



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
VILLA MARIA

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

La administración y gestión del "intangible nacional"

Marca País Argentina como herramienta para el
reposicionamiento internacional post crisis 2001 –
2002

Año
2013

Autor
Avendaño Manelli, Carla Fernanda

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Avendaño Manelli, C. F. (2013). *La administración y gestión del "intangible nacional"*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

**II CONGRESO DE ADMINISTRACION DEL CENTRO DE LA
REPUBLICA**

**ASOCIACIÓN DE DOCENTES NACIONALES
DE ADMINISTRACIÓN GENERAL
ADENAG
ENCUENTRO DE LA REGIONAL CENTRO OESTE**

**VILLA MARÍA, CÓRDOBA
31 DE OCTUBRE Y 01 DE NOVIEMBRE DE 2013**

**LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL “INTANGIBLE NACIONAL”.
MARCA PAÍS ARGENTINA COMO HERRAMIENTA PARA EL
REPOSICIONAMIENTO INTERNACIONAL POST CRISIS 2001 – 2002.**

Autora

AVENDAÑO MANELLI, Carla Fernanda.
Universidad Nacional de Villa María - IAPCS
(0353) 154824900
cavendano_manel@yahoo.com.ar

La Administración y Gestión del “intangible nacional”.

Marca País Argentina como herramienta para el reposicionamiento internacional post crisis 2001 – 2002.

Palabras claves: Argentina - Marca País – (re) posicionamiento internacional – Soft Power -

Introducción

En un mundo globalizado, complejo e interdependiente, el fenómeno “Marca – País” desde hace más de una década se ha generalizado en casi todos los países, constituyendo un desafío para las Relaciones Internacionales, debido a la novedad y singularidad del objeto.

Este trabajo aborda particularmente la Estrategia de Marca País Argentina, como una herramienta de la Política Exterior, orientada a la reinserción internacional, durante la presidencia de Néstor Kirchner (2003 – 2007). Se pretende reconstruir el proceso constitutivo de la estrategia marcaria nacional, a través de los actores involucrados, las ideas y propósitos que la orientaron, y las acciones que la materializaron; y contextualizar el fenómeno Marca País Argentina a fin de comprender sus lógicas estructurantes devenidas de procesos históricos, coyunturales y desde concepciones político – académicas.

La autopercepción como entidad permanentemente comunicante ha obligado a los Estados a ejercer un mayor control sobre los mensajes y elementos identitarios proyectados hacia el entorno internacional. Los países intentan insertarse en un mundo globalizado no sólo desde sus relaciones político–económicas, sino desde relaciones simbólicas con actores determinados por intereses estratégicos.

Bajo este supuesto, abordar un fenómeno como las *marca – país*, que desde hace más de una década se ha generalizado en casi todos los países del mundo, constituye un desafío para las Relaciones Internacionales, debido a la novedad y singularidad del objeto. Este auge de creación de marca nacionales se materializa a través de diferentes y complejas instancias: en primer lugar, la implementación de acciones que responden concretamente a una planificación o estrategia de *marca - país*. En segundo lugar, a la socialización en ámbitos políticos y profesionales de las herramientas de diagnóstico, planificación y de resultados alcanzados. Tercero, la

inclusión de este fenómeno como objeto de estudio en el campo de las Relaciones Internacionales. Esta tríada situada en un espacio–tiempo determinado, con factores materiales y discursivos que la impulsaron, con los debates surgidos en el campo tanto de lo político, como del mundo académico, constituyen la base de interés que ha motivado nuestros primeros acercamientos al fenómeno.

Este planteo inicial animó nuestra preocupación para profundizar en torno a dicho fenómeno, no de manera general, sino situado en un contexto particular, el de la realidad argentina durante la Presidencia de Néstor Kirchner. La elección de este periodo gubernamental respondió a otro factor que se percibió como importante a la hora de profundizar sobre una estrategia marcaria nacional: la pos crisis que sufrió el País durante los años 2001 y 2002 que repercutió de manera significativa en los vínculos externos del País. A su vez, observamos que las reestructuraciones domésticas pueden provocar cambios en la política exterior y consecuentemente implementó un conjunto de acciones que “los encargados del proceso de toma de decisiones en la formulación de la política exterior de un estado llevan a cabo con el propósito de lograr la inclusión de éste dentro del sistema regional e internacional” (Tini – Picazo, 2007: 2). Esta reestructuración de la Política Exterior decantó en la necesidad de comunicar controladamente determinados mensajes a fin de catalizar la reinserción internacional.

De esta conjunción entre hechos e ideas, que enmarcaban la coyuntura argentina en el escenario internacional, nos planteamos como interrogante central: *¿La marca país fue un proyecto marginal, limitado y específico de las políticas públicas del gobierno de Kirchner en materia de proyección comercial o puede entenderse como una acción encuadrada en un proyecto mayor, destinado a contribuir a la reinserción externa y reposicionamiento del país pos crisis 2001?*

A partir de esta **problematización** general, configuramos un conjunto de preguntas que intentaron hallar dimensiones de nuestro objeto de estudio. En este sentido, nos propusimos conocer: *¿Qué factores confluyeron en la decisión de implementar una estrategia marcaria? ¿Cómo se generó una estrategia de posicionamiento internacional durante la transición post crisis y en medio del default?* En relación a la Marca Argentina *¿Sobre qué concepto se definió la marca nacional? ¿Qué atributos de poder blando se privilegiaron a través de la estrategia marcaria? ¿Qué mecanismos de la diplomacia pública incluyó la marca país argentina?*

En este trabajo intentamos reconstruir el proceso de diseño e implementación de una estrategia marcaria en un caso particular, la Argentina post crisis 2001 – 2002, durante la presidencia de Néstor Kirchner (2003 – 2007). De esta integración, y luego de planteadas discusiones teóricas y contextuales, se propusieron respuestas tentativas, hipótesis de trabajo, que operaron como guías ordenadoras de la investigación:

La marca país constituyó una estrategia de legitimación discursiva externa y doméstica en el marco de un proyecto político tendiente a estabilizar y reinsertar internacionalmente el país en la post crisis.

La MP puede considerarse una estrategia en el marco de la Nueva Diplomacia Pública que amplía las tradicionales funciones de relaciones exteriores, incorporando nuevos actores y nuevos lenguajes, nuevos temas de la agenda vinculados a las dimensiones: turismo, exportaciones e inversiones. Por ende, las “oscilaciones” en el desarrollo de la marca país a lo largo del período abordado debe entenderse en el contexto de los cambios de prioridades e interacción entre la PE y en la Política Doméstica.

A través de la MP se proyectan atributos de poder blando que procuran optimizar la imagen del país, en un contexto de cesación de pagos, creando valor agregado tanto para los productos y servicios nacionales, como para la gestión gubernamental.

Nuestro punto de partida ha sido una búsqueda progresiva de bibliografía que nos permitió visualizar un mosaico de aportes académicos referidos a la categoría *marca-país*.

Este proceso nos permitió comprender que desde finales de la década de los años noventa se investiga este fenómeno y este corpus teórico– metodológico a su vez retroalimenta la aparición y consolidación de estrategias marcarias. Los primeros aportes en el mundo datan de 1998 cuando Simon Anholt (1998; 1999^a; 1999b; 2000; 2002; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008 a; 2008 b; 2009) publica *Nation-brands of the twenty-first Century*.¹ Por su parte, Javier Noya (2002; 2003a; 2003b; 2004a; 2004b; 2004c; 2005; 2006; 2007a; 2007b; 2008; 2009) investigador del Real Instituto Elcano ha desarrollado un vasto trabajo conceptual y empírico sobre la *marca-país* hispana. En el escenario argentino, Roberto Occhipinti (2003) es considerado el pionero en el tema a nivel nacional, convirtiéndose en funcionario de la estrategia marcaria argentina, logrando así un respaldo más estatal que corporativo o intelectual.

¹ Como consultor pionero formula las marcas de una gran cantidad de países y refuerza su legitimidad mediante la incursión en la producción de conocimientos a través de la fundación de la primera y única revista sobre placebranding y con la creación del ranking de marcas-país. (Navarro, 2008).

En Argentina, las indagaciones preliminares acerca de abordajes académicos de la problemática nos permitieron armar un abanico diacrónico con trabajos que abarcan desde estudios “sensibilizadores” de imagen y de la necesidad de implementar una marca país; análisis y reflexiones “prescriptivos”, hasta escritos “académico-evaluativos” de la Estrategia de Marca Argentina analizados desde marcos teóricos propios de las Relaciones Internacionales.

En relación a los primeros trabajos “sensibilizadores” observamos diagnósticos que dejan sentada la necesidad de implementar una marca país argentina desde un análisis de imagen en el exterior, la aplicación de variables económicas y el interés de empresas exportadoras (Vanella, 2001; Vexina, 2002).

A partir de estos trabajos emergieron análisis y reflexiones “prescriptivas”, que pueden hallar su inicio en la publicación de “Marca País” de Roberto Occhipinti (2003), que reúne reflexiones y propuestas sobre el tema las “Marca País”, con tablas de medición y análisis sobre casos en el mundo. Dentro de esta misma categoría encontramos los trabajos: “Aportes para la implementación de la Estrategia Marca País Argentina. Planos Interno y Externo” (Araya, 2005); un “Estudio sobre la Marca país en el Mundo. Estudio sobre la Imagen de Mendoza” (Casado, 2006); “Marca Argentina para la competitividad” del Documento Estrategia Marca País, elaborado por la Subsecretaría de Industria Secretaría de Industria, Comercio y PYME Ministerio de Economía y Producción. Foros Nacionales de Competitividad de las cadenas productivas (2004).

Entre los trabajos que hemos clasificado como “académico-evaluativos”, destacamos el “Enfoque de Relaciones Internacionales para la estrategia de Marca País Argentina”. Los autores postulan que para una marca país exitosa se deberían combinar: “un buen diseño para el mercado, una política de estado más allá de las administraciones coyunturales y las condicionalidades a los diversos actores del sistema inmersos en un contexto internacional permanentemente cambiante” (García y Seitz, 2006).

Un aporte próximo a nuestra investigación es el trabajo titulado: “La Política Exterior de Néstor Kirchner: La Estrategia Marca País Argentina ¿Una Estrategia De Noopolitik en la búsqueda de Reinserción Internacional?” que presenta una hipótesis orientadora respecto a la Estrategia Marca País Argentina:

Un instrumento de la Política Exterior Kirchnerista, que siendo parte constitutiva de una Nueva Diplomacia Pública, implementa y operacionaliza

atributos de “poder blando”, convirtiéndose en la “nueva estrategia de reinserción internacional”, que hace de la reinención y resignificación de la “imagen simbólica del Estado”, su principal componente dinamizador”, resulta así innegable, la vinculación existente de esta estrategia con el desarrollo de la “nueva diplomacia pública”. (Igoa, 2006: 7)

Más cercano en el tiempo a nuestra investigación, se publican dos trabajos que focalizan nuestro interés. El primero desde la Universidad de Belgrano, titulado: “Marca País. Definiciones conceptuales y análisis del caso argentino. Planteo desde las Relaciones Internacionales”, basado en los aportes de la teoría de la Interdependencia Compleja, *Soft Power* y *Public Diplomacy* (Devoto, 2008). El segundo, “Marca País. Producción de Conocimiento Situado” (Navarro, 2008), observa desde una perspectiva fáctica que la aparición de marcas-país en la arena internacional puede rastrearse desde los últimos años del siglo anterior, encontrándose antecedentes en los años ochenta y una fuerte irrupción en el nuevo milenio. El autor afirma que, al menos una treintena de países poseen una política marcaria: han formulado y/o implementado acciones deliberadas respecto de la proyección exterior de determinada imagen nacional, tratándose de gestiones que se apoyan en contenidos y métodos de diversas áreas epistemológicas, particularmente de las Relaciones Internacionales, la Comunicación Social, el Marketing y el Turismo:

En el marco de estos campos, nuestra categoría viene encontrando un prisma más preciso en las nociones teóricas del “poder blando” (objeto de la teoría de la interdependencia), del “poder como autoafirmación” y en la subdisciplina de la “Diplomacia Pública”. Pero las reflexiones específicas sobre marca-país están viendo sus primeras luces sólo en el último quinquenio. (Navarro, 2008:3)

Navarro, luego de un exhaustivo análisis de bibliografía específica concluye que ningún artículo aborda específicamente la imagen exterior argentina o percepciones argentinas sobre imágenes foráneas. Sin embargo, una décima parte de los artículos estudian perspectivas latinoamericanas; casi todos ellos tienen a Noya como autor. (Navarro, 2008:3)

Este sintético estado del arte, nos ha permitido generar un objeto de estudio basado en tres pilares conceptuales: *Soft Power*, Diplomacia Pública y Marca País. Estas tres nociones, aunque indisolubles fácticamente en la realidad internacional, difieren conceptualmente y persiguen objetivos diferentes en la praxis.

