto de *Interdependencia Compleja (IC)* creyendo que explica de manera correcta el escenario internacional propicio para el desarrollo de una EMP. Luego, de la mano del término *soft power* acuñado por Joseph Nye, se intentará describir la utilidad de generar poder y visibilidad a través de distintos medios entre los que se encuentran la *diplomacia pública* y la *marca país*. Aunque no forman parte de la tradición de las relaciones internacionales, se han consultado autores de marketing, branding y competitividad. Se considera necesario porque en la práctica se ha percibido que las grandes empresas de imagen, publicidad y marketing, así como distintos consultores en comunicación institucional e imagen corporativa, en general son contratados por los gobiernos para formar parte de los equipos de desarrollo de una EMP.

1. Interdependencia Compleja

En su libro “Poder e Interdependencia” Robert Keohane y Joseph Nye plantean el concepto de la *Interdependencia Compleja (IC)* para el análisis del sistema internacional. Según nuestra postura sería más correcto pensar en un sistema internacional con esas reglas antes que las del realismo, para que las políticas necesarias para desarrollar una EMP sean viables. Aunque se debe aclarar que, tal como lo destacan los autores, el uso de la IC no implica que la teoría realista no explique correctamente el contexto

70. Se toma como inicio formal de la disciplina la Paz de Westfalia, en 1648.

internacional, sino que en diferentes momentos cada uno de los planteos será de mayor utilidad para el análisis, incluso con la posibilidad de que existan campos intermedios entre ambos. "Nunca habrá nada que reemplace el análisis cuidadoso de las situaciones reales."⁷¹

Los autores explican que el concepto de interdependencia comienza a tomar fuerza después de la segunda guerra mundial, cuando los intercambios entre los diferentes países comienzan a incrementarse luego del conflicto. Incluso las interconexiones entre las distintas sociedades nacionales aumentan notoriamente, no limitándose sólo a cuestiones comerciales. Aunque en dicho escenario seguía predominando la visión realista, se comenzaba a analizar la creciente dependencia que tenían distintos países de productos o servicios de origen externo, así como la mayor comunicación entre los diferentes actores nacionales y subnacionales. Pero, para ser claros, este planteo no sugiere la desaparición de los conflictos, sino un cambio en su modalidad. Ya no primarían los problemas de seguridad entre Estados, sino que se existiría un abanico de disputas de distinta naturaleza.

"En política mundial, interdependencia se refiere a situaciones caracterizadas por efectos recíprocos entre países o entre actores en diferentes países."⁷² Es importante diferenciar este concepto de la simple interconexión. "Donde existen efectos de costo recíproco en los intercambios (aunque no necesariamente simétricos), hay interdependencia. Cuando las interacciones no implican efectos de costo significativos, simplemente hay interconexión".⁷³

"Nuestra perspectiva implica que las relaciones interdependientes siempre implicarán costos, dado que la interdependencia reduce la autonomía; pero es imposible determinar *a priori* si los beneficios de una relación serán mayores que los costos [...] Nada asegura que las relaciones que denominamos "interdependientes" puedan caracterizarse como de beneficio mutuo".⁷⁴ En el planteo de la interdependencia muchos casos pueden situarse entre las dos situaciones extremas: pura simetría y pura dependencia.⁷⁵

La IC también hace referencia a un cambio en la definición tradicional de **poder**. "El poder puede pensarse como la habilidad de un actor para conseguir que otros hagan algo que de otro modo no harían (y a un costo aceptable para el actor que promueve la acción). El poder también puede concebirse en términos de control sobre los resultados".⁷⁶ Los autores plantean claramente que el contar con los recursos potenciales no siempre se traduce en un control sobre los resultados, y es este último quizás el más importante componente del poder.

Para completar esta breve reseña sobre la IC, me referiré a lo más importante del planteo que es la definición de las características mismas de la interdependencia, que son definidas en contraposición a las establecidas por el realismo. Sería "*un mundo en el que otros actores además de los Estados participen activamente en la política mundial, en el que no exista una clara jerarquía de cuestiones y en el que la fuerza sea un ineficaz instrumento de política*".⁷⁷

2. Soft Power (Nye)

Si el sistema internacional funcionara con las características de la IC, podría tomar mayor relevancia otro de los conceptos que se utilizarán en este trabajo, el de *soft power*. En su libro titulado de manera homónima, Joseph Nye desarrolla en profundidad el planteo del "poder blando" y su posible injerencia en las relaciones internacionales. Además, se han consultado diversos artículos del autor en distintas publicaciones, entre las que se destaca la revista *Foreign Affairs* en español.

Nye analiza en su libro que actualmente la agenda de la política mundial es como un juego de ajedrez en tres dimensiones: en la cima, los clásicos temas de interés militar entre los Estados; en el medio, los temas económicos entre los Estados; y por último, por debajo, los temas transnacionales (como el terrorismo internacional, el cambio climático, etc.). Aclara también que es importante que los recursos de poder con los que cuenta un Estado se vean plasmados en la obtención de los resultados deseados y, para lograrlo, deben articularse distintas estrategias. También se refiere a la importancia del contexto a la hora de evaluar las capacidades de poder de un actor determinado, ya que al cambiar puede que pierdan efecto ciertos recursos de poder.

