



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**LA MARCA PAÍS COMO ESTRATEGIA DE
POSICIONAMIENTO REGIONAL DEL ESTADO
PLURINACIONAL DE BOLIVA 2009-2019**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LIC. EN RELACIONES
INTERNACIONALES**

P R E S E N T A:

ALEJANDRA ALFARO ELIZARRARAS



ASESORA: MTRA. CINTHYA FUENTES JUÁREZ
Cd. Mx. 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A quienes integramos la Universidad Nacional, porque día a día buscamos seguir enaltecendo el nombre y el prestigio del país y de nuestra amada institución.

A mi asesora la Mtra. Cinthya Fuentes Juárez, por orientarme en todo momento.

A Diana, Alejandro, José y Luz por su amor, su apoyo y por siempre alentarme a cumplir mis sueños.

A Paulina y Cecilia, por su cariño y porque día con día espero ser una buena hermana para ustedes.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Del <i>soft power</i> a la marca país.	
1.1 El neorrealismo.....	6
1.2 Interdependencia compleja.....	9
1.3 <i>Soft power</i> como herramienta de política exterior.....	16
1.4 La diplomacia pública.....	21
1.4.1 Conceptualización de diplomacia pública.....	24
1.4.2 Actores y estrategias de la diplomacia pública.....	27
1.5 La Marca País.....	29
1.6 La relación entre <i>soft power</i> , diplomacia pública y la marca país.....	36
Capítulo II. El impacto internacional del nuevo Estado Plurinacional de Bolivia.	
2.1 La toma indígena del poder.....	40
2.2 La Constitución Política de 2009.....	43
2.3 La Política exterior de Evo Morales.....	47
2.3.1 La reivindicación marítima.....	51
2.3.2 Los recursos naturales y la diplomacia de la coca.....	54
2.4 El impacto político de Bolivia en América del Sur.....	57
Capítulo III. La marca país en Bolivia.	
3.1 Historia de la marca país en Bolivia.....	61
3.1.1 <i>Bolivia te espera</i>	63
3.1.2 <i>Bolivia corazón del sur</i>	65
3.2 Análisis comparativo de ambas marcas.....	69
3.3 <i>Marketing</i> estratégico y posicionamiento regional.....	74
Capítulo IV. El Futuro de la marca país en Bolivia.	
4.1 <i>Bolivia corazón del sur</i> como estrategia de posicionamiento dentro del escenario regional.....	80
4.2 La marca país dentro del mercado de América del Sur.....	88
4.3 Prospectiva de la marca país en Bolivia.....	92

Conclusiones.....	95
Fuentes de consulta.....	99

Índice de tablas, cuadros, esquemas y mapas.

Tabla 1. La interdependencia asimétrica y sus usos.....	14
Tabla 2. La antigua diplomacia pública y la nueva diplomacia pública.....	23
Tabla 3. Estrategias de la nueva diplomacia pública.....	28
Tabla 4. Mecanismos de política exterior de Bolivia.....	61
Tabla 5. Estrategias de diplomacia pública de <i>Bolivia corazón del sur</i>	88
Tabla 6. Clasificación de marcas de América del Sur.....	96
Cuadro 1. Diferencias entre <i>hard power</i> y <i>soft power</i>	18
Cuadro 2. Las fuentes del <i>soft power</i>	19
Cuadro 3. Clasificación de marcas país.....	36
Cuadro 4. La nueva constitución boliviana.....	47
Cuadro 5. Países de América del Sur con mecanismo de marca país en 2018.....	65
Cuadro 6. Matriz de elementos de <i>soft power</i> dentro de las marcas de Bolivia.....	73
Cuadro 7. Diferencias y semejanzas entre <i>Bolivia te espera</i> y <i>Bolivia corazón del sur</i> , de acuerdo con el hexágono de la identidad competitiva de Anholt....	77
Cuadro 8. Matriz FODA de <i>Bolivia corazón del sur</i>	80
Cuadro 9. Las fuentes de <i>soft power</i> de Bolivia.....	87
Esquema 1. Los resultados de la interdependencia compleja dentro de las RR.II.....	15

Esquema 2. Relación entre <i>soft power</i> , diplomacia pública y marca país.....	38
Esquema 3. Causas de la <i>vulnerabilidad</i> de Bolivia, de acuerdo a la interdependencia compleja.....	86
Figura 1. El hexágono de la Interdependencia Compleja.....	33
Figura 2. Logotipo de <i>Bolivia te espera</i>	67
Figura 3. Logotipo de <i>Bolivia corazón del sur</i>	71
Figura 4. La identidad competitiva de <i>Bolivia corazón del sur</i>	91
Imagen 1. Metodología de <i>Future Brand</i>	90
Imagen 2. Portal de BOLTUR.....	94
Imagen 3. <i>Ranking Country Index</i> 2019.....	95
Mapa 1. Límites territoriales de Bolivia.....	54

Introducción.

A lo largo de su historia, la disciplina de las Relaciones Internacionales (RR.II.) ha modificado la manera bajo la cual analiza y comprende las diferentes problemáticas de la sociedad internacional. A pesar de los múltiples enfoques y la aparición de nuevos actores, el Estado continúa siendo el actor de mayor interés e importancia dentro del escenario internacional.

Con la aparición del modelo neoliberal dentro del escenario internacional, los Estados se vieron obligados a ceder una parte de su soberanía permitiendo a otros actores el ejercer actividades anteriormente exclusivas, asimismo se modificó la manera en la que se dan las relaciones entre actores a nivel nacional, regional e internacional. En la actualidad el entablar relaciones cordiales y amistosas con otros Estados no resulta suficiente, por lo que es necesario promover una imagen y una reputación positiva del país y del gobierno con otras ciudadanía, con el objetivo de atraer turismo, inversión directa, promover la industria nacional, realizar propaganda política, etc.

Esta tarea no resulta sencilla debido a que todos los países viven en un estado continuo de competencia, con el fin de obtener un mejor posicionamiento a nivel regional e internacional. Es a partir de este escenario que surge la necesidad de crear una herramienta con capacidad de promoción y difusión del Estado alrededor del mundo, esta herramienta es la marca país.

La marca país es una estrategia innovadora en cuanto a promoción del Estado Nación y surgió a principios del siglo XXI como un efecto directo de la globalización.¹ Su principal objetivo es promover los elementos culturales, geográficos, demográficos, comerciales, históricos y sociales que diferencian al país del resto del mundo.

La región de América Latina cuenta con algunas de las marcas país más reconocidas y con mayor presencia a nivel mundial, de acuerdo al Country Brand

¹ Bariani J "Países de América Latina ¡a sus Marcas!," *Universidad Nacional de Rio Negro*. (2013), <http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/303/1/Ponencia.%20Bariani%20UNCo.pdf> (Consultado el 26 de octubre de 2018).

Index y podemos decir que la relevancia de estas marcas no se ha visto menguada tras las diversas transformaciones políticas que ha sufrido la región en los últimos años.

El papel que desempeña la marca país dentro de estas transformaciones es el de promover la estabilidad política, económica y social que tiene el país, los ideales que lo rigen, las aspiraciones que mantiene y las capacidades que posee.