Comprendemos que en un mundo cada vez más interdependiente, signado por un modelo de democracia liberal, los países más poderosos generaron mecanismos

más sutiles para mantener y consolidar su hegemonía basados en el “*Soft Power*”, que a su vez se vale, de dos instrumentos más específicos: la “Nueva Diplomacia Pública” y la “Marca País”. La primera, en la actualidad y en concordancia con los postulados del poder blando, amplía los canales y actores diplomáticos tradicionales. La segunda, a su vez, es un instrumento de la primera. Ambas reconocen objetivos específicos en un radio de acción, pero se debería encuadrar dentro de los objetivos generales de la Política Exterior de cada estado en particular. Esta última consideración es fundamental, ya que la estrategia de marca país se inscribe en el marco de la política exterior como una elaboración discursiva que se basa en la selección de óptimos identitarios que planificadamente se pretenden proyectar al a determinados segmentos o nichos del sistema internacional. En este contexto:

La "percepción" se erige en vía principal de conocimiento y la acción política debe prestar atención a los referentes utilizados en la comunicación pública que generan las imágenes mentales de la audiencia sobre realidades muy distantes en términos geográficos y culturales. Esos y otros aspectos de la globalización han provocado que la comunicación y la información adquieran una capacidad de influencia -poder- inusitada. En ese contexto recupera sentido la división clásica que se establece entre el poder blando -*soft power*- y el poder duro -*hard power*-, retomada de forma por Joseph Nye para subrayar la eficacia actual de la persuasión en el mensaje político. (La Porte, 2007: 3)

La denominada “Nueva Diplomacia Pública” (NDP) consiste en un conjunto de nuevas demandas que reconceptualizaron los postulados de la Diplomacia Pública debido a la emergencia de un “nuevo entorno diplomático” caracterizado por la extensión de la democracia en el mundo, la aparición de movimientos populistas y por consiguiente la necesidad de los gobiernos de garantizar su continuidad con el apoyo de la opinión pública; la globalización económica que obliga a los países a competir con otros para exportar sus productos o atraer inversiones y turistas a su territorio; la magnitud global de nuevos problemas, la pujanza del multilateralismo y, por tanto, la urgencia de convencer a otros países de la validez de la política exterior que se pretende implementar; la revolución en la tecnología de los medios de información y comunicación a escala mundial; y la interdependencia que genera una opinión pública global, diluyendo la frontera entre la política doméstica y la política exterior (Leonard; 2003 en Noya; 2006: 19 - 20)

Operativamente, proponemos definir *marca - país* como una estrategia de posicionamiento internacional que planifican los países a partir de una evaluación de

su imagen ante las demás unidades estatales, una selección de sus mejores atributos o ventajas comparativas y la formulación de un plan estratégico que contempla la elaboración de productos de comunicación y de acciones orientadas a un fin simbólico. Esta estrategia cataliza la política exterior, agregando valor a la gestión, productos, servicios o destinos nacionales.

La **metodología** que orientó esta investigación tuvo un perfil cualitativo, debido al carácter del problema, los objetivos planteados. El recorte temporal que constituyó nuestro objeto se delimitó durante el periodo de la Presidencia de Néstor Kirchner, comprendido entre los años 2003 y 2007. Sin embargo, debido a naturaleza cualitativa de nuestro objeto resultó necesario abordar la última década del siglo XX y dos años a posteriori de dicha gestión de gobierno, a fin de poder comprender el fenómeno marcario como un emergente y como un proceso que se inició en el marco de ese Gobierno, pero que continuó en las gestiones posteriores.

En este marco, a fin de unificar una continuidad a través de una reconstrucción, nuestras unidades de análisis fueron todas aquellas declaraciones de funcionarios, empresarios, académicos y periodistas, y acciones significativas que hacían referencias explícitas al proceso marcario.

El proceso de trabajo integró acciones y reflexiones en cada una de las etapas de su desarrollo. Asimismo, esta mirada se complejizó a medida que avanzó la investigación generando revisiones y reestructuraciones de análisis e interpretaciones de datos. De esta manera se fueron determinando categorías emergentes. Para lograrlo, se analizaron discursos presidenciales y de los Cancilleres Rafael Bielsa y Jorge Taiana con referencias explícitas a la Marca País Argentina y se construyeron matrices con las dimensiones cualitativas preestablecidas; artículos periodísticos y los informes de gestión de los años 2003 a 2007 de la Secretaría de Medios de la Nación, Secretaría de Turismo, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, Además de publicaciones institucionales: Informes de la Fundación Export.Ar, Gacetillas y comunicados de prensa y los boletines oficiales de prensa de la Casa Rosada con referencias explícitas a la Marca País.

A fin de hallarnos con el material mencionado, hemos utilizado la técnica de *bola de nieve*, a partir de los primeros documentos oficiales, fuimos encontrando recurrencias, que permitieron generar los primeros tópicos. De allí, generamos los clusters con otros documentos para ir construyendo y reconstruyendo el contexto de

gestación e implementación de la EMP. A su vez, este trabajo de búsqueda y análisis documental se ha ido complementando con lecturas teóricas y relecturas de los referentes que nos permitieron construir nuestro estado del arte.

Al momento de contar con un sustento de información documental y analizada, realizamos entrevistas semiestructuradas con la responsable de la investigación sobre imagen argentina en los medios Internacionales (2000–2004) -insumo sobre la cual se delineó una parte fundamental de la Estrategia de Marca País- y con el Presidente de la Fundación Export.Ar -uno de los mentores y participantes más activos en el proceso de creación e implementación de la EMP durante los años de este estudio-. Las entrevistas fueron realizadas con el objetivo de aglutinar la información que construimos desde nuestros análisis documentales.

Aportes conceptuales: “Desde las Marca País a la Marca País Argentina”

“Estamos vendiendo un producto. El producto que vendemos es la democracia”². Y como todo buen producto se desarrolló una estrategia de comercialización donde la democracia tuvo un desarrollo de valores de marca (libertad, igualdad, comunicación), un desarrollo comunicacional (campaña mediática en medios masivos del Oriente Medio) y hasta un soporte de marca-fabricante: El uso del nombre, símbolos y valores de EEUU como marca-país. (Saavedra Torres, 2012: 135)

El vocablo español “MARCA” presenta múltiples acepciones en idioma inglés: a) *MARK*: la identidad visual de una empresa que genera una clara diferenciación a través del símbolo, forma, color, tipografía; b) *BRAND*: Un concepto mucho más amplio y complejo, una disciplina empresarial³. Para la Semiología, la semiosis es el proceso de articulación entre el significado, el significante y su interpretación; en este proceso pueden encontrarse diferentes tipos de signos: íconos, símbolos, verbales, índices y marcas. Éstas son signos comerciales o signos simbólicos que a través de pequeñas convenciones representan una corporación, empresa o como en sus orígenes a emblemas familiares o comunidades territoriales^{4 5}.

² Inmediatamente después de los hechos del 11 de septiembre, de 2001 el Secretario de Estado norteamericano, Colin Powell, definió la diplomacia estadounidense de este modo.

³ La palabra inglesa BRAND deriva del antiguo escandinavo BRANDR, que significaba quemar. Owner!s marks,

⁴ Dos grandes componentes de las marcas: El isotipo que representa la parte icónica o simbólica de la marca y al logotipo, el signo verbal que termina de componerla. Existen tanto isotipos y logotipos aislados como isologotipos, una combinación de ambos.

⁵ Las marcas pueden clasificarse de acuerdo a la construcción u origen de su nombre en: descriptivas, aquellas que describen la actividad o el ente representado; toponímicas que aluden al lugar geográfico

Desde el Marketing, una “marca” es la promesa de un vendedor de entregar a los compradores, de manera consistente, un grupo específico de características, beneficios y servicios. Las mejores marcas suponen una garantía de calidad. Pero una marca es un símbolo más completo debido a que puede transmitir hasta seis niveles de significado: 1) Atributos del producto elegidos para posicionarlo; 2) Beneficios funcionales y emocionales que se esperan obtener; 3) Valores relacionados a grupos de referencia; 4) Cultura distintiva de un país o región; 5) Personalidad proyectada a través de asociaciones con personalidades, animales, objetos; 6) Usuario sugerido que respeta los valores, cultura y personalidad del producto. Según Phillip Kotler “El reto de asignar una marca significa desarrollar un conjunto amplio de significados para la misma”⁶ (Kotler, 1997: 445).

Tal objeto empírico es comprendido por el objeto teórico *marca país*. La expresión *marca país* fue empleada por primera vez a principios de los noventa por el catalán Joseph-Francesc Valls y fue entonces definida como “un gran paraguas que ayuda a identificar [...] esa denominación geográfica en la mente de los consumidores”⁷ (Valls, 1992, p. xviii y xi).

En la actualidad, la categoría *marca país* es ampliamente comprendida, compartida y empleada tanto en el mundo académico como gubernamental, pero sólo una década atrás resultaba desconocida. Este fenómeno estalló alrededor de 2004, cuando numerosos países lanzaron simultáneamente su estrategia de marca país. Contemporáneamente, la producción intelectual sobre la categoría experimentó un incremento excepcional. En un escrito anterior, organizamos el proceso en cuatro etapas: comienzo (1992), crecimiento (1998-2002), apogeo (2003-2005) y consolidación (2006-actualidad) (Navarro, 2010b, p. 1). Hasta 2002, diez años después de la publicación de Valls, alrededor de quince libros y artículos habían

del ente; simbólicas, son aquellas cuyo nombre es Poseen arbitrario; contractivas. compuestas por siglas o iniciales y patronímicas son aquellas que hacen referencia a un nombre o apellido personal.

⁶ Dados los seis niveles de significados de marca, los mercadólogos deciden en qué niveles anclar con mayor profundidad la identidad de la marca. Los significados más duraderos de una marca son sus valores, cultura y personalidad. Éstos definen la esencia de la marca. La empresa tendrá un mayor apalancamiento entre distribuidores y detallistas ya que los clientes esperan que éstos posean los productos de la marca. Como activo es preciso manejar la marca en forma adecuada, a fin de que no se deprecie su participación. Esto supone mantener o mejorar la conciencia, la calidad percibida, la funcionalidad, las asociaciones positivas de la marca, etc. con el paso del tiempo esto requiere investigación y desarrollo continuo, publicidad inteligente, excelentes servicios a los clientes y comercios y otras medidas. (Kotler, 1997: 447)

⁷ VALLS, Joseph-Francesc, 1992, *La imagen de marca de los países*, Madrid: Mc Graw Hill.

desarrollado diversos aspectos de la marca país, pero el concepto original no había sido revisado. Vinculado con esto, Kotler (1993) define *imagen de lugar* y van Ham (2001) propone un concepto para su *Estado-marca*.

En la literatura abordada acerca de la categoría “marca-país” el especialista inglés Simon Anholt aparece como referente mundial del tema. En tanto consultor pionero, formula las marcas de una gran cantidad de países y refuerza su legitimidad mediante la incursión en la producción de conocimientos. Esta combinación se nutre a través de la fundación de la primera y única revista sobre placebranding y con la creación del ranking de marcas-país. En el plano hispanohablante, la Marca España se destaca por sobre las demás en virtud de su antigüedad y calidad. La fundación del Real Instituto Elcano coincide temporalmente con la estrategia marcaria y, en tanto think tank de temas internacionales estratégicos, rápidamente se dispone a producir análisis sobre la marca nacional. **Javier Noya** es el referente de productos intelectuales sobre la marca-país hispana. En Argentina, se destaca **Roberto Occhipinti**, autor ajeno a las labores de consultoría, pionero en el tema a nivel nacional, deviene sin pausa en funcionario de la estrategia marcaria argentina. (Navarro, 2009: 18)

El surgimiento de la marca país desde que una perspectiva fáctica en “la arena internacional en los últimos años del siglo anterior, antecedentes en los años 80 y una fuerte irrupción en el nuevo milenio. Desde la óptica teórica, la producción de conocimientos sobre la categoría dibuja una línea de similar inclinación, pero más discreta intensidad. En efecto, al menos una treintena de países poseen una política marcaria” (Navarro, 2008: 2). Es decir, que han formulado y/o implementado acciones deliberadas respecto de la proyección exterior de determinada imagen nacional. Se trata de gestiones que se apoyan en contenidos y métodos de diversas áreas epistemológicas, particularmente de las Relaciones Internacionales, la Comunicación Social, el Marketing y el Turismo. En el marco de estos campos, la categoría viene encontrando un prisma más preciso en las nociones teóricas del “poder blando”, del “poder como autoafirmación” y en la subdisciplina de la “Diplomacia Pública”. (Navarro, 2008: 2).