Una vez que aclara dichos conceptos acerca del poder y sus circunstancias, comenta que aun hoy suelen centrarse muchas energías en los asuntos de hard power, dejando rezagado lo que llama soft power, y que define como "... the ability to get what you want by attracting and persuading others to adopt your goals. It differs from hard power, the ability to use the carrots and sticks of economic and military might to

71. Keohane, Robert, y Nye, Joseph; "Poder e Interdependencia"; p. 17

72. *Ibidem*, p. 22

73. *Ibidem*, p. 22-23

74. *Ibidem*, p. 23

75. Cfr. *Ibidem*, p. 25

76. *Ibidem*

77. *Ibidem*, p. 40

make others follow your will. Both are important [...] but attraction is much cheaper than coercion...”⁷⁸ Si bien un mismo actor puede contar con recursos de poder de ambos tipos, el soft power no depende de las capacidades de hard power. Profundizando la definición, el autor dice que “a country may obtain the outcomes it wants in world politics because other countries –admiring its values, emulating its examples, aspiring to its level of prosperity and openness– want to follow it. In this sense, it is also important to set the agenda and attract others in world politics, and not only to force them to change by threatening military force or economic sanctions. This soft power –getting others to want the outcomes that you want– co-opts people rather than coerces them. Soft power rests on the ability to shape the preferences of others.”⁷⁹

3. Diplomacia Pública

Continuando con el abordaje desde lo macro hacia lo micro, abordaremos el concepto de *public diplomacy* o *diplomacia pública (DP)*, que podría ubicarse como una herramienta estratégica de soft power.

Gustavo Martínez Pandiani en su libro “Diplomacia Pública y Medios de Comunicación” realiza un análisis del cambio que se ha dado en las formas de la diplomacia tradicional, principalmente a través de un proceso de democratización en el desarrollo de la política exterior de un Estado. Este “control popular” o “control democrático” de la política externa hace referencia a la irrupción en el juego de los asuntos externos de dos nuevos actores: el electorado y los medios masivos de comunicación.⁸⁰ Se debe aclarar, ante las críticas realizadas, que la irrupción de la opinión pública como un factor incidente en las decisiones de política exterior no implica que sea un elemento determinante. Como bien aclara el autor, las decisiones continúan siendo tomadas en las altas esferas diplomáticas, que fueron formadas y han adquirido experiencia en el ámbito de la política exterior. El concepto de opinión pública aplicado a la elaboración de la política externa sufre algunas limitaciones: desconocimiento técnico, volatilidad espasmódica y visión cortoplacista.⁸¹

“A pesar de servir siempre a los intereses de uno o más estados nacionales, las acciones de diplomacia pública no son ejecutadas sólo por instancias gubernamentales [...] Así, mientras la diplomacia clásica se enfoca en la formalización de las relaciones entre estados, la diplomacia pública excede el ámbito de la comunicación intergubernamental e intenta establecer un canal de diálogo directo con diversos destinatarios sociales al interior de las distintas naciones.”⁸²

Robin Brown lo define como “*something that deals with the influence of public attitudes on the formation and execution of foreign policies. It encompasses dimensions of international relations beyond traditional diplomacy; the cultivation by governments of public opinion in other countries; the interaction of private groups and interests in one country with those of another; the reporting of foreign affairs and its impact on policy; communication between those whose job is communication, as between diplomats and foreign correspondents; and the processes of inter-cultural communication.*”⁸³

4. Marca País

Ya refiriéndonos al concepto de *marca país*, Joseph Francesc Valls realiza un profundo análisis en su libro “La Imagen de Marca de los Países” (IMP). Aborda las distintas acciones que forman parte de una política de acción comunicativa (PAC) de la marca país, las cuales son, como se mencionara en el capítulo II, Identidad Corporativa, Publicidad, Sponsoring, Relaciones Públicas y la Relación con los Medios de Comunicación.

También Simon Anholt aborda el tema en su libro “Brand New Justice”. Plantea la utilización del *branding* como una herramienta que podría aplicarse con éxito en los países en desarrollo para buscar una mejor situación y, justamente, consolidar su desarrollo. También considera de gran importancia la capacidad de un país de crear marcas competitivas, líderes a nivel mundial. Analizando algunos casos exitosos en este sentido, argumenta que el camino que deberían seguir los países en vías de desarrollo debería ser justamente la creación de valor a través del desarrollo de marca. Aunque los países continúan exportando comodities, y compuestas sus exportaciones por muy pocos productos, la utilización del branding permitiría la creación de valor intangible.

Podríamos graficar la relación entre soft power, DP y MP de la siguiente manera:

78. Nye, Joseph; “Propaganda isn’t the way: Soft Power”; The International Herald Tribune; 10 de enero de 2003.

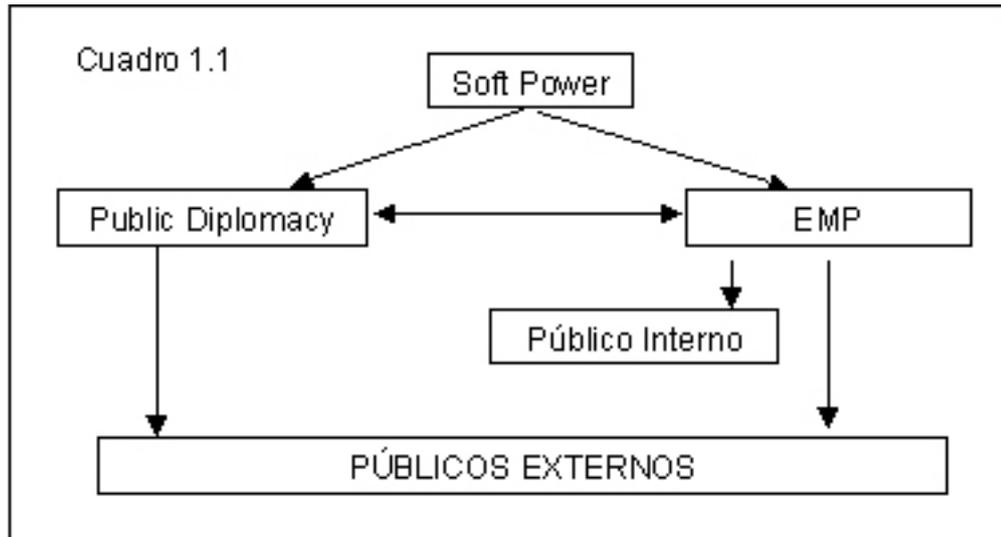
79. Nye, Joseph (Jr.); “Soft Power”, p. 5

80. Cfr. Martínez Pandiani, Gustavo; “Diplomacia Pública y Medios de Comunicación”; ps. 50-53.

81. *Ibidem*, p. 48.

82. *Ibidem*, p. 56

83. Brown, Robin; “Information Technology and the Transformation of Diplomacy”; p. 15.

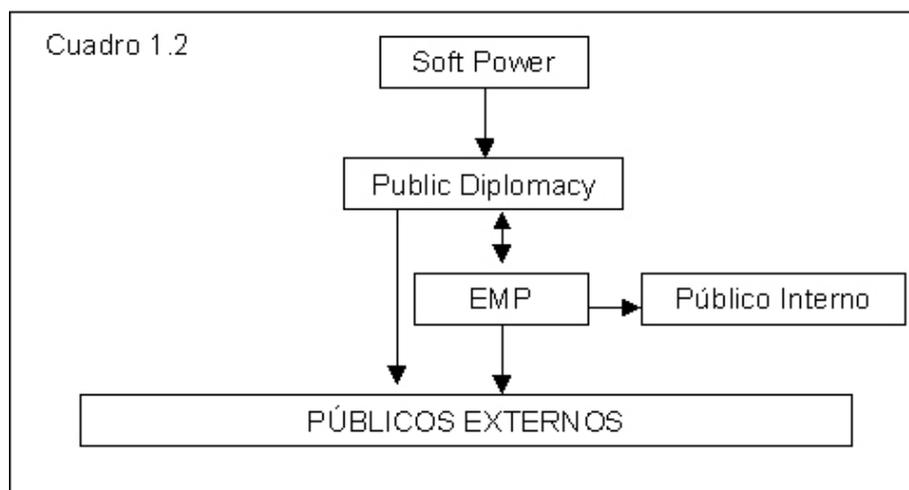


Como se puede apreciar en el cuadro anterior, existen distintas conexiones entre los diferentes conceptos abordados en este capítulo. Para empezar, tanto la DP como la MP serían herramientas de soft power, y podrían ser utilizadas en forma conjunta o aislada. Aunque, tal como lo muestra el cuadro 1.1, existen diferencias en cuanto al público objetivo de las diferentes políticas:

- La DP está netamente orientada a los ciudadanos de países extranjeros sobre los cuales se busca influir positivamente en sus percepciones con respecto al país emisor.
- Por otro lado la MP, aunque también tiene como principales destinatarios a los públicos externos, intenta ser asimilada por los ciudadanos del mismo país en su intención de ser representativa de los mismos fuera de las fronteras nacionales.

La DP y la MP pueden actuar conjuntamente, ya que la primera abarca un campo de acción mayor que la segunda, y pueden llegar a complementarse e incluso potenciarse. La interconexión entre ambas políticas puede darse porque ambas persiguen el mismo objetivo: dar mayor visibilidad a las acciones y, principalmente, a las potencialidades del país. Pero también puede optarse por una de ellas, ya que de no haber claras diferencias en las acciones a llevar adelante y los ámbitos de aplicación, podría existir superposición y, muy posiblemente, repetición de mensajes y contenidos.

También podría introducirse un cambio a esta interpretación, y plantear que la MP sería una forma de DP, como lo muestra el cuadro 1.2. No sería, a nuestra manera de ver, la forma más adecuada ya que, como se dijo previamente, el público interno no es un destinatario prioritario de la diplomacia pública.