Bolivia es un ejemplo claro y conciso de ello, en el año 2006 Evo Morales asumió la presidencia con el objetivo de reestructurar al país, ya para 2009 el Estado Plurinacional de Bolivia estrenaba un nuevo nombre y una nueva constitución, por lo que resultaba necesario promover todos estos cambios al exterior.

En 2017 el gobierno lanza *Bolivia corazón del sur*, una marca país plenamente diseñada y estructurada. Este nuevo mecanismo integra la plurinacionalidad y la reivindicación marítima de Bolivia como elementos relevantes de la marca y esta cimentada “en lo que representan como nación: centro de Sudamérica, desarrollo en armonía con la madre tierra por su diversidad, variedad cultural y proyección hacia el futuro.”²

Es por este motivo que la presente investigación nace a partir del interés sobre el uso de la marca país como estrategia de propaganda y de posicionamiento del Estado Plurinacional de Bolivia a nivel regional. La temporalidad de la investigación inicia a partir del año 2009, cuando surgen las nuevas condiciones políticas, económicas y sociales de Bolivia, hasta el 2019 año de grandes cambios para el país.

Teniendo en consideración lo anteriormente expuesto, la pregunta guía de esta investigación es la siguiente: ¿De qué forma la marca país contribuye al Estado Plurinacional de Bolivia a obtener un mejor posicionamiento regional dentro de América del Sur?

² Ministerio de Comunicación del Gobierno de Bolivia “Bolivia corazón del sur” Gobierno de Bolivia, <http://www.marcapaisbolivia.bo/> (Consultado el 5 de noviembre de 2018)

El objetivo que persigue esta investigación es el de analizar la eficacia de la marca país *Bolivia corazón del sur* como estrategia de posicionamiento regional, mediante la relación existente entre la marca país, *soft power* y diplomacia pública. Todo esto enmarcado dentro del contexto político económico y social de Bolivia surgido de las reformas del 2009.

En este estudio se pondrá a prueba la hipótesis de que, la marca país *Bolivia corazón del sur* fue diseñada con el objetivo de mejorar la posición del Estado Plurinacional de Bolivia dentro de América del Sur; coadyuvando en la aceptación internacional del régimen político creado por Evo Morales, mediante la promoción de una imagen de unidad e integración.

La metodología a utilizar durante la investigación va a ser de carácter analítica debido a que se buscará estudiar cada elemento de forma separada, para así llegar a una adecuada interpretación de los hechos. En algunos momentos el estudio se apoyará de algunos datos cuantitativos y cualitativos, en especial al momento de exponer los indicadores bajo los cuales la marca país es calificada, por otra parte las técnicas a utilizar durante el proceso son: la revisión exhaustiva de diversos documentos, leyes, normas, estatutos y artículos sobre diplomacia pública, *marketing* e historia de Bolivia, registros oficiales sobre la planificación y desarrollo de *Bolivia corazón del sur* así como material audiovisual. Por el tema que trata, podemos considerar al presente estudio como de caso.

En el primer capítulo se tomará a el neorrealismo como el paradigma de las Relaciones Internacionales que mejor se adapta a este tema; dentro de este paradigma la teoría que tiene la capacidad y los medios analíticos para estudiar la marca país, es la interdependencia compleja de Roberth Keohane y Joseph Nye. Asimismo se explicarán conceptos claves para el desarrollo del trabajo tales como: *soft power*, diplomacia pública y marca país.

Posteriormente se explicará el proceso de formación del Estado Plurinacional en Bolivia, así como el impacto que tuvo dentro de sus relaciones internacionales. De ese modo en el capítulo tres se abordará la historia de la marca país en Bolivia que inicia con el programa turístico *Bolivia te espera*, también se explicará la relación

existente entre el *marketing* estratégico y el posicionamiento. Finalmente, esta investigación cerrara con un ejercicio de prospectiva sobre *Bolivia corazón del sur*.

Capítulo I. Del *soft power* a la marca país.

El presente capítulo tiene el objetivo de estudiar los elementos teóricos y conceptuales que serán utilizados durante el desarrollo de la investigación. Para esto se divide en cuatro apartados: en el primero se expondrán los principales postulados del paradigma neorrealista de las Relaciones Internacionales, los autores que las crearon y el contexto político, económico y social bajo los cuales se desarrollaron.

Se hará énfasis en explicar la teoría de la interdependencia compleja, la cual ha dotado a la disciplina de un enfoque más metódico e incluyente mediante el análisis de las relaciones entre actores dentro del contexto de la globalización. Esto es posible gracias al uso de conceptos tales como *vulnerabilidad* y *sensibilidad*, los cuales nos permiten estudiar las ganancias y las pérdidas que cada actor obtiene dentro de una situación de crisis en un mundo complejamente interconectado.

De manera subsecuente se abordará el concepto de *soft power* ideado por Joseph Nye, el cual permite el surgimiento de estrategias no violentas por parte de los Estados a nivel internacional debido a que, busca influir de manera muy sutil dentro de los gobiernos y la población con el propósito de conseguir sus objetivos.

En este punto hace su aparición la diplomacia pública que en más de una ocasión es utilizada bajo este propósito, por lo que nuestro segundo apartado presentará su definición, actores y principales estrategias.

En el tercer apartado se presentará a la marca país como estrategia de política exterior nacida de la globalización, que busca obtener beneficios económicos, políticos y sociales para el Estado que la promueve. Aquí se hará mención de los elementos que la forman, de algunos conceptos claves para entender su funcionamiento y de la importancia que mantiene en la actualidad. También se explicará la teoría de la identidad competitiva escrita por Simon Anholt y cuyo propósito es el de analizar la eficacia de la marca país.

Finalmente, el cuarto apartado cerrará el capítulo con la relación existente entre *soft power*, diplomacia pública y marca país.

1.1 El neorrealismo.

El estudio de las interacciones entre actores, propio de las RR.II. se ha analizado a lo largo de la historia de la disciplina a partir de diferentes modelos teóricos. El liberalismo y el realismo han sido los paradigmas dominantes y sus principales teorías han presentado cambios y revisiones de acuerdo al contexto de la sociedad internacional.

El realismo que gozó de una época dorada durante el período comprendido entre 1940 y 1960³, parecía insuficiente ante las problemáticas modernas. Fueron tres sucesos los que ocasionaron que el realismo fuera considerado como rebasado por diversos estudiosos de las RR.II. El primero de ellos fue el final del sistema de Bretton Woods y la decisión del presidente Nixon en 1971 de dejar flotar el dólar, lo que desembocó en una fuerte crisis económica que afectó principalmente a países subdesarrollados⁴, seguido del terrible resultado que obtuvo Estados Unidos en la guerra contra Vietnam, ya que le generó una mala reputación a nivel internacional por la crueldad de sus métodos y el gran gasto que significaba el mantener una guerra perdida.

Finalmente los enfrentamientos cada vez más agudos entre EE.UU. y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) que amenazaban con llevar a la sociedad internacional a un periodo de segunda Guerra Fría⁵.