Sin embargo y debido a la dialéctica entre la aplicación de estrategias marcarias y sus teorizaciones, es posible rastrear definiciones que sitúan a la “Marca País” desde diferentes aspectos, dimensiones o variables: la Administración cultural,

la comunicación internacional, la generación de imagen, el posicionamiento internacional, la política exterior y la construcción de identidad, y la inserción (o re – inserción) internacional desde la Diplomacia Pública.

a. La marca país desde la Administración Cultural es analizada como variable estratégica, convirtiéndose en asunto de las políticas y las prácticas de administración, clave de competitividad perdurable, a través de la importancia de la cultura y su dinámica en la construcción del PIB de las naciones; resaltando el papel estratégico de la cultura en el juego de las negociaciones asimétricas y proponiendo la integración de la administración y la cultura como factor de diferenciación y permanencia social y económica. (Licona y Velez Bedoya, 2004: 168).

b. La Marca País como estrategia de comunicación internacional⁸.

La perspectiva sistémica, permite transpolar conceptos aplicados a diferentes tipos de sistemas. En este sentido, la comunicación como dinámica de hecho y posible de ser planificada en el ámbito de las organizaciones, se aplica a los estados como unidades sistémicas:

“Relaciones Estratégicas... Comunicación Internacional... no es más que un simple intercambio de los términos que singularizan dos campos disciplinares: las Relaciones Internacionales y la Comunicación Institucional desde su visión estratégica. Sin embargo, es perfectamente aplicable a las estrategias de posicionamiento internacional que cada vez más países llevan a cabo.” (Avendaño; 2007b; 2)

La “comunicación institucional, en sentido amplio refiere a toda comunicación producida por la institución”, aludiendo al hecho de que toda institución es productora de sentido debido a que la comunicación constituye una dimensión constitutiva de toda organización:

“(...) la comunicación en las organizaciones no es una actividad opcional o específica de cierto tipo de entidades, sino una dimensión esencial de toda forma de organización social. Para decirlo con más contundencia: existe comunicación institucional aunque no existiera ninguna forma, ni siquiera rudimentaria, de intención comunicativa”⁹ (Chaves, 1998: 25)

⁸ En las últimas décadas, diversos autores, tales como Joan Costa, Justo Villafañe, Paul Capriotti, Norberto Cháves, Daniel Scheinsohn, Pascale Weil, Katia Muñoz, entre otros, han realizado aportes al campo denominado de diversas maneras: comunicación institucional, corporativa, organizacional, empresarial. Esta disciplina estratégica se ha ido consolidando a partir de marcos teórico-metodológicos que intervienen sobre la comunicación en las organizaciones, entre ellas, Relaciones Públicas, Recursos Humanos, Publicidad, Administración de Empresas, Marketing.

⁹ En CHÁVES, Norberto. *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional* 1ª edición. Barcelona. Gustavo Gili S.A. 1988. p. 25

c. La marca como “constructora” de imagen¹⁰ Simon Anholt señala en 1996 que, al igual que las empresas los países dependen de su buen nombre o imagen de marca. Países, ciudades o regiones pueden construir una imagen “un concepto de lo que son y de cómo le gustaría que les viesen— y fabricar una marca, tal y como lo haríamos con un detergente. No obstante, si un país desea cambiar de imagen, no sólo deberá cambiar lo que es y lo que hace; sino habrá también de cambiar la manera en la que hace las cosas” (Martín Emparan, 2009: 1). Anholt ha confirmado en sus investigaciones que la reputación de un país se genera midiendo, dirigiendo y coordinando la acción de los gobiernos en sus respectivos ámbitos de actuación. Son cruciales para consolidar una marca país los rasgos más visibles al exterior, cuales son la cultura, el turismo, la actividad empresarial y la propia actitud de los ciudadanos:

d. La marca país como estrategia de posicionamiento internacional.^{11 12} El mundo globalizado, lleva a los estados a diseñar estrategias para obtener el reconocimiento de la comunidad económica internacional a fin de lograr la inserción en ella con el objeto de atraer inversiones, generar exportaciones, gestionar empréstitos y gozar de los beneficios de “estar adentro” jugando con las reglas del juego ya institucionalizado del capitalismo global. Roberto Occhipinti define a la Estrategia Marca País como un plan tendiente a lograr un posicionamiento diferenciado para una nación y sus productos en el contexto de una economía

¹⁰ La palabra “Imagen” es polisémica, definiendo variados hechos o fenómenos. y generando confusión a hora de utilizar dicho término. Etimológicamente el vocablo imagen proviene del Latín Imago (de la misma raíz *mi: imitare*). Imagen es la representación figurada, es decir, en forma de una figura, ya sea visible o audible de un modelo original. La imagen es la imagen de algo, que la preexiste. Por lo tanto, ella es una realidad que cabalga entre lo real (el modelo) y lo físico (la representación). (Dalmasso, 1996: 11) La realidad, no sólo está hecha de “cosas”, sino también de “imágenes”. Unas y otras configuran la realidad. Hoy, las sociedades telecomunicadas están inmersas en un mundo de imágenes que conectan a todos los lugares de la tierra, constituyendo una complejísima e infinita red de intercambios simbólicos, que están forjando la cultura del mundo; una cultura que en términos macro es global, pero que está surgiendo desde lo particular. La imagen es definida como la representación simbólica que se construye a partir de complejos procesos en mente de los públicos (Villafañe, 1998: 36)

¹¹ Para el Marketing estratégico, el posicionamiento, es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor. Posicionar correctamente un producto o servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como “único” por los clientes. Un producto o servicio, bien posicionado, logra que segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores (Kotler, 1997: 304).

¹² Marca País “...los íconos que posicionan a la Argentina en lo más alto” en “El deporte afianza la marca país”. LA NACIÓN /sección 5 Comercio Exterior/ página 9 - martes 27 de mayo de 2003. La idea de posicionamiento se asocia a la marca.

globalizada"¹³. El “modelo teórico” denominado “Hexágono de Marca-País” y diseñado por Anholt¹⁴ (Anholt, 2005; Navarro, 2009; Oltean, 2009) incluye los siguientes criterios de evaluación sobre los cuales se obtiene una puntuación total:

1. **Turismo:** se estudia el nivel de interés por visitar los diferentes países y el atractivo de sus recursos naturales y culturales. (Navarro, 2009) Según Simon Anholt, responsable del estudio, el turismo es a menudo el aspecto de la marca país que se difunde con mayor visibilidad, quizá motivado por la difusión mundial que tiene para un país y en consecuencia el efecto que tiene el mismo sobre las percepciones globales de las personas¹⁵. (Anholt, 2005)

2. **Exportaciones:** se mide la imagen de los productos y servicios producidos en los distintos países y la tendencia proactiva de los encuestados a buscar o evitar bienes de determinado origen. (Navarro, 2009). Las exportaciones son otro índice fiable por su influencia en la imagen del país. Nos permite conocer por parte de los consumidores cuáles son sus niveles de satisfacción hacia los productos y servicios. De este modo, acertadamente o no, hemos de asumir que las marcas comerciales, cada vez más, están realizando un papel de transmisión de la cultura nacional, siendo cada día en mayor medida, el medio por el cual construimos la imagen del país de origen. (Anholt, 2005)

3. **Gobernanza:** se evalúan las percepciones sobre los diversos gobiernos nacionales respecto de capacidad y transparencia; de compromisos respecto de temas globales (democracia, justicia, pobreza, medioambiente, paz, seguridad internacional); así como las opiniones individuales sobre sus propios gobiernos (derechos humanos). (Navarro, 2009) Por su parte, si analizamos las políticas domésticas de un país y la política exterior, observaremos cómo los gobiernos también influyen en la construcción de la imagen de la nación. (Anholt, 2005)

4. **Inversión e inmigración:** se estudia la capacidad de los diferentes países de atraer gente para vivir, trabajar y estudiar, así como las percepciones sobre la situación económica y social. (Navarro, 2009) junto con la inmigración y las condiciones económicas y sociales del mismo, son otros dos aspectos clave para poder evaluar el estado de la imagen de marca país. (Anholt, 2005)

5. **Cultura y patrimonio:** se cuantifican las percepciones sobre los distintos países respecto de su patrimonio cultural y la intención de consumo de sus productos deportivos y culturales contemporáneos (cine, música, arte, literatura). (Navarro, 2009) Las personas, la hospitalidad de sus gentes, el capital humano de cada país es sin lugar a dudas uno de los factores decisivos en la construcción de la marca país. No sólo desde un punto de vista empresarial, sino

13

(http://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=158106074232347&id=130194390348267 consultado: 23-02-2011)

¹⁴ www.nationbrandindex.com (2007; no disponible en la actualidad) y www.gfkamerica.com (2009) en (Navarro; 2009: 9)

¹⁵ “LA MARCA PAÍS, una póliza de seguro nacional” Anholt-GMI Nation Brand Index (second quarter 2005) en *99%.com* Nº 2 Información extraída del informe/resumen realizado por Simon Anholt, figura reconocida como una de las máximas autoridades mundiales en el análisis del contexto de la marca país, región y ciudad.2005 En http://www.99porcien.com/v3/img_pdf/det_art_42_1.pdf. Consultado: 21- 04 – 2011.

por la influencia global que la dimensión humana tiene sobre la imagen de la nación. (Anholt, 2005)

6. Población: se observa la reputación de la población de los diversos países en términos de capacitación, educación, apertura, amistad; así como sus niveles de hostilidad y discriminación. (Navarro, 2009: 9) La herencia cultural, el patrimonio cultural, es otro de los atributos de la marca país que influyen sobre su imagen, contribuyendo a su atractivo. (Anholt, 2005)

Estas variables son analizadas por el Anholt-GMI Nation Brand Index¹⁶ para medir el poder real de la marca, para descubrir su atractivo esencial. “Algo que vendría a ser similar a lo que en el mundo de mercado conocemos como su “proposición de marca”. (Anholt, 2005)¹⁷. Si se analiza de este modo el concepto de marca país, es posible definir la globalización como un marco donde los países compiten entre sí para conseguir mejorar la atención hacia la nación, el respeto y la confianza de los inversores, los turistas, los consumidores, los donadores, los inmigrantes, los medios de comunicación y los gobiernos de otras naciones. Es decir, que una marca país atractiva y fuerte es capaz de generar sinergias positivas entre los activos de la nación, proporcionándoles ventajas competitivas. Por tanto, es crucial que los países analicen y presten atención al modo en el que los públicos de otras partes del mundo perciben a otras naciones. (Anholt; 2005)

f. La marca país como herramienta para la construcción de identidad. Las Relaciones Internacionales como disciplina incorporaron a la identidad estatal, a través de la crítica del Constructivismo y el surgimiento del subcampos de la Política Exterior. Es de destacar el aporte de Federico Merke a través de una construcción teórica del concepto “Identidad Estatal” que combina seis dimensiones, elementos o “sub definiciones” que se integran y retroalimentan, como “comunidad política”, “construcción social”, “construcción discursiva”, “constructo que se percibe como

¹⁶ El Índice Anholt de las Marcas-País (2005) es un ranking originalmente administrado por Anholt a través de GMI (Global Market Insite; Seattle, EEUU). Desde 2008, el nuevo research partner de Anholt es GfK Roper (Nueva York, EEUU) y se define como la cuarta empresa de investigaciones de mercados más grande del mundo. Se trata del “primer ranking analítico de las marcas-país del mundo” que “mide el poder y el atractivo de la imagen de marca-país”; “un barómetro único de la opinión pública mundial”, una “suma de las percepciones de la gente acerca de un país y su población” que permiten a los gobiernos identificar debilidades y “construir una fuerte imagen e identidad nacional”¹⁶ (Navarro, 2009: 8).