Alcanzar objetivos realistas valiéndose, en cierta forma, de medios idealistas. E. H. Carr luego de realizar un análisis comparativo entre la teoría utópica y le realista, “llega a la conclusión de que las teorías políticas sólidas contienen elementos de utopismo y realismo, de poder tanto como de valores morales.”⁸⁴

84. Dougherty, James, y Pfaltzgraff, Robert; “Teorías en pugna en las relaciones internacionales”; p. 17

Debemos aclarar que no en cualquier entorno se puede desarrollar exitosamente una EMP, cualquiera sea el país que se lo proponga. Para delinear las condiciones necesarias en el sistema internacional, situándonos en un nivel macro de análisis, podemos mencionar como una condición indispensable para la implementación de cualquier estrategia de “soft power”, como la MP, que primen las relaciones pacíficas entre los estados del mundo. No deberían existir conflictos bélicos a gran escala, donde se vean involucrados gran cantidad de países de diferentes regiones del globo (ej: guerras mundiales y guerra fría) ya que, en una situación semejante, cualquier otro tipo de relacionamiento entre los estados o sus ciudadanos se subordinaría al desarrollo de los acontecimientos en el campo de batalla. Sin embargo, en un contexto como el que actualmente encontramos, donde los conflictos están localizados en zonas lejanas a los principales centros de poder político y económico⁸⁵, sí se podría intentar desarrollar una estrategia de MP y con expectativas de éxito. Es muy probable que donde se imponga el “hard power” no haya lugar para el “soft power”.

La actual situación, como se dijo previamente, permitiría la implementación de este tipo de políticas. Particularmente para la Argentina señalaremos cuatro puntos de sustento:

- 1.- Se encuentra alejada de la región de Medio Oriente que, hoy por hoy, es el principal núcleo de conflictos bélicos en el mundo. Así como también de Corea del Norte, otro de los estados considerados peligrosos por su política de enriquecimiento de uranio destinada a la producción de armamento nuclear.
- 2.- No forma parte activa de la alianza propuesta por EE.UU. en su lucha contra el terrorismo por lo que, en principio, no sería blanco prioritario para posibles atentados. Más allá de quienes dicen que funcionaría una célula de la red terrorista Al-Qaeda en la triple frontera que la Argentina comparte con Paraguay y Brasil. Aunque se debe aclarar que, luego de los ataques perpetrados en territorio argentino contra la Mutual Judía (AMIA) y la Embajada de Israel, la sociedad está sensibilizada ante acontecimientos de este tipo.
- 3.- No tiene grandes reservas de recursos naturales considerados, por ahora, estratégicos para el funcionamiento del actual sistema económico, o la subsistencia de la población mundial. Por lo tanto, no se está en la mira de las potencias que necesitan de ciertos recursos, como el petróleo, para mantener los niveles de producción de sus industrias. Esta reflexión responde a quienes creen que los actuales conflictos en el mundo son, en parte, una búsqueda por controlar regiones estratégicas para la extracción de petróleo. Al decir por ahora, se hace referencia a que el agua puede llegar a alcanzar dicha consideración en no mucho tiempo, y el país sí cuenta con grandes reservas acuíferas. También el país cuenta con condiciones muy favorables para el desarrollo de biocombustibles, tema de estricta actualidad cuando se piensa en fuentes de energía alternativas ante el inevitable agotamiento de los combustibles fósiles y pensando en un mayor cuidado del medio ambiente.
- 4.- No enfrenta en la actualidad ningún conflicto bélico, ni mantiene diferencias con otros países que puedan derivar en uno. Esto no quiere decir que no existan controversias, que con seguridad serán resueltas sin necesidad de llegar al enfrentamiento directo.

En este capítulo hemos intentado establecer, desde nuestro punto de vista, un acercamiento al tema MP desde la órbita de las relaciones internacionales. Como se dijo creemos que un contexto como el que plantea la *interdependencia compleja* permite un desarrollo de políticas de *soft power* con mayores expectativas de éxito y, en consecuencia, usufructuar las ventajas que pudieran brindar herramientas como la *diplomacia pública* y la *marca país*. En la Argentina las condiciones actuales permitirían desarrollar políticas de este tipo, aunque el éxito o fracaso de las mismas queda supeditado correcto gerenciamiento de un gran abanico de temas que van desde la alta política hasta los temas culturales o deportivos.

85. Cabe aclarar que esto no implica que los países más desarrollados no corran riesgos, o que no estén inmersos en conflictos, simplemente que las acciones se desarrollan fuera de sus territorios. La amenaza terrorista es un problema que, a pesar de lo sucedido, todavía es incipiente como para desestabilizar la paz mundial.

Comentarios finales

Luego de haber realizado el trabajo y habiendo incorporado variada información sobre el tema podemos decir que, a nuestro entender, un proyecto de MP tendría ciertas debilidades o desafíos, entre las que podemos mencionar:

- La unificación marcaría bajo un solo nombre. En este sentido, al funcionar la MP como un paraguas que abarca una gran cantidad de actividades de diversa índole, un error en cualquiera de ellas podría generar un efecto contagio en el resto. Como se ha explicado a lo largo del trabajo, una política de MP abarca desde ciertos aspectos de la política exterior del país hasta la promoción internacional de distintos productos, desde las repercusiones de las decisiones de política interna hasta la imagen que los turistas se llevan al retornar a sus hogares. Ante semejante cantidad de factores siempre hay un alto riesgo, ya que todos los elementos componentes se asociarán con la marca, y la marca es el nombre del país. Como ejemplo podríamos decir que, un hecho desafortunado como fue el robo a las hijas del Presidente George Bush en San Telmo, podría provocar una merma en el arribo de turistas estadounidenses al país. De hecho como consecuencia de dicho acontecimiento el Departamento de Estado de los Estados Unidos produjo un documento crítico sobre el estado de la seguridad pública del país, que podría afectar el flujo de turistas de dicho país que eligen visitar Argentina.
- Amplitud de los temas (o articulación). El principal problema en este punto es la capacidad de articular los distintos sectores del Estado que trabajaban cada uno por su cuenta hasta la creación de la MP. Temas como promoción internacional de productos y servicios, apoyo a las PyMes, turismo, atracción de inversiones, política exterior y los variados puntos de la política interna, deberían ahora trabajar de manera concertada aunque sea en ciertos aspectos mínimos y clave que brinden coherencia y credibilidad a la comunicación que produzca la MP. Mayor complejidad da el hecho de sumar al sector privado, esencial para una estrategia de este tipo, aunque podría facilitar el hecho de que muchos de los organismos del Estado tienen contacto permanente con los privados. Por eso la mayoría de los especialistas recomienda la creación de un ente particular para ocuparse de la administración de la MP.