Ante este panorama, surgen diversos grupos de estudiosos con intención de revisar y perfeccionar la manera bajo la cual se estudiaba la realidad internacional. Entre estos grupos destacan los tradicionalistas, que buscaban mantener los postulados del realismo clásico intactos y los cientificistas o modernistas que promovían la idea de proporcionar al estudio de la política internacional de una metodología más científica. Dentro de los cientificistas hubo varios autores destacados como Robert Gilpin, Stephen Krasner y Kenneth Waltz.

³ Borja, Arturo. Guadalupe González y Brian J.R. Stevenson, *Regionalismo y poder en América: los límites del neorrealismo*. México: Miguel Ángel Porrúa, 1996, p. 11.

⁴ Guillén, Héctor. *Las crisis. De la Gran Depresión a la primera gran crisis mundial del siglo XXI*. México: Ediciones Era, 2013, p.p. 233-244.

⁵ Del Arenal Celestino, *Introducción a las Relaciones Internacionales*. España: Tecnos, 2007, p. 119.

Robert Gilpin y Stephen Krasner mostraron en sus trabajos preocupación sobre el hecho de que los Estados estaban perdiendo con el paso del tiempo y tras la aparición de nuevos actores económicos transnacionales su papel protagónico dentro del escenario internacional, por lo que basaron sus estudios en política económica internacional.

Por otra parte, Waltz tenía la intención de corregir los errores y omisiones que tuvo el realismo en sus inicios. Para él, el principal error radicaba en que se quería apartar el estudio de la política internacional de otras áreas de conocimiento, como de la economía y la antropología. En 1979 y tras la publicación de su libro *Teoría de la Política Internacional* sentó las bases para una nueva teoría de las RR.II: el realismo estructural o neorrealismo.

Esta corriente de pensamiento mantiene algunos de los postulados más importantes del realismo clásico, como que los Estados mantienen sus relaciones en un ambiente de anarquía, puesto que no hay un poder superior a ellos y se encuentran en un ambiente de competitividad por el control y el ejercicio de poder, en palabras de Celestino del Arenal esto se explica de la siguiente manera:

“Los nuevos realistas...incorporan, de esta forma, frente a los realistas clásicos, un mayor rigor científico en la elaboración teórica. Sin embargo, sus premisas filosóficas sobre las relaciones internacionales no experimentan cambio substancial en relación con los realistas clásicos. En este sentido, la concepción estatocéntrica continúa siendo el eje de sus planteamientos. Lo mismo cabe decir de sus consideraciones sobre el poder,”⁶

Aunque algunos de los postulados más importantes del realismo clásico se mantuvieron, también se presentaron elementos nuevos con la intención de dotar al neorrealismo del marco teórico necesario para poder explicar la realidad internacional sin importar el tiempo y las circunstancias. Para lograr esto Kenneth Waltz se enfocó en la teoría sistémica, debido a que él consideraba necesario mostrar mayor atención a todas las fuerzas interactuantes dentro del plano

⁶ *Ibid*, p. 120.

internacional⁷. El enfoque sistémico incorporo varios conceptos al análisis de la política internacional entre los que destacan el *sistema internacional* y la *estructura*.

El *sistema internacional* se puede entender como “el conjunto de actores, procesos, patrones y factores que interactúan de manera sistemática en un entorno”⁸, este entorno es el plano internacional y los actores o unidades son los Estados; las unidades tienen la capacidad de establecer lazos e interactuar entre ellas y los resultados de estas interacciones pueden modificar al mismo sistema.

Por otra parte la *estructura* es “el componente del sistema en su conjunto y hace posible pensar al sistema como un todo; representa la forma mediante la cual las unidades se combinan para formar una totalidad”⁹. Si bien las unidades son los elementos protagonistas del sistema, la estructura es el elemento que le da forma y mantiene juntas a las unidades. La estructura se forma a partir de tres características primordiales:

- 1) La existencia de un principio ordenador, este principio se puede dar de dos formas mediante la jerarquía y la anarquía.
- 2) Las unidades buscan sobrevivir dentro de este sistema para lo cual utilizan sus capacidades. Estas capacidades son diferentes de unidad a unidad, pero sus funciones van a ser similares.
- 3) El número de actores y el grado de las capacidades de las unidades harán que un sistema sea unipolar, bipolar o multipolar.¹⁰

Conforme a lo mencionado anteriormente se entiende que dentro del sistema internacional los Estados permanecerán en una competencia continua por la obtención y el mantenimiento del poder, así como por la búsqueda de su seguridad.

⁷ De Alba Jessica, “XIV. Realismo Estructural”, en *Teorías de las Relaciones Internacionales en el siglo XXI: Interpretaciones críticas desde México*, ed. Jorge Schiavon, Adriana Ortega, Marcela López-Vallejo y Rafael Velázquez. México: AMEI, BUAP, CIDE, COLSAN, UABC, UANL y UPAEP, 2016, pp. 267-282.

⁸ Velázquez Rafael y Salvador González, “XIII. Realismo Clásico”, en *Teorías de las Relaciones Internacionales en el siglo XXI: Interpretaciones críticas desde México*, ed. Jorge Schiavon, Adriana Ortega, Marcela López-Vallejo y Rafael Velázquez. México: AMEI, BUAP, CIDE, COLSAN, UABC, UANL y UPAEP, 2016, p.259.

⁹ De Alba Jessica *Op cit*, p. 270.

¹⁰ Burchill, Scott. Et al, *Theories of International Relations*. New York: Palgrave Macmillan, 2001, p.p.87-99.

Los conceptos de poder y equilibrio de poder que son utilizados por el realismo clásico, continúan teniendo vigencia dentro de esta teoría. En el caso del poder que es visto por los clásicos como un medio para conseguir objetivos, por los neorrealistas es visto como un fin ya que los Estados compiten y hacen todo lo que este dentro de sus capacidades para conseguirlo. Por otra parte el equilibrio de poder se entiende como “la situación en la que ningún Estado tiene predominio sobre los demás en el sistema internacional”¹¹.

Con lo anterior podemos concluir que a pesar de que el realismo estructural buscaba mejorar los postulados del realismo clásico, muchos de estos continúan presentes dentro del marco teórico conceptual del neorrealismo. Sin lugar a dudas fue la estructura el gran aporte de los neorrealistas, porque debido a esto resulta más fácil el poder identificar las capacidades que los Estados o unidades tienen para satisfacer sus necesidades y demandas.

1.2 La interdependencia compleja.

Como se explicó en el primer apartado de este capítulo las diversas crisis acontecidas durante la década de 1970 dieron como resultado un cambio dentro de los paradigmas de las Relaciones Internacionales, originado por la búsqueda de nuevos modelos con la capacidad de analizar e interpretar lo que estaba sucediendo a nivel internacional. Aunque los tradicionalistas y los modernistas aportaron a esta tarea, muchos estudiosos de la disciplina no encontraban en sus propuestas los elementos suficientes para lograr una mejor interpretación.

Entre estos estudiosos resaltaban dos profesores estadounidenses Robert Keohane y Joseph Nye que trataron de obtener un punto medio entre las ideas de los realistas clásicos, en donde los Estados debían mantener su seguridad y poderío mediante la fuerza militar, y las ideas de los modernistas que proponían la incapacidad por parte del Estado de mantener su protagonismo ante un mundo manejado por la economía. Esto mediante el análisis de la política exterior de Estados Unidos, en donde la seguridad nacional era la justificación para la mayoría

¹¹ Velázquez, Rafael. González Salvador *Op cit*, p.259.

de políticas, por lo que junto con el uso de la fuerza militar eran parte fundamental en el proceso de construcción de la agenda, hasta que este proceso se fue desgastando por los sucesos ocurridos durante el periodo de la Guerra Fría.