¹⁷ Según Simon Anholt: “Cuando expresamos preferencia por determinados aspectos relacionados con la imagen de un país, como puede ser el caso de los automóviles alemanes o la ópera italiana, incluso la confianza que generan algunas políticas de los gobiernos, estamos respondiendo a determinadas imágenes exactamente de la misma manera a cuando lo hacemos ante los productos de consumo y las preferencias que mostramos ante unas marcas u otras” (Anholt, 2005)

completo”, “Estabilizaciones hegemónicas que generalizan una parte del sistema” y “construcción en relación a otro” (Merke; 2010).

g. La marca país como Diplomacia Pública. Julia Igoa plantea que “la Estrategia Marca País Argentina, conforma un instrumento de la Política Exterior Kirchnerista, que siendo parte constitutiva de una Nueva Diplomacia Pública, implementa y operacionaliza atributos de “poder blando”, convirtiéndose en la “nueva estrategia de reinserción internacional”, que hace de la reinención y resignificación de la “imagen simbólica del Estado”, su principal componente dinamizador”, resulta así innegable, la vinculación existente de esta estrategia con el desarrollo de la “nueva diplomacia pública”. (Igoa, 2006: 16). En este sentido, cobra un papel trascendental, el objetivo de incidir positivamente en las “percepciones” tanto internas como internacionales que se tenga de la imagen de Argentina, a fin de cumplir las metas que conduzcan al éxito de esta política de inserción internacional. Para dar sustento conceptual Igoa basa el artículo sobre dos conceptos fundamentales: 1) “Diplomacia Pública” y 2) “Poder Blando (Soft Power), a su vez entrelazados el uno con el otro.

h. La marca país ARGENTINA como estrategia de política exterior para la inserción (o re – inserción) internacional post crisis.

Alejandro García, y Ana Mirka Sietz en un extenso estudio titulado: “Enfoques de Relaciones Internacionales para la estrategia Marca País Argentina” (2006) parten desde un análisis de contexto internacional en las últimas décadas, enmarcando el trabajo en la interacción permanente entre lo interno, lo externo y lo global y también entre lo económico, lo pactado políticamente y lo vinculado a las cuestiones estratégicas, de seguridad y de defensa. Se entiende desde aquí que el diseño de una

“Marca País exitosa se obtiene no solo por la necesaria nitidez de su perspectiva para los mercados o por ser una política de Estado más allá de administraciones coyunturales sino además, por incluir las previsiones que surgen de la naturaleza misma del medio internacional que condiciona a todos los actores del sistema en proporción directa a sus capacidades económicas, estratégicas y políticas”. (García, et al, 2006: 4)

El contexto en el que se constituye la EMP se analiza desde la realidad global, a partir de nuevos desafíos en términos de margen de maniobra internacional para la región sudamericana, en donde “ la gestión político-administrativa y diplomática de los tres ejes que fundamentales -inversión, comercio y turismo- debe ser de

primera calidad en términos de capacidad de pacto político y de alto nivel de control institucional” (García, et al, 2006: 4).

Breve reconstrucción del proceso Marcario Argentino

La perspectiva sistémica provee de un marco epistémico y teórico que permite objetivar la compleja dinámica inherente a las relaciones internacionales como campo fáctico, es decir, las interconexiones entre las unidades estatales, regiones, bloques y actores internacionales como empresas u ONGs.

Una adaptación de este enfoque, resultante de demandas políticas coyunturales de la potencia hegemónica en un sistema internacional que ya no se presentaba de manera bipolar, es la teoría de la interdependencia compleja. Esta síntesis que integra objetivos realistas de mantenimiento de poder, con métodos basados en atributos intangibles, que a su vez jerarquiza un nuevo concepto de poder como complementario a las tradicionales formas de dominación bélico – económicas.

Este objeto es el soft power, la capacidad de lograr la imposición de objetivos de un estado sobre los demás, a través de la generación de atractivos culturales, axiológicos y conductuales. Los Derechos Humanos, la democracia, los valores occidentales, las acciones humanitarias, los atractivos destinos turísticos, la amabilidad, la confianza, la gente, entre tantos atributos intangibles constituyen definiciones de identidad nacional a través de la cual, cada unidad estatal pretende ser reconocida en el sistema internacional.

Para lograr este posicionamiento entre estados que compiten por un mercado global de bienes y servicios materiales y simbólicos, el escenario plantea reglas de alta competitividad basadas en un interjuego dinámico que se ha alejado de la contienda bélica para dar lugar a una “armoniosa” disputa por segmentos interesados en comprar, invertir, visitar o firmar acuerdos.

Además de la tradicional gestión diplomática, esta interdependencia compleja ha obligado cada vez más a los países a generar múltiples canales para relacionarse con múltiples actores con multiplicidad de intereses. La Diplomacia Pública, ofreció el camino inicial basado en la comunicación y la información interestatal a fin que las unidades fueran persuadidas o tuvieran elementos para tomar decisiones. La Nueva Diplomacia Pública constituye un vasto cuerpo conceptual y prescriptivo que, no sólo complejiza la labor del funcionario de cancillería, sino que prevé la generación de

estrategias y acciones concretas de corte comunicacional orientadas diversos segmentos de públicos. La NDP promueve la inserción de la unidad estatal desde la jerarquización de la dimensión cultural.

Operacionalizar un concepto implica hacerlo descender de su nivel de abstracción hasta indicadores empíricos, lo más aproximadamente posible a la realidad fáctica. La marca país canaliza en estrategias, tácticas y acciones atributos de poder blando y constituye un mecanismo de la MDP. La literatura abordada presenta un espectro que aborda administración cultural, comunicación internacional, construcción de imagen, posicionamiento, identidad nacional, diplomacia pública y como estrategia de política exterior.

Este recorte permitió construir un objeto de estudio sobre el caso particular de la estrategia de marca país argentina como una dimensión del proceso de inserción en el contexto internacional a consecuencia de la crisis de los años 2001 y 2002. Como resultante, el problema plantea: ¿La marca país fue un proyecto marginal, limitado y específico de las políticas públicas del gobierno de Kirchner en materia de proyección comercial o puede entenderse como una acción encuadrada en un proyecto mayor, destinado a contribuir a la reinserción externa del país pos crisis 2001? Este interrogante central, de orden empírico, formulado en términos dicotómicos dio lugar a más preguntas: ¿Qué factores confluyeron en la decisión de implementar una estrategia marcaria? ¿Cómo se generó una estrategia de posicionamiento internacional durante la transición post crisis y en medio del default? ¿Qué atributos de poder blando se privilegiaron a través de la estrategia marcaria? ¿Qué mecanismos de la diplomacia pública incluyó la marca país argentina?

1. Algunos de los **factores** que confluyeron en la decisión, creación e implementación de la EMP argentina, pueden analizarse desde el ámbito internacional y desde el ámbito doméstico.

a. factores del sistema internacional

a.1. El fin del mundo bipolar, dio paso al fenómeno de la Globalización, caracterizada, entre otros aspectos, por generar a escala mundial una economía de mercado, la imposición de la comunicación y la información a través de las nuevas tecnologías y la consolidación de los valores y pautas occidentales desde religiosos, de derechos humanos, como de consumo. Este fenómeno, además consolidó la hegemonía

norteamericana, ahora en un mundo unipolar. Sin embargo, al cambiar el escenario bélico de la Guerra Fría e incrementándose el intercambio de bienes y servicios entre todos los puntos del orbe, surge un actor transnacional de suma importancia, las empresas. El ámbito empresarial está regido por lógicas que tradicionalmente no han coincidido con el ámbito de lo públicos. Esta dinámica está en permanente búsqueda del equilibrio sistémico sobre un entorno antrópico. Es decir que la “mano invisible” es una dinámica homeostática. En este contexto, los estados nacionales han tenido que adaptarse al nuevo entorno internacional signado por la lógica estabilizadora del sector privado, disminuyendo su presencia desde las tradicionales formas de poder: militar y económico. Esta adaptación también implica cierta homologación con principios funcionales empresariales. De este modo, puede inducirse que el Soft Power, emerge como una respuesta a la necesidad norteamericana de mantener su poder en el sistema internacional. Poder que muta en sus formas de aplicación, haciéndose más sutil y atractivo para no imponerse desde la fuerza, sino “venderse” persuadiendo. Devenido de estos planteos, si la diplomacia tradicional, vinculaba formalmente a la clase gobernante o los cuerpos diplomáticos de los estados para, en función de los objetivos de política exterior, abrir paso a otros actores nacionales, la Nueva Diplomacia Pública, constituye en gran medida ese mecanismo de adaptación de las unidades estatales al nuevo sistema internacional. La disolución de las fronteras entre los ámbitos externos y doméstico, debido a que los acontecimientos internos son difundidos en todo el mundo por cadenas de televisión y por Internet; la incorporación de múltiples actores con múltiples intereses que cuentan con su propia voz; la incorporación de nuevas y múltiples tareas para el diplomático, quien debe asumir roles de comunicador, informante, vocero, promotor de destinos, gestor de vínculos comerciales, académicos y culturales, a través de la generación de acciones de diversa índole; la importancia a la comunicación dialógica, la apertura de la capacidad de escucha y la implementación de redes.

a.2. Este mundo globalizado impone a las unidades estatales una serie de mecanismos adaptativos. En este nuevo contexto la carrera bélica muta por la pugna por el posicionamiento internacional. El reconocimiento de una posición destacada entre los partes nacionales es la resultante de procesos devenidos del estabilidad política, comercio exterior, inversiones, turismo, entre otros. Sin embargo, esta dimensión fáctica debe complementarse con una dimensión simbólica que agrega valor a los procesos, bienes y servicios de los países, regiones, subregiones,

ciudades. La creación de marcas como constructos simbólicos que tienen como objetivo generar asociaciones positivas ante diferentes destinatarios se ha difundido entre bloques, regiones, unidades y subunidades nacionales, procurando acentuar destrezas analizadas como ventajas comparativas ante determinados públicos meta, a fin de convertirlas en ventajas competitivas en el entorno internacional. Este auge de estrategias marcarias, genera en sí mismo sus propias reglas de juego y se impone como necesidad a todos los países. Los ranking de las grandes consultoras de branding, presentan posiciones que legitiman sus propios trabajos de intervención. Por su parte, la producción de literatura académica y de expertos consolida esta tendencia. La creación de slogans, de isologotipos, de redes visuales y de acciones promocionales homologa a los estados con las empresas compitiendo por un lugar en un mercado mundial. Este contexto que mantiene lógicas corporativas impuestas mundialmente desde la década de los noventa, fue visualizado como una necesidad entre las autoridades argentinas.

a.3. Otro factor del sistema internacional ha sido la importancia de la opinión pública extranjera durante la crisis. La mayoría de las estrategias marcarias que desarrollan los países, intentan acentuar sus mercados, generar otros nuevos, fortalecer su identidad como valor de origen para sus productos, servicios, destinos o actividades de diversa índole. Sin embargo, el caso argentino se desarrolla en otro contexto. La crisis de 2001 – 2002, dañó la imagen internacional de Argentina y en consecuencia su posicionamiento. Si bien la imagen de un país en particular no se construye directamente a través de los mensajes de los medios, es de importancia su función por la imposibilidad de información directa. En este sentido, Argentina, desde mediados de abril del año 2001, tuvo una altísima exposición en medios de comunicación a nivel mundial, no sólo por las complicaciones y reveses del gobierno de De la Rúa, sino por la inminente crisis que se avizoraba. Durante el estallido de la crisis, los medios de comunicación internacionales, reproducían masivamente una realidad de Argentina que estaba construida desde las agencias de noticias nacionales, generalizando temáticas recurrentes como: crisis, sobornos, conflictos políticos, protestas sociales, atentados y secuestros, corrupción, pobreza, inseguridad jurídica, inseguridad civil. La percepción negativa de la opinión pública mundial como factor negativo, fue leído como una oportunidad ante los signos de reestabilización del país. Por ello, se realizó una investigación de los medios internacionales, a fin de diagnosticar la imagen argentina durante y a posteriori de la crisis. Durante la

presidencia de Kirchner, los medios mundiales presentaban la capacidad de recuperación argentina, su crecimiento económico, su reestablecimiento de las instituciones políticas, la importancia a los derechos humanos y la construcción de la figura presidencial, esto constituyó un factor determinante a la hora de decidir la estrategia de marca.

b. factores domésticos

Los factores domésticos en este caso, no pueden analizarse como elementos aislados, sino como procesos complejos que a través de un enfoque sistémico permiten acercarnos a una visión de la totalidad del fenómeno.