Cuando un país decide dar un carácter sectorial a su EMP, este tema es mucho más sencillo de solucionar, incluso puede que se encargue el gerenciamiento de la marca sólo a una oficina gubernamental. El ejemplo más claro en este sentido, como se ha visto en el trabajo, es el del turismo.

- Dependencia. Como se dijo en el punto anterior, la MP involucra gran cantidad de sectores dentro de la estructura del Estado, como también participación del sector privado. En ese sentido muestra gran dependencia de las actividades de todos los actores intervinientes. La MP por sí misma no genera políticas en ningún área, ni turismo, ni educación, ni promoción internacional, etc. Busca dar coherencia, unificar la comunicación para transmitir credibilidad y seriedad a los públicos externos, pero depende de las decisiones que se tomen en muchos y variados sectores.
- Resultados de largo plazo. Ésta no sería técnicamente una debilidad, aunque claramente no coincide con las necesidades que la vorágine política impone a los gobernantes, lo que en algunos países la convertiría en una. Los resultados a largo plazo no son justamente los más buscados por los encargados de manejar los destinos de una ciudad, provincia o país. El gobernante busca obtener resultados visibles que le permitan aspirar a ser reelegido en la próxima elección. A este respecto, el buscar acelerar los tiempos de una EMP puede llevar a cometer errores que luego afecten el trabajo desarrollado durante años, como se explica en el ítem anterior.

Desde mi punto de vista hay una idea importante que cabría mencionar al término de este trabajo: *conjuntamente con la creación de una marca se deben analizar cuestiones pendientes de una importancia mayor*. Intentaremos destacar algunas cuestiones que podrían tenerse en cuenta para ser analizadas en futuros trabajos con la intención de dar mayor sustento a una política de MP y evitar el riesgo de desprestigio que corre permanentemente. Al estar fuertemente vinculada a la imagen internacional del país, se debería tener en cuenta que cualquier acontecimiento negativo que ocurra en el país y que pueda ser tomado y reproducido por las grandes cadenas internacionales de noticias podría rápidamente echar por tierra con la planificación de meses en cualquiera de las áreas que abarca la EMP. Esto está relacionado con la identificación marcaría bajo el nombre del país, como se mencionara en la página anterior. Es importante la comunicación, pero se debe tener muy presente el amplio espectro de cuestiones que intervienen: *“Those acts of communication include the kinds of brands which the country exports; the way it promotes itself for trade, tourism, inward investment and inward recruitment; the way it behaves in acts of domestic and foreign policy and the ways in which these acts are communicated; the way it promotes and represents and shares its culture; the way its citizens behave when abroad and how they treat strangers at home; the way it features in the world’s media; the bodies and organizations it belongs to; the countries*

*it associates with; the way it competes with other countries in sport and entertainment; what it gives to the world and what it takes back.*⁸⁶

En referencia a la MP Argentina debemos decir que, además de las debilidades recientemente analizadas, existe en país cierta tendencia a la inestabilidad cíclica que queda resumida de manera clara en la siguiente frase de Daniel Zovatto:

“De ahí la importancia de superar de manera definitiva las cuatro maldiciones que nos persiguen desde hace mucho tiempo: 1) refundación constante del país; 2) apuesta a los “milagros”, es decir, a la creencia de que todo va a cambiar, y para bien, de la noche a la mañana, sin esfuerzo, sin trabajo, sin sacrificio; 3) el nefasto ciclo de crisis-reactivación-estancamiento en lo económico, y de ilusión-desencanto-ira colectiva en lo social y político, y 4) el cortoplacismo y la improvisación”⁸⁷.

Una EMP podría ser una herramienta valedera para buscar una clara diferenciación en el concierto de las naciones, aunque puede que no sea suficiente si no es acompañada de ciertos cambios necesarios en la situación interna del país y en sus relaciones exteriores. Con esto intento decir que el desarrollo de una MP, si bien es una herramienta política de comunicación que intenta mostrar mayor coherencia en los mensajes emitidos, con posibilidades de lograrlo, no puede transmitir lo que no se genera. Considero que quizás sería necesario un trabajo a conciencia, pensando en el mediano y/o largo plazo, en áreas estratégicas como pueden ser la pobreza, la educación, la salud, el desempleo, el desarrollo empresario, la estabilidad jurídica e institucional y la política exterior. Recordemos que la MP está fuertemente vinculada a la imagen de país (sin ser lo mismo se retroalimentan), y un gran sustento de la marca es la confianza que genera en quienes la consumen. Mi apreciación es que una mala decisión de política interna en cualquiera de los ámbitos mencionados, o una innecesaria hostilidad en materia internacional, pueden dañar la imagen externa del país. Si esto ocurriera, también se vería afectada la MP, por propiedad transitiva. Si se vincula a la Argentina con una imagen de desorden, pobreza y violación de las leyes, es muy difícil que haya credibilidad en los empresarios del país, y que se consuman los productos del país. Y también es un punto importante, y que podría dificultar las cosas, el que la sociedad argentina no crea la imagen que se quiere transmitir en el ámbito internacional, ya que sólo sería cuestión de tiempo el que salgan a la luz las contradicciones existentes.