El resultado de sus investigaciones se dio a conocer a la comunidad internacional mediante dos libros: *Las relaciones transnacionales y la Política mundial* de 1971 y *Poder e Interdependencia* de 1977. Su objetivo al publicar estas obras era el de complementar los postulados del realismo, demostrando que los Estados ya no eran los protagonistas, que el mundo estaba cambiando y que estos cambios eran originados por un fenómeno conocido como *interdependencia*¹². Para los autores, la *interdependencia* se encuentra enmarcada dentro de la *globalidad*, a la cual definen como:

“estado o condición del mundo en donde existen redes de interdependencia que alcanzan distancias multicontinentales, vinculadas a través de los flujos y las influencias de los capitales y de las mercancías, de la información y las ideas, de las personas y del trabajo, así como de sustancias que revisten importancia ambiental y biológica.”¹³

Es decir, la globalidad se da toda vez que hay una interacción entre dos o más actores de diferentes partes del mundo. La temática y forma de estas interacciones dan lugar a cuatro diferentes dimensiones de globalidad:

- 1) Globalidad económica: Flujo que abarca grandes distancias y por el cual se mueven mercancías, servicios y capitales, así como de la información y el intercambio mercantil. En pocas palabras es la manera en la cual se organiza la economía.
- 2) Globalidad militar: Compuesta por redes interdependientes de larga distancia, en las cuales se recurre al uso de la fuerza o a la amenaza o promesa de ejercerla.
- 3) Globalidad ambiental: Transporte de materiales a grandes distancias, en la atmósfera o en los océanos o de sustancias que afectan la salud y el bienestar. Tales como el CO₂.

¹² Borja, Arturo. González, Guadalupe y Stevenson Brian J.R. *Op cit*, p. 13.

¹³ Keohane, Robert y Nye, Joseph. “La interdependencia en la política mundial”, en Arturo Borja (comp.), *Interdependencia, cooperación y globalismo, Ensayos escogidos de Robert O. Keohane*. México: CIDE, 2005, p. 376

4) Globalidad social y cultural: Desplazamiento de ideas, de la información, de las imágenes y de las personas es producto de la globalidad militar y económica. Esta última dimensión de globalidad, resulta de vital importancia para entender una parte sustancial de la investigación, y es que contribuyo a la construcción de la nueva diplomacia pública.

El común denominador de las cuatro dimensiones es la larga distancia que contempla esta serie de intercambios entre Estados. La globalización por lo tanto se refiere al aumento de esta globalidad ya que es la contracción de las distancias tanto en término sociales como económicos, aunque es importante señalar que esta *per se* no deriva en homogeneización.

El concepto que explica estas interacciones de la globalidad es la *interdependencia*, la cual se puede entender como las “situaciones caracterizadas por efectos recíprocos entre países o actores en diferentes países”¹⁴. Estas situaciones se presentan con mayor frecuencia gracias a la globalización y es que las interacciones entre Estados, las personas, los flujos de dinero y de mercancías se pueden realizar de manera más fácil y rápida. Cuando los resultados de estas interacciones causan efectos recíprocos entre sus partes hay *interdependencia*, sino lo hacen solo hay interconexión¹⁵. Keohane y Nye explican las relaciones interdependientes de la siguiente manera:

“Nuestra perspectiva implica que las relaciones interdependientes siempre implicarán costos, dado que la interdependencia reduce la autonomía, pero es imposible determinar *a priori* si los beneficios de una relación serán mayores que los costos. Esto dependerá tanto de los valores que animen a los actores como de la naturaleza de la relación”¹⁶

Esto quiere decir que las interacciones entre actores bajo un contexto de globalización y de *interdependencia* tendrán como consecuencia la pérdida parcial de autonomía, en especial a los Estados que buscarán maximizar sus ganancias y

¹⁴ Keohane, Robert y Nye, Joseph. “La interdependencia en la política mundial”, en Arturo Borja (comp.), *Interdependencia, cooperación y globalismo, Ensayos escogidos de Robert O. Keohane*. México: CIDE, 2005, p. 101.

¹⁵ *Ibid*, p. 102.

¹⁶ *Ibid*, p. 103.

minimizar sus costos obligándolos a obtener consensos y acuerdos sobre temas de la agenda mundial.

La cooperación en estos temas da como resultado un conjunto de reglas, procedimientos y normas construidos bajo el amparo de organismos (internacionales y regionales) y del derecho internacional. A este conjunto se le conoce como *régimen internacional* y debido a sus características tiene la capacidad de afectar las relaciones de interdependencia. Existen diversos tipos de regímenes (políticos, económicos, sociales, culturales, etc.) que pueden cambiar y originar situaciones de riesgo dentro de las relaciones interdependientes.

En la mayoría de los casos los regímenes están constituidos de manera formal, aunque esta teoría también considera la existencia de regímenes informales y parciales, que no están constituidos de manera formal ni representados mediante algún organismo, pero que de alguna manera rigen la conducta de los actores. Otro punto que se toma a consideración dentro del funcionamiento y efectividad de los regímenes es la variedad de temas que busca controlar, así como el periodo de tiempo bajo el cual plantea hacerlo. Por otra parte es importante recordar que si a nivel regional se tienen regímenes más desarrollados, esto afectara de manera significativa las relaciones entre los países.¹⁷

Ambos autores proponen dos perspectivas bajo las cuales se pueden analizar este tipo de relaciones:

- 1) Mediante el estudio de las ganancias y las pérdidas comunes de los actores involucrados o,
- 2) Por las ganancias relativas y la distribución de sus capacidades.¹⁸

Dentro de esta teoría el poder de los Estados puede medirse a través de dos dimensiones: de la *sensibilidad* y de la *vulnerabilidad*. La *sensibilidad* es “el grado de respuesta dentro del marco político, qué tan rápido los cambios en un país traerán como consecuencia cambios en otro, y qué tan grandes serán los costos

¹⁷ Keohane R. Nye J. *Power and interdependence. World Politics in transition*, USA, Little Brown Company

¹⁸ De Alba Jessica, *loc cit.*

ocasionados por esos cambios.”¹⁹ Se puede hablar de la *sensibilidad* como una capacidad de actuar en un corto plazo, sin comprometer su estructura política, económica e institucional interna²⁰, es decir las crisis o los cambios de *régimen internacional* no afectan la forma en la que los Estados funcionan y sus capacidades son suficientes para enfrentar estas coyunturas.

Por otra parte la *vulnerabilidad* es la “disponibilidad relativa y ...el costo de las alternativas que los actores deben encarar”²¹, en esta dimensión los Estados son incapaces de afrontar las crisis sin modificar alguna parte de su estructura, por lo que deben considerar el transformar o crear políticas que los ayude a afrontar la situación, para esto se debe tener claro que habrá un aumento en los costos y debe haber voluntad política de recibirlos. Entre más vulnerable es un Estado, es menos poderoso a nivel internacional.