b.1. Previo al estallido de la crisis, expertos, comunicadores y medios de prensa comenzaron a sembrar la idea de una marca nacional. Este proceso de “sensibilización” planteaba la necesidad de conceptualización y de precisión terminológica, la realización de diagnósticos del País en términos de atributos de imagen, insistía en los perjuicios que acarrea no contar con una marca país, fundamentando los beneficios de tenerla; y sugería algunas prescripciones acerca de cómo implementarla, tales como: la realización de un plan de comunicación, a fin de bien predisponer al público extranjero; lograr una adecuación inmediata entre lo generado o potencial de ser generado (productos, servicios, ideas, turismo, inversiones) y la política de acción comunicativa diseñada ad hoc; fortalecer el desempeño de los productos en el exterior e instalar un concepto paraguas que los favorezca desde lo simbólico, posicionando al país en un largo plazo dentro del contexto global, creando una cadena de asociaciones con conceptos como “cultura cosmopolita, alimentos de primera calidad o variedad de climas y paisajes”, definiendo sectores o ejes estratégicos, analizando los mercados objetivos y aplicando las tácticas. Se planteaba claramente por entonces que en un mundo altamente competitivo, era imprescindible diferenciarse.

b.2. La crisis doméstica en el marco del Estado “Nacional Competitivo” o Neoliberal, surge desde la inadecuación entre el capital privado, que por las previsible crisis cíclicas del Capitalismo, no logra autorregularse y el Estado, debilitado, no tiene los mecanismos para el autogobierno. Entonces, comienza el proceso de crisis económica que en este marco, a su vez deje en evidencia la crisis política, de

representación que no puede responder a las demandas de los actores sociales, ni al capital, ni a la población. El desplazamiento consecuente es hacia el sistema sociocultural, manifestándose la crisis de legitimidad del modelo preexistente que no se adecua a la Estallada la crisis argentina de los años 2001 y 2002, con su consecuente pérdida de legitimidad política endógena y exógena, potenciada por la construcción de imagen negativa, que basada en hechos reales, generó rechazos, conductas defensivas y / o precavidas por parte de los actores internacionales. Los medios nacionales, previo al estallido de la crisis, reafirmaban la debilidad del gobierno de De la Rúa, pronosticando su renuncia. Durante la crisis, limitaron su rol a mensajeros de las acusaciones que los actores políticos se hacían entre sí y de las denuncias sobre algunos excesos de los poderes económicos, buscando culpables y estigmatizando al sector más vulnerable de la sociedad. Los periodistas construyeron una realidad basada en el incremento diario de la violencia y al desorden social generalizado. En este marco, toda la agenda política y mediática se centrada en los acontecimientos que se vivían, provocando la ilusión de la totalidad.

Es evidente que el tratamiento mediático de la crisis argentina de los años 2001 y 2002, constituyó un factor determinante para analizar la desinserción del País en términos de posicionamiento internacional. Esta construcción de la desinserción internacional de Argentina, basada en acontecimientos reales y en la reconstrucción mediática e intencionada de determinados recortes de hechos, lograron sumergir al País en un campo sémico de mensajes deslegitimantes acerca de la clase gobernante argentina.

En este sentido, no es posible comprender la envergadura de una crisis estructural como la argentina en los años 2001 y 2002. En el caso de una crisis estatal, la unidad deberá adaptar su estructura doméstica a los consensos o parámetros que de hecho moldean la dinámica del sistema internacional. Es decir, que inserción, desinserción o reinserción internacional de un estado constituye distintas autopercepciones de la estabilidad del estado y su adecuación con los consensos internacionales. Este marco, permitiría comprender por qué la estabilización doméstica de la unidad nacional, en este caso Argentina, necesita de su “reinserción” en el sistema internacional.

La crisis de los años 2001 y 2002 constituyó un quiebre histórico entre un modelo de país y otro. Por lo tanto ha sido un factor determinante a la hora de construir la marca argentina. De haber continuado sin mayores sobresaltos gestiones de gobierno de

adscripción neoliberal, argentina hubiese desarrollado una estrategia seguramente análoga a la Chile, intentado fortalecer el comercio exterior, inversiones y turismo, llevada a cabo por una consultora extranjera, con un slogan en castellano y en inglés, y hasta despegándose en parte de su tradicional identidad visual, por ejemplo a través de los colores. El caso argentino, presenta particularidades que se inscriben en un contexto de reestabilización, con la necesidad de despegar su imagen del crítico pasado reciente, fortalecer la identidad nacional en el exterior y a su vez ser coherente con un nuevo modelo de país, por lo que la gestión de la marca argentina, se llevó a cabo por argentinos.

b.3. Los comienzos de la reactivación interna y de la reinserción internacional, conformó otro proceso que comenzó a manifestarse con los primeros signos de reestabilizar el País, durante la presidencia de Eduardo Duhalde y los primeros meses de la gestión de Néstor Kirchner, quien en su plataforma electoral propone “reinstalar a la Argentina en el mundo” en un contexto de discursos públicos que comienzan a circular en torno a la estrategia de reactivación del país y de su reinserción internacional. La idea de “reinstalar” conlleva la necesidad de volver al lugar, pero con otra identidad. El gobierno de Néstor Kirchner, desde su inicio fue conciente de la importancia de comunicar mensajes tendientes a legitimar este proyecto de país. e este sentido, revisten especial importancia, los ejes centrales de la Política Exterior del presidente Kirchner: la política multilateral de seguridad, la política regional y el MERCOSUR, la estrategia de apertura y diversificación de mercados, las negociaciones en torno a la salida del default y la política por la soberanía de las Islas Malvinas. Además, de fijar las pautas autonomistas, institucionalistas y neodesarrollistas. Complementariamente a los discursos, de la mano de la aparición de una serie de factores endógenos y exógenos favorables al fomento del comercio internacional, se observa un fuerte crecimiento de las exportaciones argentinas en el 2003, en todos los mercados donde se negociaron acuerdos comerciales.

Esta reactivación en el contexto internacional se evidenció a través del cambio de percepción sobre el País que realizó la prensa extranjera. La imagen argentina mejora notablemente en los años 2003 y 2004, a partir de la recuperación económica, impactando además de manera positiva notas sobre Derechos Humanos y Comercio, Inversiones y Turismo. Una vinculación importante fue que la reactivación del País se

trató casi de manera proporcional con la construcción de la figura de Néstor Kirchner, a diferencia de la figura ordenadora y de transición de su antecesor Eduardo Duhalde, el presidente impuso un “nuevo estilo, basado en el cambio de las reglas de juego y posiciones fuertes frente a los viejos temas. Los medios internacionales resaltaron como atributos positivos “decidido y activo”, quien restablece la autoridad presidencial, tomando posiciones autónomas respecto a la política económica, la corrupción y la justicia. Negativamente, se resaltaron su carácter fuerte y su desvinculación de personajes de importancia internacional. Pese a los rasgos criticados, la prensa internacional acentuó el alto consenso interno del presidente, generando una imagen de fortaleza y capacidad de decisión reconocidos por el pueblo y que a la vez son elementos destacables en los mercados externos.

En el proceso de reactivación de la crisis y previo a la oficialización de la Estrategia de Marca País Argentina, se destacan investigaciones del ámbito académico, en las que marca país es una variable del marketing internacional aconsejable de utilizar en las primeras etapas del ciclo de vida de un producto, y necesariamente el producto debe ser coherente con las principales características de un país. El sector privado desde la Fundación Exportar y otras consultoras particulares, analizaron algunos atributos diferenciales basados en la naturaleza, la calidez, belleza física, y resaltando a Buenos Aires en sí misma como marca. Otros atributos diferenciadores fueron el tango y el deporte. Por su parte, la prensa nacional se hacía eco de la necesidad del sector exportador de generar una marca para el país en el marco de la salida a la crisis, basada en la mejora de la imagen institucional del país; la difusión de las bellezas naturales y la promoción del turismo; analizando la oferta exportable y para diseñar acciones para ver cómo vender servicios, e informa acerca de la acción conjunta de la Vicepresidencia, la Cancillería y la Fundación Export.Ar. En este momento y fuera de la oficialización de la EMP, también se ensayaron propuestas conceptuales y estéticas que vinculaban desde personajes icónicos como Gardel hasta el resurgir de la crisis.

b.4. Ante las emergentes evidencias de reequilibrio del sistema, surge la necesidad de planear el reposicionamiento internacional. Durante el año 2003, se produce de hecho, el inicio del proceso de creación de la Estrategia de Marca País Argentina. Desde su asunción, Néstor Kirchner, dejó sentado el cambio de orientación de su Política Exterior, la necesidad de la reinserción internacional a través de lineamientos

como generar un “Círculo virtuoso”, avanzar “simultáneamente en forma cuidadosa y progresiva”, asegurar la “calidad institucional en el marco de una economía seria y creíble”, “sin espectacularidades, ni brusquedad en el cambio, seriamente, paso a paso, como cualquier país normal del mundo”. Sumado a un En este sentido, la plataforma electoral de mayo del 2003 ratificaba que el turismo debía ser una política de estado. En este marco y basado en su experiencia como ex secretario Turismo y Deportes de la Nación, el vicepresidente Daniel Scioli fue uno de los grandes impulsores de la idea de una Marca País. Al inicio de la gestión, tuvo participación con personas de su círculo en la secretaria de Turismo de la Nación. Sin embargo, al surgir diferencias con el presidente se pidió la renuncia a toda la cúpula de Turismo, designándose al secretario de turismo de Santa Cruz, Carlos Enrique Meyer. Esto implicó reestructuraciones y el planteamiento de nuevos objetivos basados en un modelo de competitividad centrado en la sostenibilidad, calidad y eficiencia en la gestión de la Secretaria como facilitadora, catalizadora, conceptualizadora y promotora de productos turísticos.

La Secretaria de Medios, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros, estuvo a cargo de José Albistur, a quien algún medio le atribuyó ser el inventor de la marca país. Albistur tuvo una alta participación en la decisión inicial y en todas las etapas de creación, diseño e implementación de la Marca País Argentina, durante la presidencia de Néstor Kirchner. Durante el año 2003, se deja sentada la intencionalidad del gobierno para reposicionar la imagen argentina en el exterior a través de directrices, y otorgando un apartado especial a la imagen de Argentina en el exterior, “Marca Argentina”, estableciendo como objetivos de partida el establecimiento de un sistema de construcción y mantenimiento de Imagen de marca, que represente, enorgullezca y perdure en el tiempo; y articular un mensaje identitario hacia el mundo. Sumado a los propósitos iniciales, el informe remarca como actividades ya desarrolladas, el trabajo de elaboración del proyecto junto a otras áreas de Gobierno y la determinación del plazo de lanzamiento del programa.

Por su parte, el Ministerio de Relaciones Exteriores, a través del Vice canciller, delegó su rol en el programa de Marca País a la Fundación Exportar, quedando como fuerza política para impulsarlo, el presidente de la nación y las dos secretarías. Turismo y Medios. Esta vinculación tan cercana a las secretarías, y el alejamiento de hecho de la diplomacia de Cancillería, permite visualizar algunos sesgos de la estrategia marcaría argentina, muy focalizada en el análisis y construcción de imagen,

no sólo del país, sino de la figura presidencial, con un fuerte componente comunicacional que atraviesa tres ejes: turismo, importaciones y exportaciones. La EMP, es proyectada desde 2003, desde la vicepresidencia y capitalizada por la Secretaría de Medios.

Más allá que el Cronograma de la Estrategia de Marca País, fecha la “Etapa Fundacional” a partir del mes de enero de 2004, puede afirmarse que de hecho el inicio del proceso de construcción de la marca argentina data desde la asunción misma del presidente Néstor Kirchner.

La marca país, como necesidad para insertar argentina a través del posicionamiento internacional, ya se visualizaba como una inquietud antes del estallido de la crisis. Sin embargo, ya por ese entonces, se percibía que el país estaba en una crisis y que era necesario mejorar su imagen. Precipitados los acontecimientos y el desastre institucional de fines de 2001 y principio de 2002, las prioridades eran otras. Asumido y con los primeros signos de estabilidad, el gobierno de transición de Duhalde, y favorecido contexto doméstico de crecimiento e internacional de sobrevaluación de exportaciones argentinas, el país logró una asombrosa recuperación. Tanto, el gobierno de De la Rúa, desde los avatares que desembocaron en la crisis, como los acontecimientos de violencia, las sucesiones presidenciales, el default, etc. fueron magnificados negativamente por la prensa nacional e internacional, generalizando una percepción que, si bien basada en hechos, apartaba al país de los mercados globales. Esta desinserción, de alto impacto mediático, tuvo su compensación, también mediática, aunque en menor medida, con la acelerada y certera reactivación. Esta situación, se potenció con la llegada al poder de Néstor Kirchner, no sólo por la acentuación de determinadas medidas, sino por generar un fundamento social y sustentable a toda su política, posicionarse como un líder fuerte, decidido al cambio, pero no mesiánico, y por la construcción comunicacional de sus acciones y de su figura, enmarcado en un discurso, rescatado de su campaña electoral: “Argentina. Un País en serio”.