Sin buscar ser rotundo en la afirmación, considero que por lo menos estos temas merecen ser estudiados con mayor profundidad. Existe una vinculación entre los asuntos institucionales del país, y la política de comunicación que se establezca para dar sustento a una imagen.

Cabe aclarar que, a mi criterio, pensar en diseñar una MP refleja la convicción de que existen caminos para mejorar las perspectivas del país en el mundo, y que hay cierta predisposición a buscar alternativas para cambiar la situación reinante. Sin embargo, el paso de las buenas intenciones a las acciones concertadas es algo difícil de lograr, aunque con seguridad vale la pena el esfuerzo.

Para terminar presento un breve análisis FODA (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas) en relación a las condiciones del país pensando en la EMP Argentina.

Fortalezas

- Riquezas naturales. Multiplicidad de climas y regiones.
- Hospitalidad.
- Éxitos deportivos.
- Tango.
- Figuras reconocidas a nivel internacional en la música, la cultura y el deporte.
- Capacidad de recuperación.
- Industria cultural. Capacidad de creatividad y producción nacional. Cine, teatro, televisión, pintura, escultura, etc.

Oportunidades

- La competitividad del valor del peso (pensada como coyuntural).
- La economía está dando claros signos de recuperación, sostenido a través de estos años (2002-2006). Los distintos índices arrojan resultados positivos.
- Los flujos de turismo internacional mantienen un crecimiento sostenido desde 2003.
- Aumento del flujo de ingreso de turistas extranjeros en los últimos años.
- Reducción de la deuda del país, e intención de continuar en esa dirección.

86. Anholt, Simon; op. cit.; p. 11

87. “Argentina necesita una visión de país” por Daniel Zovatto, en NuevaMayoría.com, 2 de junio de 2006. El autor es Director para América Latina y el Caribe de IDEA (Internacional Institute for Democracy and Electoral Assistance)

Debilidades

- Inestabilidad institucional.
- Centralización del poder.
- Conflictividad gubernamental (hoy con Uruguay, España y Finlandia por las papeleras, pero con anterioridad con los medios de comunicación, con la iglesia, con los empresarios, con los gremios, etc.).
- Inflación.
- Dependencia del contexto económico internacional.

Amenazas

- Corrupción.
- Falta de políticas a largo plazo.
- Fragmentación en la elite dirigente, tanto política como económica.
- Infraestructura deficiente (inundaciones, energía, medio ambiente, etc.).

Anexo 1 - Entrevista con Benjamín von der Becke y Lucas Pérez – desgrabación

LD: Lisandro Devoto

BvdB: Benjamín von der Becke

LP: Lucas Pérez Breglia

LD: *Sobre los medios. Leyendo diferentes autores sobre marca y estrategia de marca, muchos resaltan a los medios como herramienta importante en la difusión tanto interna como obviamente externa. Incluso en la página de marca argentina hay un informe de las noticias sobre la Argentina que han publicado los medios extranjeros. Hoy en día, teniendo en cuenta los problemas existentes entre el gobierno y algunos sectores de la prensa, ¿se espera que haya alguna dificultad en la comunicación masiva?*

BvdB: No. Nosotros vamos a trabajar también con los medios, los medios se tienen que sumar también como empresas a transmitir una imagen de la Argentina que esté por encima de la coyuntura del gobierno. Estamos hablando de una estrategia de la imagen de la Argentina a largo plazo, con lo cual los medios también pueden colaborar con eso. Y hay una estrategia de comunicación de esto que se va a ir dando gradualmente.

LD: *Y creen que esta coyuntura que hoy se da con este gobierno no influiría en nada en el inicio del lanzamiento.*

BvdB: Influir influye claro, porque es el gobierno el que está liderando el programa, pero todas las acciones se van consensuando de manera tal que se vaya dando una política de estado, que va más allá de lo que pase con este gobierno, con el mundial, esto es a largo plazo. De hecho nosotros no queríamos largar esta estrategia en medio del mundial para no afectar esto a algo que tenga que ver con la coyuntura de entusiasmo.

LP: Es una lógica de trabajar lo suficientemente fuerte como para que ya esto quede tan instaurado que los próximos gobiernos no puedan vaciarlo. Hoy tenemos el apoyo gubernamental que te permite jugar fuerte para que esto después no sea un concepto vacío con otro gobierno.

LD: *En lo que estético, ¿también con este formato se va a salir por el país o afuera?*

BvdB: Una cosa que traduzca también la sobriedad y el multipropósito que la Marca Argentina tiene que tener, no es sólo una marca que sirva para el turismo o para vender folcklore o para vender artesanías, sino que también tiene que representar todo lo que es la Argentina, el sector de la tecnología, la ciencia, productos sofisticados, entonces de alguna manera tanto el isologo como la identidad visual responde a esa vocación multipropósito que sea omnicompreensiva o sea que sirva para todo.