¹⁹ Keohane R. Nye J. *Power and interdependence. World Politics in transition*, USA, Little Brown Company Traducción propia.

²⁰ Schiavon Jorge Alberto, “XX. La Teoría de la Interdependencia”, en *Teorías de las Relaciones Internacionales en el siglo XXI: Interpretaciones críticas desde México*, ed. Jorge Schiavon, Adriana Ortega, Marcela López-Vallejo y Rafael Velázquez. México: AMEI, BUAP, CIDE, COLSAN, UABC, UANL y UPAEP, 2016, p.p. 387-401.

²¹ Keohane Robert y Nye Joseph *Op cit*, p. 109.

Tabla 1. La interdependencia asimétrica y sus usos.

Fuente de interdependencia	Nivel de importancia	Nivel de costo	Uso contemporáneo
Militar (costo de utilización de la fuerza militar)	1	1	Utilizada en situaciones extremas o contra enemigos débiles cuando los costos pueden ser bajos.
Vulnerabilidad no militar (los costos de aplicar políticas alternativas)	2	2	Utilizada cuando las limitaciones normativas son bajas y las reglas internacionales no se consideran como obligatorias (incluye las relaciones no militares entre adversarios y situaciones de conflicto extremadamente alto entre socios y aliados cercanos).
Sensibilidad no militar (los costos de cambiar las políticas que están siendo aplicadas)	3	3	Un recurso de poder en el corto plazo o cuando las limitaciones normativas son altas y las reglas internacionales obligatorias. Su uso es limitado puesto que si se imponen costos altos, los actores en desventaja pueden adoptar nuevas políticas.

Fuente: Roberth Keohane y Joseph Nye, *Interdependencia, cooperación y globalismo. Ensayos escogidos de Roberth O. Keohane*. Arturo Borja (compilador) México, 2005, p. 117.

Como se explicó anteriormente la *vulnerabilidad* y la *sensibilidad* de los Estados tendrán un impacto dentro de la construcción de políticas, además del hecho de que grupos de poder nacionales y transnacionales buscarán influir dentro de la formación de la agenda, para esto los autores recomiendan que “una política debe basarse en un análisis de las vulnerabilidades reales y potenciales”²².

Las relaciones interdependientes generan una suma de interacciones derivadas de diversos fenómenos interconectados²³, la teoría que estudia estos fenómenos es la interdependencia compleja. Esta teoría parte de tres supuestos fundamentales:

²² *Ibid*, p. 115.

²³ Schiavon, Jorge Alberto. *Op cit*, p. 390.

1) Dentro del sistema internacional existen otros actores diferentes al Estado. Así mismo no se puede hablar de este como un ente unificado y racional porque se compone por diversos niveles de poder, de gobierno y divisiones administrativas; lo cual origina la existencia de diversos canales de comunicación.

2) El uso del poder militar tiene un alto costo, por lo que es ineficiente dentro del manejo de la política internacional, más en un mundo donde otros temas han adquirido mayor importancia. Este se traduce en el hecho de que en política exterior se utilicen estrategias diferentes a las militares.

3) No hay una jerarquía dentro de los asuntos de la política internacional, la división de la agenda en temas de alta y baja política ha quedado rebasada, debido a que la importancia dada a ciertos temas va a depender del tiempo y el lugar.²⁴

Lo anterior se puede resumir en el siguiente esquema:

Esquema 1. Los resultados de la *interdependencia compleja* dentro de las RR.II.



Fuente: Elaboración propia con base en Jorge Alberto Schiavon, “XX. La Teoría de la Interdependencia”, en *Teorías de las Relaciones Internacionales en el siglo XXI: Interpretaciones críticas desde México*.

A diferencia de la teoría neorrealista, la interdependencia compleja considera otros elementos como medio de manifestación del poder lo cual es útil dentro de nuestro estudio, debido a que la marca país tiene lugar en un mundo donde los países son

²⁴ *Ibid*, p. 391.

cada vez más interdependientes y vulnerables a los acontecimientos ocurridos fuera de sus fronteras.

1.3 El *soft power* como herramienta de política exterior.

A pesar de la existencia de diversas teorías y enfoques de estudio dentro de las RR.II. hay conceptos que mantienen la misma relevancia. Un ejemplo de ello es el concepto de poder, que ha sido estudiado desde diferentes perspectivas. En el caso de la interdependencia compleja, la clásica premisa de que el poder es la capacidad que tiene A para hacer que B haga lo que A desea, resulta limitada. Debido a esto en las siguientes líneas se explicarán las tres dimensiones de poder concebidas por Joseph Nye, que complementan a la interdependencia compleja.

La primera vez que Nye presentó ante la comunidad internacional sus argumentos sobre el poder y sus dimensiones, fue en 1990 con el libro *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*. El objetivo de este libro era el de explicar cómo el fin de la Guerra Fría había modificado el *régimen internacional* pasando de bipolar a unipolar con Estados Unidos al mando, sin embargo, la aparición de nuevos actores y centros de poder como consecuencia de la integración convirtieron al régimen en multipolar; haciendo necesaria la combinación de factores diferentes al económico y militar para poder cumplir sus objetivos al exterior. Así fue como acuñó los términos de *hard power*, *smart power* y *soft power*, siendo el último el de mayor interés para esta investigación.

Para empezar el *hard power* se puede definir como la habilidad que tienen los Estados para modificar la conducta de otro de forma coercitiva, es decir “A usa amenazas o recompensas para cambiar la conducta de B, en contra de sus preferencias y estrategias iniciales. B está consciente de esto y siente el poder de A.”²⁵ Bajo este supuesto el Estado A utiliza diplomacia coercitiva, intervención militar, bloqueos y sanciones económicas como medios para la consecución de sus

²⁵ Añorve, Daniel. “Más allá del poder suave, del poder duro y del poder inteligente: la resiliencia ecológica y humana como fundamentos del poder,” *Revista de Relaciones Internacionales de la UNAM*, 45, no. 125 (2016), <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/download/58597/51808> (Consultado el 10 de noviembre de 2018)

metas. En esta dimensión B no tiene muchas opciones respecto a su manera de actuar al exterior, debido a que no cuenta con la capacidad de influir dentro de la agenda internacional por lo que su única opción es la de elegir lo que le genera mayores ganancias y menores pérdidas.

En segundo lugar está el *smart power* como una combinación estratégica de las otras dos dimensiones, motivo por el cual se puede definir como “la integración inteligente y la distribución en redes de la diplomacia, defensa, desarrollo y otras herramientas de los llamados poder duro y poder suave.”²⁶ Desde la perspectiva de Nye, esta dimensión es la que goza de mayor efectividad dentro de la política internacional, pero la más difícil de conseguir. Finalmente el *soft power* se puede describir como la antítesis del *hard power*, debido a que los medios coercitivos anteriormente descritos no son empleados, en este sentido “A controla la agenda en una forma que limita la elección de estrategias de B. Puede que B esté o no consiente del poder de A.”²⁷

Este hecho refleja otra diferencia sustancial entre ambas formas de poder, porque en el *soft power* B no está del todo consiente de la influencia que A ejerce sobre él, debido a que los mecanismos que utiliza son más sutiles y menos coercitivos. La persuasión, la atracción y la definición de la agenda son algunos de los mecanismos utilizados en este ámbito, tal como se indica a continuación:

“De entrada, por poder suave se entienden los recursos disponibles con los que un país puede influir en otros a través de mecanismos de cooptación para delinear la agenda, persuadir y ejercer una atracción positiva que permita obtener los resultados esperados.”²⁸

Las diferencias existentes entre ambas dimensiones van más allá del uso de la fuerza. Entre una y otra cambian su distribución, ejecución, planeación y estrategias; estas diferencias se enlistan en el cuadro siguiente.