Estos elementos, contribuyeron a generar las condiciones materiales y discursivas para la re – inserción de Argentina en el sistema internacional, no entendida como insertarse de nuevo bajo los mismos parámetros y con la misma propuesta, sino a través de una “refundación de Argentina”.

b.5. e. El proceso de creación e implementación de la Marca País Argentina, respetó en sus tiempos el cronograma oficial y de forma el espíritu original presente en el Documento Fundacional. La primera etapa o “Fundacional”, contempla tres grandes acciones y un producto: El Documento Fundacional. La firma del convenio entre las Secretarías de Medios y de Turismo, deja sentado que los grandes actores de este proceso son ambos secretarios. Cancillería, por su parte, no participa de manera directa, sino a través de la Fundación Export.Ar. La presentación de la Estrategia, Acto encabezado por el Presidente, constituye, la segunda de las acciones. Por último, no de manera secuencial, se encarga la realización de un diagnóstico acerca de la proyección de la realidad argentina en los medios internacionales a la Consultora Global News.

La segunda etapa de “Consenso y diseño” (agosto 2004 – julio 2006), tuvo como eje la realización del Primer Seminario Nacional de la EMP que, a través de la participación de determinados sectores convocados, pero abierto a todos, definió las bases programáticas. El equipo técnico, sobre esta información, diseñó la EMP, que derivó en la convocatoria, selección y presentación pública de la imagen visual de la Marca Argentina. El producto fue el isologotipo de las tres cintas entrelazadas y su argumentación. Además, surgió el lema, “Argentina, más de una Razón”, del que no se explicitan sus fundamentos.

La tercera etapa conformó el proceso de “Institucionalización” durante dos años (agosto 2006 - agosto 2008), extendiéndose desde su lanzamiento nacional e internacional, hasta la creación de la “Institución Marca Argentina”. Durante esta etapa finalizó el gobierno de Néstor Kirchner y asumió Cristina Fernández., continuando con la estrategia. Sin embargo, nunca se creó la Fundación prescripta en el Documento Fundacional, sino una Comisión Interministerial, entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, y las Secretarías de Turismo y de Medios de Comunicación. Posteriormente, la cartera de Turismo fue ascendida a Ministerio. De este modo, la EMP, no pasaría a manejarse desde una entidad no estatal que integra a los sectores público y privado, continuando como parte de la gestión del gobierno, del mismo proyecto de 2003.

En este proceso, puede considerarse que la EMP agregó valor a las acciones del gobierno tendientes a la re – inserción internacional. Una marca agrega valor a productos y servicios, a través de generar asociaciones positivas, implementando canales de vinculación que satisfagan las expectativas de determinados segmentos

de público. Argentina, luego de experimentar una crisis estructural, de reactivarse en un corto lapso, de generar un nuevo proyecto de Estado y de mostrar una actitud poco condescendiente, pero negociadora con los actores internacionales directamente afectados, le permitió a su gobierno insuflar mensajes de logros que reactivaron la autoestima doméstica y comenzaron a disminuir la desconfianza de los actores internacionales. La EMP, originalmente pensada para proyectar al País desde todas sus dimensiones, pero focalizando en las áreas que debían reactivarlo, comercio exterior e inversiones, sumado a un área que se visualizó como potencial: Turismo.

En este sentido, la implementación de la EMP, que materialmente comenzó a mediados de 2006, ya encontró a estas áreas definidas, reguladas y funcionando. Argentina hacía cuatro años que había pasado por la crisis, tratando de convertirse en “Un País en Serio”, desde el lema de Presidencia. El Lanzamiento de la Marca Argentina, que fue en el Predio de La Rural, dejó en claro que esta identidad creada Ad Hoc, ya contenía el desarrollo no sólo de una estrategia conceptual basada en la diversidad, sino sustentada en hechos concretos: Un país que resurgió luego de una debacle, a partir de su rediseño, en varios aspectos.

Dado el espíritu estratégico de la Marca Argentina, puede decirse que las oscilaciones de la PE, no torcieron su rumbo. De hecho, el cronograma fue respetado en general, tanto en sus tiempos, como en sus acciones.

2. Los **atributos de poder blando** que se proyectaron a través de la estrategia marcaría, además de sustentarse en los principios de la democracia liberal y de un gobierno de corte populista, en valores occidentales, economía de mercado y la lógica de la comunicación global, información y redes. La EMP, trabajó la selección de atributos que se convirtieron en los campos de acción del posicionamiento: “Para el turismo: Diversidad crea Vivencias; para los bienes y servicios: Diversidad crea Singularidad; Para las inversiones: Diversidad crea Alternativas; para la cultura: Diversidad crea Conocimiento” y en otra versión: “diversidad que crea talentos”. Como puede observarse estos no son atributos concretos, sino construcciones elaboradas a través de síntesis basadas en cualidades reales, expectativas y objetivos de gobierno.

La Política Exterior de Kirchner, priorizó la seguridad multilateral, la Región y más precisamente el MERCOSUR, la apertura y diversificación del comercio exterior, la

estrategia para la salida del default y el pago de la deuda externa y la cuestión Malvinas. Si bien una estrategia marcaria, contribuye directa o indirectamente en todos estos ámbitos, en el caso argentino se priorizaron: Inversiones, exportaciones y turismo. Pese a que las dos primeras fases de la estrategia de marca, coincidieron temporalmente con revisiones del acuerdo con el FMI, la última se desarrolló ya fuera del default, este no fue un argumento oficial de la EMP. La Marca no fue pensada desde la crisis, sino desde el proyecto de crecimiento, en pocas oportunidades se argumenta desde la etapa crítica. Si lo hacen algunos medios de comunicación nacionales, asociando la situación de financiera internacional con la marca, disociando a esta última de otras acciones de la administración Kirchner.

Turismo, casi no aparece en el discurso inicial del Presidente, pero la figura del vicepresidente, quien se había desempeñado en esta Cartera, constituyó en un primer momento un actor decisivo, que fue “neutralizado” al nombrarse otro Secretario de Turismo, proveniente de la provincia de Nestos Kirchner. Enrique Meyer, fue quien reestructuró el área, la volvió a institucionalizar y conformó uno de los mentores de la EMP.

Otro elemento a destacar es la fuerza otorgada a la gestión de la comunicación. La visibilidad de los actos y discursos de gobierno desde una puesta en escena, unidireccionada, sin lugar al diálogo no pautado, entre otros. La utilización de un slogan de campaña como lema de la gestión de gobierno: “Argentina un país en serio” y posteriormente el desarrollo de la EMP, posicionaron al Secretario de Medios de Comunicación, como El creador de la marca.

Por su parte, Cancillería, si bien, por cuestiones de ámbito de incumbencia, no podía quedar fuera de la estrategia marcaria, delegó a la Fundación Export.Ar su participación en esta gestión. Esta situación permite inferir algunas cuestiones: a) La EMP se centralizó en personas muy cercanas a la figura presidencial; b) se la entiende como estrategia de comunicación y no de diplomacia (pública); c) se la visualiza de manera instrumental focalizada a la inserción económica, casi como herramienta de marketing internacional.

3. Mecanismos de la Nueva diplomacia pública que incluyó la marca país argentina. La marca país, en el campo disciplinar de las Relaciones Internacionales puede inscribirse dentro de la esfera de la Diplomacia Pública. Más específicamente dentro de la “Nueva Diplomacia Pública”. Sin embargo, en ninguno de los discursos,

documentos oficiales y artículos de prensa, la EMP Argentina fue asociada a esta categoría. Por el contrario, en la mayoría de los casos fue vinculada con las Secretarías de Medios y Turismo y de manera más difusa a Cancillería y a la Fundación Export.Ar.

Si el término “Diplomacia Pública”, más allá de las definiciones presentadas, se comprende como una metáfora que intenta sintetizar las ideas de vinculación con el exterior, tradicionalmente asociadas al ámbito diplomático, con una nueva noción de “lo Público” como construcción de ciudadanía, desde múltiples actores: Estado, empresas, ONGs; sumado a que esta ciudadanía se autopercibe y se relaciona a través de la comunicación mediada tecnológicamente. Toda esta síntesis trae como consecuencia que los ámbitos artístico – culturales y deportivos, por ejemplo, se conviertan en “embajadores”. En este marco, la Marca País, constituye una estrategia, a través de la cual se vinculó discursivamente al País con el sistema internacional, que si bien emana desde el Estado, configura un “paraguas” para una multiplicidad de actores con diferentes intereses, pero con el común denominador de proyectarse al exterior.

La comunicación es inherente a toda gestión, ya que toda acción siempre implica un sentido para el que la realiza y para que la recibe. Sin embargo, gestión de la comunicación consiste en la administración estratégica del capital simbólico. En este sentido, la Diplomacia Pública o la Marca País configuran recortes conceptuales de la gestión de la comunicación, mientras que una agencia como la Secretaría de Medios de Comunicación o un área o secretaría de prensa conforma la estructura funcional – burocrática que vehiculiza la gestión de la Comunicación.

La estrategia constituye un conjunto de lineamientos generales que configuran los grandes cursos de acción, a través de fines, objetivos y políticas consensuadas que permiten la flexibilidad en el plano táctico de implementar acciones y modificarlas en el curso de la marcha. La Marca País, es una estrategia, cuyos fundamentos se explicitan en el Documento Fundacional, que fue operacionalizándose, primero generando consensos sectoriales (y legitimando la estrategia), luego a través de su diseño conceptual y visual, hasta llegar a institucionalizarse. En este sentido, es interesante analizar que primero se implantaron acciones concretas, precisamente en eventos nacionales e internacionales y recién durante la presidencia de Cristina Fernández se legalizó la figura institucional, que no fue la contemplada en el Documento originario, como una “fundación”, sino una Comisión interministerial que

revalidaba la participación de las secretarías de Medios, Turismo y Cancillería en el proceso.

Por lo tanto, las relaciones exteriores, de hecho, se complejizan con nuevos actores, nuevos lenguajes y nuevos temas de agenda, superando las tradicionales funciones de las Relaciones Exteriores como marco institucional.

4. La **marca país argentina** no constituyó una acción marginal, limitada y específica en materia de proyección comercial, más bien puede entenderse como una estrategia encuadrada en un proyecto mayor, destinado a contribuir a la reinserción externa del país pos crisis 2001. La idea de “re insertar”, es percibida como un objetivo de Política Exterior y, a la vez, como su fundamento. El propósito de “refundar la Argentina”, expresado por el Presidente Kirchner en su asunción, consistente en generar un nuevo modelo de estado, más enfocado a las demandas domésticas que a las del capital transnacional, modela y fundamenta las acciones hacia el exterior.

Un acercamiento a la PE de Kirchner, permite adjetivar estas políticas como: “osadas” en términos de negociación con los organismos de crédito internacionales; “oportunistas”, en el buen sentido, al aprovechar la coyuntura mundial y doméstica en términos de comercio exterior; “estratégicas”, al ponderar el Turismo como una fortaleza nacional y como un recurso no explotado; “marketineras”, tanto en su dimensión estrictamente comunicacional como en el sentido que atribuyeron a determinadas decisiones, discurso y acciones, tendiendo a reposicionar al país, no sólo desde su dimensión económica, sino política, institucional y cultural.

Esta reinserción como propósito inicial se convirtió en un resultado tangible. El Consenso internacional de los años noventa, explicitado en el “Consenso de Washington”, fue el marco de la inserción argentina durante esa década. Ese escenario normativo, fue socavando las estructuras de muchas unidades domésticas, y de bloques internacionales, perdiendo organicidad. Por lo tanto, la inserción de la unidad debía pensarse en otros términos. En el caso argentino, además, la crisis logró tal magnitud estructural que era necesario “refundarse” en lo doméstico para como consecuencia, “reinsertarse en el sistema internacional. Las diferencias entre el Estado de los noventa y el del tercer milenio, determinaron políticas exteriores diferentes, en términos de fines y de medios. El salto cualitativo entre un proyecto político y otro debía quedar claro: “refundar”, a través de nuevas bases político

institucionales de corte social; “reinsertar”, comprendiendo las nuevas reglas del consenso internacional, manteniendo estratégicamente los vínculos preexistentes, proyectando una nueva identidad, sobre el éxito, no sólo de la rápida salida de la crisis, sino del fortalecimiento económico, político institucional y de la autoestima nacional.