LP: Las acciones de marca son infinitas, lo que vos podés hacer con la Marca Argentina es infinito, con lo cual

LP: En realidad la lógica de la marca es que mueva agujas, y para eso uno genera una estrategia como le salga básicamente. Esto en este caso es una política de Estado que empieza a ser muy consolidada, pero que en realidad en algún momento puede transformarse en algo compulsivo. Este gobierno nos está dejando jugar prolijamente, quizás otro no; puede transformarse en algo compulsivo. ¿Cómo mueve agujas, digamos, en el público internacional? El público internacional no se da cuenta, porque la percepción es instintiva digamos, lo que vos percibís cuando vas a comprar un jabón y vos tenés mucha propaganda metida sobre ese jabón es probable que lo elijas por sobre los otros, Rexona por ejemplo. Pero puede haber otros que sean mucho mejores jabones y que uno no los elija porque no tienen marca. En realidad tener una marca sobre esto quizás haga que la gente lo elija, pero por ahí no. También depende, por ejemplo, el ciclo de vida del producto. Hay productos que nacen y les conviene más tener una marca país que los sostenga porque les sirve para su publicidad, y hay otros productos que son tan grandes y tan importantes que no les conviene tenerla.

LD: *Si, pero también al producto le sirve en la primera etapa del ciclo de vida, una vez que el producto se consolida e ingresa a un mercado se abre de la marca.*

LP: Se puede correr de la marca, incluso la marca puede llegar a ser contraproducente. Por eso te digo, en realidad es muy difícil trabajarlo de esa manera. Nosotros vamos a tener una primera etapa este año, que el logo va a ser sólo para comunicación gubernamental – LD: si, me decía Benjamín –, recién el año que viene lo vamos a lanzar a las marcas. Yo creo que vamos a estar lo suficientemente experimentados como para soportar esto.

LD: *Definitivamente antes de que se planeara la Estrategia de Marca, incluso antes que se saliera en el 2004 a oficializarse que se iba a trabajar en esto, tanto la Secretaría de Turismo como la Fundación Exportar estaban trabajando fuerte también cada una en su ámbito. ¿La Estrategia de Marca es potenciar el trabajo de estos distintos organismos que lo hacían por su parte?*

LP: La Estrategia de Marca es estandarizarlo al trabajo, unificarlo, armonizarlo. En realidad lo que se plantea es, nosotros arrancamos con Turismo y con Medios pero la idea es que todos tengan que participar.

LD: *Pero es potenciar lo que se venía haciendo. Se funda un orden, un marco en el cual va a funcionar, pero de alguna manera ya se venía trabajando en eso.*

LP: Exactamente. Se venía haciendo, pero desprolijó. Acciones había, siempre hay acciones, de hecho hubo otros intentos de marca en algún momento.

Bibliografía

Libros

- ANHOLT, Simon; "Brand New Justice. How branding places and products can help the developing world"; Elsevier Butterworth-Heinemann; 2005 (Revised Edition; primera edición, 2003); Oxford; pp. 173.
- DOUGHERTY, James E. y PFALTZGRAFF, Robert L., "Teorías en pugna en las Relaciones Internacionales", Grupo Editor Latinoamericano - Colección Estudios Internacionales, Buenos Aires, 1993, pp. 592. (Traducción de Cristina Piña) Original: "Contending Theories of International Relations", HarperCollins Publishers, New York, 1990.
- KEOHANE, Robert y NYE, Joseph; "Poder e Interdependencia"; Grupo Editor Latinoamericano; Buenos Aires; 1988; pp. 305.
- MARTÍNEZ PANDIANI, Gustavo; "Diplomacia Pública y Medios de Comunicación. Del Estado-Nación a las Cadenas Mundiales de Noticias"; Libros del ISEN; Buenos Aires; 2006; pp. 160.
- NYE, Joseph; "Soft Power. The jeans to success in world politics"; Public Affairs, New York, 2004, pp. 195.
- OCCHIPINTI, Roberto; "Marca País"; Voros; Buenos Aires; 2003; pp. 193.
- PORTER, Michael; "La ventaja competitiva de las naciones"; Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1995, pp. 1025. (1ra. Edición en castellano, 1990)
- VALLS, Josep-Francesc; "La Imagen de Marca de los Países"; McGraw Hill; Madrid; 1992; pp. 267.
- Citas de "Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional", Editado por Hans de Wit, Cristina Jaramillo, Jocelyne Gacel-Avila y Jane Knight, Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones, 2005, pp. 380