²⁶ *Ibid*, p. 48

²⁷ Añorve, Daniel. *Loc cit*

²⁸ Rosas, Ma. Cristina, *Los Simpson: sátira, cultura popular y poder suave. Ninguna serie de TV debería durar 30 años... ¿o sí?* México, 2017, p. 126.

Cuadro 1. Diferencias entre *hard power* y *soft power*.

<i>Hard power</i>	<i>Soft power</i>
Explícito y directo	Implícito e indirecto
Emplea la fuerza (guerra)	Emplea la persuasión (diplomacia)
Material, tangible	Inmaterial, intangible, digital, virtual
Hace	Deja hacer
Es absoluto	Es relativo
Se ejerce de arriba hacia abajo	Se ejerce de abajo hacia arriba y también es horizontal
Es directo, de corto plazo, produce efectos inmediatos	Es indirecto, de largo plazo con efectos postergados
Lineal y jerárquico (vertical)	No es lineal y emplea redes (horizontal)
Promotores específicos, fácilmente identificables	Promotores diversos de difícil identificación
Impulsado por Estados y organismos internacionales	Impulsado por algunos Estados y organismos internacionales, pero sobre todo, por organismos no gubernamentales, individuos, celebridades
Tangible, predecible, relativamente fácil de medir	Intangible, impredecible, difícil de medir
Se inscribe en las sanciones negativas	Se inscribe en las sanciones positivas
Se manifiesta especialmente en las políticas exteriores	Se manifiesta especialmente a través de la creación de una marca país en el caso de los Estados y en el <i>branding</i> a propósito de actores no estatales
En suma: utiliza la fuerza física y las presiones o represalias económicas para propiciar un cambio de conducta en los demás (garrote)	En suma: reposa en la capacidad de atraer a los demás sin usar la fuerza, propiciando que cambien su conducta a través de la vinculación constructiva, la persuasión, la seducción y/o la cooptación (zanahoria)

Fuente: Rosas Ma. Cristina, *Los Simpson: sátira, cultura popular y poder suave. Ninguna serie de TV debería durar 30 años... ¿o sí?* México, 2017, p. 114.

Consiguientemente, la persuasión y la atracción son las bases bajo las que se cimienta el *soft power*, las estrategias de política exterior emanadas de esta visión buscan atraer a los gobiernos y ciudadanos de otros Estados mediante la promoción y difusión de sus cualidades. Las cualidades a promocionar deben emanar de tres grandes fuentes, presentadas por Nye dentro del libro *Soft Power: The Means to Success in World Politics*; estas son: la cultura, sus valores y sus estrategias de política exterior²⁹.

La cultura se puede entender como el “conjunto de prácticas que crean significado para una sociedad”³⁰ estas prácticas hacen referencia a cualquier expresión artística (como la música, la pintura, la literatura y el cine), ceremonial (día de muertos, navidad, etc.) y protocolaria (hablar de usted, dar los buenos días, etc.).

En cuanto a los valores, se consideran a las leyes y las instituciones que posee el país y a la percepción que de ellas se tiene al exterior, como la transparencia, la justicia y la equidad. Finalmente en el rubro de política exterior se toma en cuenta el actuar del país y como esto se aprecia al exterior.³¹ Lo anterior se puede resumir de la siguiente manera:

Cuadro 2. Las fuentes del *soft power*.

Fuente	Cualidades
Cultura	Música, cine, literatura, telenovelas, tradiciones, gastronomía, moda, historia, educación, lengua.
Valores	Transparencia, justicia, equidad.
Política Exterior	Participación en organismos, construcción de la agenda, multilateralismo, diplomacia.

Fuente: Elaboración propia con base en Rosas Ma. Cristina, *Los Simpson: sátira, cultura popular y poder suave*, México, 2017, p.p. 127-128.

²⁹ Social Sciences on Contemporary Turkey. European journal of turkish studies, “A critical approach to soft power: Grasping contemporary Turkey’s influence in the world”, EJTS, <https://journals.openedition.org/ejts/5287> (Fecha de consulta: 10 de marzo de 2019).

³⁰ Rosas, Ma. Cristina *Op cit* p. 127.

³¹ *Ibid* p. 128.

Hasta este punto se puede concluir que hay un auge a nivel mundial sobre el uso de estrategias emanadas del *soft power*, debido a que resultan menos costosas y complicadas de ejecutar.³² Esto hace que diversos países en vías de desarrollo aspiren a conseguir un lugar preponderante dentro del escenario y la agenda internacional. Ahora bien, esto no quiere decir que no se necesiten destinar recursos humanos y financieros para una correcta planeación y ejecución de las estrategias y políticas.

“El poder suave es especialmente importante para las naciones pequeñas y medianas, las cuales pocas veces pueden ejercer un poder “duro” y por lo general, por motivos económicos, tienen que limitar su red de embajadas a un número restringido de países”³³

Tal como lo menciona Peter Landelius, diversos países no pueden mantener un gran número de embajadas o representantes al exterior, por lo que resulta necesario implementar otro tipo de estrategias. Un ejemplo de esto es el uso por parte de los gobiernos de la marca país, la cual les permite promocionar y difundir su cultura, valores y política exterior más allá de sus fronteras sin la necesidad de una embajada.

Sin importar cuál sea la estrategia de *soft power* a usarse, es necesario recordar que para que esta funcione “debe haber una legitimidad de acciones de política exterior, seguido de la presentación de valores admirables, para por último, referir a la capacidad de atracción de la cultura nacional.”³⁴

1.4 La diplomacia pública.

A lo largo de la historia, la diplomacia ha sido la herramienta de política exterior mediante la cual el Estado inicia y mantiene relaciones con sus pares a nivel internacional. Estas relaciones se mantienen a través de distintos canales de

³² Landelius, Peter, “Poder suave y diplomacia pública en el contexto multilateral”, en *Revista Mexicana de Política Exterior* [en línea], n° 96, julio-octubre 2012, p.p. 151-168, <https://revistadigital.sre.gob.mx/index.php/numeros-antiores/149-rmpe-96> [Consulta 23 de mayo de 2019].

³³ *Ibíd* p. 154.

³⁴ Villanueva, César. “Diez ideas Más allá del poder suave,” *Foreign Affairs Latinoamérica*, Instituto Tecnológico Autónomo de México <http://revistafal.com/diez-ideas-equivocadas-sobre-el-poder-suave/> (Consultado el 16 de abril de 2019).

comunicación tales como notas, llamadas o reuniones realizadas por altos representantes de gobierno o por los propios Jefes de Estado.