En este marco, es que la Marca País Argentina constituyó una estrategia de legitimación discursiva doméstica y externa en el marco de un proyecto político tendiente a estabilizar y reinsertar internacionalmente el país en la post crisis. No fue un “maquillaje” comunicacional sin basamento, consistió en un reforzador discursivo de la política que se venía desarrollando, ya no como paliativo de la transición, sino como proyecto electoral. Sumado a esto oficialmente, la Marca Argentina, durante la presidencia de Néstor Kirchner, consistió en un proceso de dos años hasta que tomó cuerpo visual. Durante ese lapso temporal, se incrementaron las exportaciones, se salió del Default, se generó una estructura institucional para el fomento del turismo interno y externo, entre tantas acciones más. La Marca puede entenderse como un valor agregado tanto a la gestión diplomática, pese a estar vinculada a través de Comercio Exterior, de Turismo y a la figura presidencial, como a los productos y servicios exportables. Con el tiempo, esa legitimidad, se hace extensiva a las dimensiones académicas y culturales que constituyen ámbitos más atomizados, menos dependientes de la centralidad del gobierno.

En síntesis, puede afirmarse que la marca país fue un proyecto no sólo destinado a contribuir a la re inserción externa del país pos crisis 2001, sino a aportar valor al crecimiento ya comprobado en los primeros del gobierno de Kirchner. La focalización de EMP en los tres pilares: Turismo, exportaciones e inversiones, se puede considerar más como un recorte operativo desde un área crítica (inversiones), un área que mostraba un marcado crecimiento y una coyuntura internacional favorable (exportaciones) y un área plena a explotar (turismo). La Marca Argentina, a su vez, contribuyó a legitimar la figura presidencial, su proyecto político y por lo tanto, la nueva identidad estatal.

CONCLUSIONES

Este trabajo ha sido abordado bajo la premisa que la Estrategia de Marca País Argentina constituyó una dimensión de la Política Exterior kirchnerista que ha

contribuido a catalizar la reinserción internacional en el contexto pos crisis 2001 – 2002, como una estrategia de legitimación discursiva, enmarcada dentro de las concepciones de la Nueva Diplomacia Pública. Este marco amplía las tradicionales funciones de relaciones exteriores, a través de la incorporación de nuevos actores, lenguajes y dimensiones vinculadas a turismo, exportaciones e inversiones.

La tendencia creciente de los países a generar políticas marcarias, más allá de las definiciones operativas de *marca – país*, permiten comprender a la marca como un recurso simbólico que agrega valor a la gestión gubernamental y a la producción nacional orientados tras la inserción internacional como política estatal para mejorar la productividad.

Si la analogía es pertinente como una herramienta para la comprensión de los fenómenos, los grandes actores económicos internacionales durante la última década del siglo anterior, fueron las corporaciones. Los estados nacionales demoraron más tiempo en hacer propios los instrumentos devenidos del Marketing, como el único modo eficiente de lograr reconocimiento entre los pares, ampliar y diversificar mercados, segmentar públicos meta, como consumidores, clientes, ciudadanos, ONGs, empresas, líderes de opinión, entre otros. Como ensayos previos, las *marcas – ciudad*, *marcas - región* y las denominaciones de origen, demostraron ser herramientas acordes a la lógica de la construcción de imagen positiva como insumo para la toma de decisiones. De esta fragmentación discursiva de marcas, emerge la necesidad de la *marca – país* como paraguas de las anteriores y de las marcas privadas.

Como hemos visto, los estados, como cualquier otro actor internacional, proyectan identidad y múltiples informaciones, sobre las cuales no siempre logran mantener el control. La necesidad de convertirse en entidades comunicantes eficientes, obliga a los gobiernos a generar proyectos marcarios, asignándole la importancia de cualquier otra política pública. De este modo, la lógica administrativa del campo empresarial es adaptada al estado, prescribiendo un conjunto de fases o etapas que buscan minimizar costos y riesgos, no sólo económicos, sino políticos.

En general, se realizan diagnósticos para medir la imagen en el exterior y la autopercepción interna a fin de determinar los atributos por medio de los cuales se “apalanca”, es decir, se apoya en una fortaleza detectada como la *marca – país*. Resulta interesante la analogía con los estudios de mercado, pues además de relevar conocimiento, reconocimiento y valoraciones del País, se segmentan los públicos. Con

la información provista se diseña la estrategia, en general y en el caso argentino en particular, se consideran los lineamientos políticos y los objetivos de la gestión de gobierno. Cabe aclarar que las estrategias marcarias nacionales se basan en la metodología de planificación estratégica, que consiste en determinar los fines, las metas de gestión, los lineamientos políticos y grandes cursos de acción. La especificación operacional de acciones concretas queda supeditada a las diferentes agencias encargadas de implementarlas, que de manera flexible van tomando decisiones tácticas, controlando su eficiencia y monitoreando el contexto, detectando oportunidades a fin de implementar cambios sobre la marcha.

Sobre esta retroalimentación, hay que agregar que existen consultoras a nivel internacional que son contratadas por los estados para generar sus marcas nacionales. A su vez, implantan índices o *ranking* a través de los cuales, la marca en sí se posiciona en el sistema internacional. En términos del Estado Nacional Competitivo, estos *ranking*, constituyen el ápice en la sofisticación del posicionamiento internacional, basado en una síntesis de atributos de poder blando.

La **estrategia de marca – país** consiste justamente en el hecho de gestar una identidad *ad hoc*, como síntesis de atributos de poder blando previamente determinados por diagnósticos técnicos y lecturas políticas. La producción de una nueva “heráldica” nacional, más de estilo corporativo que nacionalista, que además se integra con *eslóganes* atractivos, a través de campañas publicitarias (de diferente alcance, como esponsorio, organización de eventos), intenta generar un conjunto de asociaciones principalmente emocionales que configuren una imagen positiva.

La interdependencia compleja brinda las herramientas conceptuales para comprender que la dinámica relacional de los estados en el sistema internacional es cada vez más complicada, a la vez que intangible. En este escenario, la *marca – país* intenta reducir la complejidad simbólica de los estados. Por lo tanto, sólo puede lograr su fin si el Estado pone en marcha una serie de políticas públicas bajo un plan integral, en el campo de la llamada Nueva Diplomacia pública.

BIBLIOGRAFÍA

- ABAL MEDINA, J. M., 2006. “Crisis y recomposición del Estado”. En Revista argentina de sociología - versión On-line ISSN 1669-3248. Rev. argent. sociol. v.4 n.7 Buenos Aires jul./dic. 2006 http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1669-32482006000200006
- ALBÓ, José, 2001. “Un modelo Conceptual para generar una marca país” en *IEEM: Revista de Antiguos Alumnos*, Año 4, N°. 2, 2001

ANHOLT, Simon, 2005. "LA MARCA PAÍS, una póliza de seguro nacional" Anholt-GMI Nation Brand Index (second quarter 2005) en *99%.com* N° 2

_____, 2006, *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Great Britain: Palgrave Macmillan.

_____, 2008a, "Brand America Update", en: Critical Eye. Disponible en: www.criticaleye.net

_____, 2008b, "Places: Identity, Image and Reputation", Great Britain: Palgrave Macmillan.

ARAYA José María, 2005a, "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. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil.

_____, 2005b "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. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil.

AVENDAÑO MANELLI, Carla, 2003. "La necesidad de integración por medio de la diferenciación de los sistemas. Una revisión de los atributos de imagen de los elementos del subsistema latinoamericano, a través de la "Comunicación Internacional Estratégica" publicado en CD del Congreso: el rol de la política y la comunicación en la sociedad actual. Enfoques y herramientas para las relaciones entre políticos, medios y ciudadanos. Universidad Nacional de Villa María y Konrad Adenauer Stiftung. Villa María, 2 y 3 de octubre.

_____, 2007a. "Decisiones de Estado y Comunicación Imagen y Marca – País Chile... repensando la sociedad desde otra dimensión..." Publicada en CD de las VI Jornadas de Estudios Sociales – UNVM. Campus Universitario – UNVM. Octubre 2007.

_____, 2007b. "Las Relaciones Internacionales un escenario en crecimiento para la Comunicación Estratégica. El caso: Chile" en VI Biental Iberoamericana de Comunicación – Escuela de Ciencias de la Información. Universidad Nacional de Córdoba.

_____, 2007c. "Construcción de imagen país y diseño de marca país: el caso Chile". Córdoba. Centro de Estudios Avanzados Universidad Nacional de Córdoba. Junio de 2007. Biblioteca y Centro de Documentación Latinoamericano.

_____, 2008. *Relaciones Estratégicas. Comunicación Internacional. El caso Chile*. Villa María, Córdoba. EDIUVM. Universidad Nacional de Villa María.

_____, (Directora), 2012, "Análisis de las Relaciones Internacionales argentinas a partir de la construcción de identidad en los medios, la marca país y los espacios de participación ciudadana como factores domésticos de la política exterior". Proyecto de investigación aprobado por Resolución N° 000087/2011. Programa de Apoyo a Grupos de Investigación de reciente formación. Gobierno de la provincia de Córdoba. Ministerio de Ciencia y Tecnología. 2011 – 2012.

BERNAL-MEZA, R., 2002. "Política Exterior Argentina: de Menem a De La Rúa. ¿Hay una Nueva Política?" *Em Perspectiva* N° 16. Sao Paulo

BOLOGNA, Alfredo Bruno. 1996. "La Agenda de América Latina". *Cuadernos de Política Exterior Argentina*. Serie Docencia N° 35 – octubre - . Rosario. CERIR.

_____, 2001. "Nuevas Percepciones del sistema Internacional en la Post Guerra Fría". Rosario. CERIR.

BREA, Guillermo, 2008. "Marca País Argentina: su sistema de identidad visual" Fomento. P. 59-67. Disponible en: <http://www.marcapaís.gob.ar>. MarcaPaís_Brea.pdf.

BUGUEÑO DROGUETT, Rodrigo, 2009, "Teoría del Marketing Político: Un Acercamiento desde La Ciencia Política". Santiago, Chile. *Hamartia*, Revista del Doctorado en comunicación de UNIACC.

BUSTAMANTE, Rafael, 2004, "Marca País - Una estrategia potenciadora de negocios turísticos y comerciales". Disponible en: <http://www.hostnews.com.ar/index.html>. Consultado: 22/11/2010.

BUSSO, Anabella, 1991.. "Las relaciones Argentina - Estados Unidos durante el segundo gobierno de Menem: de la creación de un marco político de alineamiento a la negociación de cuestiones puntuales". Rosario.. Centro de Estudios en Relaciones Internacionales de Rosario (CERIR).

CALIFANO, Sandra. "Una marca para el mundo. Estrategia comercial: la debilidad nacional". *lanacion.com*. 04.12.2001 Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/220068-una-marca-para-el-mundo>.

CANETE, Graciela, 2006, "Qué ves cuando me ves", *La Nación* suplemento de comercio exterior, 29/08.

CAPRIOTTI, Paul, 2002. *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Buenos Aires. El Ateneo.

_____, 2005. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona. Ariel Comunicación.

CASADO, Sandra; 2006. "Estudio sobre la Marca país en el Mundo. Estudio sobre la Imagen de Mendoza" Centro de Investigación de Imagen y Comunicación. Universidad de Congreso. Buenos Aires.

COLOMBO, Sandra, 2005, "Aportes para la Implementación de la Estrategia Marca País Argentina", en Seminario Nacional Marca Argentina, organizado secretaría de Medios de Comunicación Jefatura de Gabinete de Ministros, Secretaría de Turismo de la Nación y Fundación EXPORTAR.

_____, 2006, "Políticas Publicas de Inserción Internacional. Oportunidades para Argentina en un mundo en transformación" Programa Estado, Desarrollo Y Políticas Públicas. CEIPIL. Facultad de Ciencias Humanas –UNCPBA

COPPOLA, Gustavo, 2006. "Estrategias y coyunturas, Un país, una marca, muchos negocios". Buenos Aires. *Revista Dircom* Nº 61.

CHÁVES, Norberto, 1988. "La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional". 1ª edición. Barcelona. Gustavo Gili S.A.

DALMASSO, María Teresa, 1994. *¿Qué imagen, de qué mundo?* Córdoba Dirección General de Publicaciones, Universidad Nacional de Córdoba.

DEVOTO, Lisandro, 2008. "Marca País. Definiciones conceptuales y análisis del caso argentino. Planteo desde las Relaciones Internacionales". En Tesinas de Belgrano. Nº 314. Universidad de Belgrano. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Licenciatura en Relaciones Internacionales. Buenos Aires.