Artículos en diarios y revistas

- ALONSO, Viviana; "Herramienta para el desarrollo. Entrevista a Simon Anholt"; Revista Gestión; Volumen 9; marzo-abril 2004; págs. 62-67.
- BILKEY, Warren, y NES, Eric; "Country-of-origin effects on products evaluations", Journal o Internacional Business Studies; Spring/Summer 1982; págs. 89-100.
- BROWN, Robin; "Information Technology and the Transformation of Diplomacy"; Knowledge, Technology & Policy; Summer 2004; Vol. 18; N° 2; pp. 14-29.
- GALVÁN, Carlos; "La cantidad de extranjeros que estudian en el país ya es récord"; diario Clarín; Sociedad; 22/03/2007; pp. 30-31
- NYE, Joseph; "Propaganda isn't the way: Soft Power"; The International Herald Tribune; 10/01/2003.
- RODRÍGUEZ PETERSEN, Javier; "La Marca País agrega valor"; Revista Mercado; septiembre 2004, págs. 26-30.
- RYAN, Romina; "El Gobierno quiere importar estudiantes"; diario Perfil; 22/10/2006
- STRATTA, Isabel; *Educación "made in Australia"*; diario Clarín; 27/05/2007; en www.clarin.com/suplementos/economico/2007/05/27/n-01101.htm

Documentos de la EMP Argentina

- Presidencia de la Nación; "Documento Fundacional de la Marca Argentina"; Julio de 2004. Se encuentra en www.marcaargentina.gov.ar/images/stories/documento_fundacional.pdf
- Presidencia de la Nación; "Marca Argentina. Seminario Nacional"; 31 de marzo de 2005
- Presidencia de la Nación; "Enfoque de Relaciones Internacionales para la Estrategia Marca País Argentina"; pp. 105. Se encuentra en http://www.marcaargentina.gov.ar/images/stories/enfoque_rrii.pdf
- UNCPBA (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires); "Aportes para la Implementación de la Estrategia Marca País Argentina. Planos Interno y Externo"; Investigación presentada a la Secretaría de Medios de Comunicación de la Presidencia de la Nación; Tandil; Febrero de 2005; pp. 190. Se encuentra en www.marcaargentina.gov.ar/images/stories/estudio_comparado_de_marcas.pdf
- UNCPBA (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires); "La Posición de la Argentina en diferentes Rankings e Indicadores Internacionales"; Investigación presentada a la Secretaría de Medios de Comunicación de la Presidencia de la Nación; Tandil; Agosto de 2005; pp. 386. Se encuentra en www.marcaargentina.gov.ar/images/stories/estudio_de_indices_y_rankings.pdf

Trabajos en internet

- BLACKETT, Tom; "What is a Brand?"; en www.interbrand.com/books_papers.asp
- BRYMER, Charles; "Branding a Country", en www.interbrand.com/books_papers.asp.
- BRYMER, Chuck; "What Makes a Brand Great"; en www.interbrand.com/books_papers.asp
- KYRIACOU, Savas, y CROMWELL, Thomas; "The Concepts and Benefits of Nation Branding"; en www.eastwestcoms.com/Concepts-and-benefits-of-nation-branding.htm
- NOYA, Javier; "América Latina: del Riesgo País a la Marca País"; 30 de mayo de 2006; en http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4k3DDICSYGYTn76kShCBvGOaCJAppEPplhgGELM1yM_N1XfWz9AvyA3NDQ0otwRAMK6HnQ!/delta/base64xml/L3dJdyEvUUd3QndNQSEvNEIVRS82XzRfMVfV?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/Elcano_es/Zonas_es/Imagen+de+Espana/DT+7-2006
- NOYA, Javier; "El poder simbólico de las naciones"; 29 de julio de 2005; en http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4k3DDICSYGYTn76kShCBvGOaCJAppEPplhgGELM1yM_N1XfWz9AvyA3NDQ0otwRAMK6HnQ!/delta/base64xml/L3dJdyEvUUd3QndNQSEvNEIVRS82XzRfMVfV?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/Elcano_es/Zonas_es/Imagen+de+Espana/DT35-2005
- NOYA, Javier; "Una diplomacia pública para España"; 15 de junio de 2006; en http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4k3DDICSYGYTn76kShCBvGOaCJAppEPplhgGELM1yM_N1XfWz9AvyA3NDQ0otwRAMK6HnQ!/delta/base64xml/L3dJdyEvUUd3QndNQSEvNEIVRS82XzRfMVfV?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/Elcano_es/Zonas_es/Imagen+de+Espana/DT11-2006
- SANCHEZ, Eduardo; "El Hombre y sus Marcas. Un ensayo antropológico". Se puede encontrar una síntesis ejecutiva en www.marcaargentina.gov.ar/images/stories/ensayo_estrategia.pdf
- ZOVATTO, Daniel; "Argentina necesita una visión de país", en www.nuevamayoria.com; 2 de junio de 2006.

Páginas de internet

- Australian Education International: www.aei.gov.au
- British Council: www.britishcouncil.org / www.britishcouncil.org.ar
- Comité Colbert: www.comitecolbert.com
- Diario Clarín: www.clarin.com
- Diario La Nación: www.lanacion.com.ar
- Diario The Economist: www.economist.com
- Earth Speak: www.earthspeak.com
- East West Communications: www.eastwestcoms.com
- Marca País Argentina: www.marcaargentina.gov.ar
- Nation Brand Index: www.nationbrandindex.com
- Presidencia de la Nación Argentina: www.presidencia.gov.ar
- Real Academia Española: www.rae.es
- Secretaría de Políticas Universitarias, dependiente del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación Argentina: www.ses.me.gov.ar

Tesis

- VEXINA, Santiago; "Apuntes sobre la importancia de una "marca argentina"; Las Tesis de Belgrano; junio 2002.