El contexto político y social generado durante la Guerra Fría modificaría la forma en la que los países ejercían la diplomacia, debido a que, con los canales de comunicación anteriormente mencionados, no se alcanzaba a cubrir a la población en general; lo cual era sumamente importante puesto que este conflicto se trataba de un choque de ideales entre socialismo y capitalismo.

Ambos bloques promovían formas de vida diferentes por lo que vieron en su propia promoción y difusión una estrategia muy importante para lograr influir en la guerra. Por este motivo surge una nueva corriente dentro de la diplomacia, la cual optaba por acercarse a la población en general, ya no solamente a la élite política de otro país; teniendo como objetivo el sensibilizar y modificar la percepción de la población mediante la difusión de información seleccionada previamente por el Estado.

Esta nueva rama de la diplomacia se conocería con el nombre de diplomacia pública y tendría como una de sus bases el *soft power*, que como se explicó anteriormente utiliza medios no coercitivos para cumplir objetivos de política exterior, lo que hace que en diversas ocasiones las personas a las que se busca influir no se percaten de ello. En la Guerra Fría la principal herramienta de la diplomacia pública fue la propaganda, lo que ocasionó que por mucho tiempo se consideraran como sinónimos, sin embargo, existen diferencias sustanciales entre ambas.

En este sentido, la propaganda se entiende como una “forma de comunicación que intenta lograr una respuesta que promueva la intención deseada del propagandista”³⁵ mientras que la diplomacia pública ha sido concebida como una “forma de contacto entre un gobierno y la población de otro Estado”³⁶. Esto quiere decir que la propaganda es un proceso unidimensional en el cual el propagandista

³⁵ Jowett Garth, O’Donnell Victoria, *Propaganda and persuasión*. [en línea], Estados Unidos, SAGE, 2019, p. 1. https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=ThhcDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=propaganda&ots=FkCyU2zKob&sig=e6-2OTDAIBcY206Kvp_ihkPfD08#v=onepage&q=propaganda&f=true [Consulta: 24 de mayo de 2019]. Traducción propia.

³⁶ Cull Nicholas , “Diplomacia pública: consideraciones teóricas”, *Revista Mexicana de Política Exterior* 85, (2009), <https://revistadigital.sre.gob.mx/cull> (Consultado el 26 de abril de 2019), p. 57

emite un mensaje esperando que la audiencia realice cierta acción sin emitir retroalimentación, mientras que la diplomacia pública busca generar empatía y formar relaciones sólidas y benéficas con diversos sectores de otros Estados para lo cual existen canales abiertos de comunicación entre el gobierno y la sociedad, haciéndola una actividad bidimensional.

Tras el fin de la Guerra Fría y los cambios que se generaron a nivel estructural dentro del sistema internacional tales como: la mala reputación que daba el uso de la fuerza para cumplir objetivos, así como el derroche de recursos que esto significaba y la integración de asuntos no bélicos a la agenda internacional³⁷ las herramientas de la diplomacia pública se diversificaron de cara al cumplimiento de la política exterior.

Consiguientemente, debido al desarrollo de los medios de comunicación y del internet nacieron dos enfoques de estudio de la diplomacia pública: la antigua y la nueva.³⁸ La antigua diplomacia pública se caracteriza por tener al Estado como único ente encargado de diseñarla y ejecutarla además de que, las herramientas y mecanismos utilizados en un principio eran de cierta forma limitados en alcance y en disponibilidad lo que ocasionaba que la propaganda fuese la estrategia más utilizada.

De forma contraria, en la nueva diplomacia pública aparecen otros actores que junto al Estado participan en el diseño de estas estrategias; los medios y herramientas son en su mayor parte electrónicos lo que hace que se pueda compartir información en tiempo real, pero la diferencia más importante es que se utilizan términos propios de la mercadotecnia “en especial la denominación del *lugar-país* o *marca país*”³⁹. El término *marca país* es de sumo interés para esta investigación por lo cual se explicará a profundidad en los próximos apartados. A continuación, se presenta una tabla en la cual se expresan las diferencias entre ambos enfoques de diplomacia pública.

³⁷ Rosas, Ma. Cristina *Op cit* p.111.

³⁸ *Ibid*, p. 58.

³⁹ Cull Nicholas, *loc cit*.

Tabla 2. La antigua diplomacia pública y la nueva diplomacia pública.

Indicadores	Antigua diplomacia pública	Nueva diplomacia pública
Identidad del actor internacional	Estado	Estado y no Estado
Entorno tecnológico	Radio onda corta, periódicos impresos, teléfonos de línea fija	Satélite, Internet, noticias en tiempo real, teléfonos móviles
Entorno de los medios	Línea clara entre esfera de noticias nacional e internacional	Difuminación de las esferas de comunicación nacional e internacional
Fuente de enfoque	Desarrollo de la teoría de defensoría y propaganda políticas	Desarrollo de la teoría de denominación y redes corporativas
Terminología	“Imagen internacional”, “prestigio”	“Poder blando”, “denominación nacional”
Estructura del rol	Vertical, de actor a población extranjera	Horizontal, facilitada por el actor
Naturaleza del rol	Mensaje dirigido a objetivo	Construcción de relaciones
Objetivo general	<i>Gestión del entorno internacional</i>	<i>Gestión del entorno internacional</i> ⁴⁰

Fuente: Nicholas J. Cull, *Diplomacia pública: consideraciones teóricas*, Revista Mexicana de Política Exterior, (México: Secretaría de Relaciones Exteriores, 2009).

Como se pudo observar en la tabla anterior el ejecutar las medidas y estrategias derivadas de la nueva diplomacia pública, hacen que los medios a utilizar para difundir la información sean variados y novedosos además de incorporar a un diverso número de actores. Del mismo modo el uso de las redes sociales y del internet reducen el costo de la difusión de la información, así como la velocidad en la que es difundida.

⁴⁰ Como se puede observar en el último punto de la tabla que habla sobre el objetivo general, no hay una diferencia notoria. Esto debido a que sin importar de qué tipo de diplomacia pública se trate, ambas tienen el mismo objetivo: gestionar el entorno internacional a favor del país que la ejecute.

1.4.1 Conceptualización de diplomacia pública.

En el apartado anterior se expuso la manera en la que la diplomacia pública vio la luz, así como sus principales características y la división teórica entre su etapa antigua y su etapa nueva. El paso siguiente consiste en seleccionar varios conceptos de diplomacia pública que parten desde su primera definición hasta trabajos más recientes, esto con la intención de confrontarlos y llegar a una definición útil para la investigación.

La primera vez que se usó este término fue en 1965 cuando el reconocido diplomático estadounidense Edmund Gullion la definió como “una actividad que trata sobre la influencia de las actitudes públicas en la información y ejecución de políticas exteriores”⁴¹.

En esta la palabra que llama la atención es la de influencia, debido a que expresa la visión anglosajona sobre la diplomacia pública como medio de expresión del *soft power* de una nación. Esto ha sido estudiado por varios autores en diversos textos en los cuales retoman la postura de Nye llegando a decir que, “la relevancia de la diplomacia pública radica en su papel de herramienta para ejercer poder de atracción o persuasión...en las relaciones internacionales, movilizando recursos como la cultura, los valores, las ideas o las estrategias de política exterior”⁴².