ECHEVERRI, Lina María et al, 2012. "Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en América del sur". Universidad de Bogotá. En: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322012000200001&script=sci_arttext Consultado: 17-05-2012

EMPARAN, Ainhoa Martín, 2009. "Primer proyecto español de marca-país: la Exposición Iberoamericana de Sevilla, 1929." Disponible en: [I+Diseño: revista internacional de investigación, innovación y desarrollo en diseño](#), Vol. 1, Nº. 1, págs. 7-20

GARCÍA, Alejandro y SIETZ, Ana Mirka, 2006 "Enfoques de Relaciones Internacionales para la Estrategia Marca País Argentina" en www.medios.gov.ar . Consultado: 14 – 01 - 2010

GREGOIRE, Ramundo, 2011, "De la Diplomacia Tradicional a la Diplomacia Pública". Academia Diplomática de Chile "Andrés Bello", del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Disponible en: *Relacions Internacionaes.cl*.

IGLESIAS ONOFRIO, Marcela y MOLINA RABADÁN, David, 2006. "La Estrategia Marca País como herramienta de la política económica y exterior estatal en la Sociedad Informacional: los casos de España y Ecuador" en Historia Actual Online, No 16 (2008). Disponible en: <http://www.historia-actual.org/Publicaciones/index.php/haol/article/view/256>

IGOA, Julia, 2006. "La Política Exterior de Néstor Kirchner: La Estrategia Marca País Argentina ¿Una Estrategia De Noopolitik en la búsqueda de Reinserción Internacional?". Disponible en: www.ceeri.org.ar/.../IGOA. Consultado: 02/01/2009

KASSIANOVA, Allia, 2001. "Russia: Still Open to the West? Evolution of the State Identity in the Foreign Policy and Security Discourse, Fourth Europe-Asia Lecture", Europe-Asia Lecture, Europe-Asia Studies, Volume 53, Number 6. Tomsk State University

KEOHANE, Robert y NYE, Joseph, 1988, *Poder e Interdependencia. La política mundial en transición*. Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano,

KEOHANE, Robert y NYE, Joseph, 2000, "Globalization: what's new? What's not? (and so what?)", *Foreign Policy*, nº 118 (2000), 104-119.(7)

KOONTZ, Harold, 1985, *Administración. Una perspectiva global*. Mc. Graw Hill. Primera Edición.

KOTLER, Phillip, y otros, 1994, *Mercadotecnia de localidades*, México: Diana.

KOTLER, Phillip, 1997. *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planificación, implementación y control*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Octava edición.

_____, 1999. *Marketing Management: The Millennium Edition*. Prentice Hall.

LA PORTE, Teresa, 2007. "La diplomacia pública americana: lecciones para una comunicación internacional" en *Communication & Society*. Universidad Nacional de Navarra. Facultad de Comunicación. Volumen XX. Nº2/. Disponible en: http://www.unav.es/fcom/comunicacionsociedad/es/articulo.php?art_id=43. Consultado: 12/10/2012

LICONA, Winston y VELEZ BEDOYA, Rodrigo, 2004. "Las Marcas País en la administración cultural: Variable estratégica en la sociedad global de las negociaciones" en *Encuentro nacional de investigación en Administración*. Buenos Aires. . Madrid.

LÓPEZ CARMONA, José Miguel, 2004, "Planificación Estratégica y Marketing de Lugares", disertación presentada en Seminario Virtual 2004 "Marketing de Ciudades y Desarrollo Urbano". Imago Urbis. Universidad Nacional de Quilmes.

LUZAR, Maricruz "La Argentina ya tiene su marca país. La Secretaría de Turismo presentó la identidad visual que representará a la nación tanto localmente como en el mundo". *lanacion.com*. 30-03-2006. http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=810249 consultada 02 – 11 – 2009.

MARTÍN EMPARAN, Ainhoa, 2009. "Primer proyecto español de marca-país: la Exposición Iberoamericana de Sevilla, 1929." En <http://www.simonanholt.com/?gclid=CM3U3_jLppYCFVSPEAodbmA-8Q> Consultado el 13/10/2008 Dialnet Localización: I+Diseño: revista internacional de investigación, innovación y desarrollo en diseño, ISSN 1889-433X, Vol. 1, N°. 1, 2009 , págs. 7-20. Consultada 12 – 03 - 2011.

Martínez Valdivieso, María, 2002. "Las Marcas Renombradas Españolas. Un Activo Estratégico para la internacionalización de España". Foro de Marcas Renombradas Españolas. Edita EOI-ICEX, 423 páginas. Disponible en: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_806_21931_A84EBCB8C9F10474FF4EABC7D6D796A9.pdf

MARTÍNEZ PANDIANI, 2007. Gustavo. *Diplomacia Pública y Medios de Comunicación*. Buenos Aires. ISEN,

MONTES GAN, Vicente José, 2005. "El estilo de vida como referente de la imagen país. Estrategia de creación de imagen de los bienes de consumo españoles en el exterior". *Boletín Económico de ICE* (Información Comercial Española) N° 2837. Madrid. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2051192>

MORA y ARAJUO, M.; DI RADO, G. y MONTOYA, P., 1989, "La política exterior y la opinión pública argentina," en RUSSELL, Roberto (ed.): *La política exterior argentina en el nuevo orden mundial*, Buenos Aires, FLACSO-GEL.

NAVARRO, Diego, 2008. "Marca País. Producción de Conocimiento Situado" Buenos Aires. IDICSO Disponible en: <http://www.biblioteca.salvador.edu.ar/Bibdigital/IDICSO/Navarro/1/pa0-0000.html?t=1&h=1>

NEMIÑA, Pablo, 2009. "Aportes para un esquema de análisis del comportamiento del FMI en crisis financieras a partir de su actuación durante la crisis argentina (2001-2002)". DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL. Numero 8. UNSAN. Universidad Nacional de San Martín.

NOYA, Javier, 2004a "La imagen de América Latina en España", Madrid. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.

_____, 2004b. "Potencias blandas. Diplomacia pública, imagen exterior y marca-país" en *Perspectivas exteriores 2004: los intereses de España en el mundo*. Coord. por Julia García, Gabriela González de Castejón. Madrid. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.

_____, 2004c, "La imagen de España en América Latina". Madrid. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.

_____, 2005, "El poder simbólico de las naciones". Madrid. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.

_____, 2007, "Diplomacia pública para el S.XXI". Madrid. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.

_____, 2008, "La contribución de América Latina al poder blando de España". Madrid. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.

_____, 2009, "La nueva imagen de España en América Latina". Madrid. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.

Nye Joseph, 1990, "La transformación del poder mundial". *Facetas*, 90(4), 2-7.

_____, 2003, "Propaganda Isn't the Way: Soft Power. The International Herald Tribune". En *Opeds in major publications by Kennedy School experts* (Comp.) John F, Kennedy School of Government, de la Harvard university. Disponible en http://www.ksg.harvard.edu/news/opeds/2003/nye_soft_power_iht_011003.htm, Consultado: 27/11/2012

_____, 2004a, "Soft Power, Public Affairs, New Hampshire. Prefacio y capítulo 5 "el Poder blando y la Política exterior americana", Relaciones Internacionales, núm. 14, junio de 2010 GERI – UAM. Disponible en: <http://www.relacionesinternacionales.info/ojs/article/view/218/197.html> Consultado: 23/12/2012.

_____, 2004b, "Soft Power: The Means to Success in Word Politics". Carnegie Council on Ethics and International Affairs]. Disponible en: <http://www.carnegiecouncil.org/viewMedia.php/prmTemplateID/8/prmID/4466> Consultado: 27/11/2012

_____, 2004c. "El poder blando y la lucha contra el terrorismo" *El País*. Sección Opinión. Disponible en: http://indice.elpais.es/articulo/20040428elpepiopi_6/poder/blando/lucha/terrorismo Consultado: 27/11/2012

_____, 2004d, "Europe`s Soft Power". *The Globalist. The daily online magazine on the global economy, politics and culture* Disponible en: <http://www.theglobalist.com/DBWeb/StoryId.aspx?StoryId=3886> Consultado: 27/11/2012

_____, 2005, "El presidente Bush se vuelve blando" *El País*. Sección Tribuna. Disponible en: http://www.elpais.es/articulo.html?xref=20050304elpepiopi_6&type=Tes&anchor=elpepiopi#articulo 29/11/2012

OCCHIPINTI, Roberto, 2003. *Marca País*, Buenos Aires. Ed. El autor.

OLTEAN, Silviu Alin, 2010. "Marca país Rumania – ¿una oportunidad o una necesidad?" Tesina para Máster de Comercio y Finanzas Internacionales. Universitat de Barcelona.

REDRADO, Martín, 2003. "Importante crecimiento de las exportaciones argentinas en 2003" *Informe Mensual de Fundación Export Ar*. N° 9.

RIORDAN, S., 2004. Dialogue-based Public Diplomacy: A New Foreign Policy Paradigm?, Netherlands Institute of International Relations, Discussion Papers in Diplomacy, La Haya.

RISSE, Thomas, 1991. 'Public Opinion, Domestic Structures and Foreign Policy in Liberal Democracies', *World Politics*, 43(4), 479-512.

RODRÍGUEZ, Malvina (Directora), 2012, "Análisis de las Relaciones Internacionales argentinas a partir de la construcción mediática de la realidad, la marca país y los espacios de participación ciudadana como factores domésticos de la política exterior". Informe Final Proyectos de Investigación 2010-2011. Resolución 251/10. Universidad Nacional de Villa María. Instituto de Investigación

ROSECRANCE, Richard, 1986. *The rise of the trading state:comerce and conquest in the modern World*. Basic Books. New York. Edición en castellano: Madrid. Alianza Editorial.

SADDIKI, Said, 2009, "El papel de la Diplomacia Cultural en las Relaciones Internacionales". COMUNICACIÓN, ESPACIO PÚBLICO Y DINÁMICAS INTERCULTURALES. REVISTA CIDOB D'AFERS INTERNACIONALS 88. Fundació CIDOB, ISSN 1133-6595, diciembre 2009

SALOMON, Mónica, 2002. "La Teoría de las Relaciones Internacionales en los albores del Siglo XXI: Diálogo, Disidencia, Aproximaciones". *www.reei.org*,

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

SHAKESPEAR, Lorenzo. "Conformar una marca país. La Marca Argentina es mucho más que un logotipo o una campaña. Debe diferenciarnos ante el resto del mundo y reflejar nuestro plan como país." *Clarín*. 19-04-2005 Sección arquitectura. <http://www.clarin.com/suplementos/arquitectura/2005/04/19/a-959999.htm>. Consultada el 02 - 11 - 2009 - 01:14

SCHEINSOHN, Daniel, 2001. *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la Imagen Corporativa*. Buenos Aires. Macchi.

_____, 2000. "Más allá de la imagen corporativa. Como crear valor a través de la comunicación estratégica". Buenos Aires. Macchi.

SOSA, Alberto Justo, 1994. "La Inserción Internacional de Argentina, Brasil y Chile. Una versión preliminar de este trabajo se realizó para el CFI" - Marzo 1994 - <http://www.amersur.org.ar/Pollnt/InsercionABC.htm> - 02 - 02 - 2010.

TOKATLIAN, Juan Gabriel. "Ventajas de la Modestia en Política Exterior", *Clarín*. 31-08-2005.

TORRES, Miguel, 2011. "Lineamientos de la política exterior argentina luego de la crisis del 2001". Revista Electrónica del Instituto de Investigaciones "Ambrosio L. Gioja" - Año V, Número Especial. Disponible en http://www.derecho.uba.ar/revistagioja/articulos/R000E01A005_0027_p-d-internacional.pdf Consultada: 21-04-2012.

VAN HAM, Peter, 2001, "The Rise of the Brand State. The postmodern Politics of Image and Reputation". *Foreign Affairs*, LXXX-5 (septiembre-octubre), 2-6. Disponible en: http://diplomatictraffic.com/nation_branding.asp?ID=2 Consultado: 04 - 01 - 2013.

VANELLA, Ricardo. "Una marca para la Argentina".. *La Voz Del Interior On Line*. 04-09-2001. Disponible en: http://www.ricardovanella.com.ar/marca_pais_url3.htm.

VILLAFANE, Justo, 1998. *Imagen Positiva*. Madrid. PIRAMIDE.

VON DER FORST ATEAGA, Christian, 2005. "Los países trabajan su imagen" - *El Mercurio*. Santiago. Chile, 9/12