Asimismo, otro elemento a resaltar dentro de esta primera definición es el hecho de que Gullion hace referencia únicamente a la antigua diplomacia pública. Es por este motivo que utiliza las palabras actividad, influencia e información como consecuencia del uso exclusivo de la propaganda en esta primera etapa.

Con el paso del tiempo la visión anglosajona se ha ido transformando gracias a las aportaciones, experiencias y visiones de otros autores, un ejemplo de ello es la

⁴¹ Azpíroz Ma. Luisa, “Introducción” en *Public Diplomacy. European and Latin American Perspectives*, ed. Ma. Luisa Azpíroz Manero, Bruselas: P.I.E. Peter Lang, 2015, p.p. 13-16.

⁴² Azpíroz Ma. Luisa, *loc cit.*

definición dada por Nicholas J. Cull⁴³ en la que concibe a este tipo de diplomacia como “el intento de un actor internacional de gestionar el entorno internacional mediante el compromiso con un público extranjero”⁴⁴. En este concepto las palabras claves son compromiso y gestión, puesto que a diferencia de Gullion, en esta visión no se busca obtener control mediante la influencia sino adquiriendo compromisos con otros actores para de esta forma administrar el entorno internacional. Además, se deja abierta la posibilidad del surgimiento de estrategias diferentes a la propaganda, lo que la vuelve una definición de nueva diplomacia pública. Conviene aclarar que, a partir de este punto, las definiciones siguientes harán referencia a esta dimensión, debido a que la marca país, materia prima de esta investigación, emana de ella.

Ahora bien, la academia no ha sido la única en estudiar la diplomacia pública, por lo que en la actualidad se tienen varias definiciones dadas por gobiernos. En este sentido se tiene la percepción del gobierno español que concibe a este tipo de diplomacia como “aquella dirigida a la opinión pública, al mundo empresarial y a la sociedad civil en general, tiene como objetivos la proyección de nuestros valores y tomas de posición más allá de nuestras fronteras.”⁴⁵

Otro ejemplo es la postura del gobierno alemán que considera a la diplomacia pública como la “suma de todas las actividades de comunicación exterior dirigidas a elites o líderes, pero también a la opinión pública en general, que a largo plazo tienen por objeto influir de manera positiva en la imagen y percepción de Alemania.”⁴⁶ En ambas definiciones se hace notoria la disposición de ambos gobiernos por trabajar de la mano con actores diferentes a los estatales o

⁴³ Nicholas J. Cull es director del programa de la maestría en diplomacia pública de la Universidad del Sur de California, sus trabajos se centran en el papel que juega la propaganda la cultura y la tecnología como parte de la diplomacia pública en la historia internacional.

⁴⁴ Cull Nicholas, *loc cit*.

⁴⁵ Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, “Diplomacia del siglo XXI”, Gobierno de España,
<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/DiplomaciasigloXXI/Paginas/Diplomaciapublica.aspx> (Fecha de consulta: 20 de mayo de 2019).

⁴⁶ Rosas, Ma. Cristina, *Op cit* p. 143.

gubernamentales, pero sin dejar de liderar. Esto debido a que los valores a proyectar y la información a compartir son elegidos por el gobierno.

La inclusión y reconocimiento de estos nuevos actores dentro de la diplomacia pública la enriquece y hace que las estrategias, planes y políticas sean ahora diseñados desde un aspecto multidisciplinario. Esto se puede apreciar en la siguiente definición:

“La diplomacia pública se vale del trabajo de artistas, académicos, estudiantes, viajeros, deportistas, expertos en diversas ramas del conocimiento y jóvenes, entre otros, a través de eventos culturales, conferencias, ferias comerciales, intercambios de expertos y de estudiantes, y líderes de opinión que apoyan al establecimiento de lazos duraderos, del dialogo y el entendimiento en el mundo, ayudando a que los demás valoren las propuestas y las estrategias de los países de que proceden.”⁴⁷

Trabajos recientes elaborados en Reino Unido ven en la diplomacia pública el medio por el cual los Estados pueden forjar relaciones estrechas y empáticas con poblaciones diferentes a las suyas, para de esta forma cumplir objetivos económicos, políticos y sociales; muestra de ello es la siguiente definición que engloba otros elementos:

“La diplomacia pública trata sobre la construcción de relaciones: entendiendo las necesidades de otros países, culturas y pueblos; comunicando nuestros puntos de vista, corrigiendo percepciones erróneas; buscando aéreas en donde podamos encontrar causas comunes. La diferencia entre diplomacia tradicional y pública es que la diplomacia pública involucra un grupo mucho más amplio de personas en ambos lados, y un conjunto más amplio de intereses que van más allá del gobierno en turno”⁴⁸

En este concepto la comprensión de las diferencias existentes entre las naciones involucradas en el proceso de construcción de la diplomacia pública es vital, así como el hecho de que las estrategias deben construirse teniendo en cuenta el interés nacional y no los intereses del gobierno en turno, lo que nos habla de estrategias con objetivos a mediano y largo plazo.

De acuerdo a la naturaleza del objeto de estudio es esta última definición la que mejor se adecua a esta investigación, porque Bolivia es un país plurinacional con

⁴⁷ *Id.*

⁴⁸ Leonard, Mark. Stead, Catherine. Stead y Smewing, Conrad, *Public Diplomacy*, The Foreign Policy Centre London: The Foreign Policy Centre, 2002, p. 9. Traducción propia.

una gran diversidad de pueblos y tradiciones que de forma conjunta buscan obtener una mejor posición a nivel regional mediante el empleo de su marca país.

1.4.2 Actores y estrategias de diplomacia pública.

El trabajo diplomático se caracterizaba por ser exclusivo del Estado y sus representantes, sin embargo, con la aparición de la globalización dentro del sistema internacional y el surgimiento de nuevos actores y demandas esto dejó de ser así. La diplomacia pública es un claro ejemplo de ello porque en su primera etapa su ejecución corría a cargo de un grupo selecto de funcionarios, con la llegada de la nueva diplomacia pública esto cambió haciendo que “hoy en día el abanico de actores de diplomacia pública se ha ampliado: ya no es una actividad de iniciativa exclusivamente estatal o gubernamental, sino también de actores supranacionales y de la sociedad civil”⁴⁹. Una de las consecuencias de la aparición de nuevos actores dentro de la diplomacia pública es la diversificación de estrategias que pueden ser estudiadas a través de tres dimensiones: comunicación cotidiana, comunicación estratégica y construcción de relaciones⁵⁰.

La gestión de la comunicación cotidiana consiste en difundir noticias que impacten en la percepción del país, estas se pueden difundir en diarios de gran circulación, programas de televisión, radio y redes sociales a través de apariciones o menciones, conferencias de prensa, transmisiones en vivo y publicaciones. Las noticias que se comparten dependerán de los objetivos de política exterior que persiga el Estado. Debido a sus características se considera a la gestión de la información como una estrategia a corto plazo debido a que se busca impactar dentro de la percepción de la población en unas cuantas horas o días.

La comunicación estratégica se basa en la realización de eventos dedicados a reforzar la imagen y la percepción que ya se tiene sobre el Estado, estos eventos pueden ser campañas de información sobre algún tema de interés mutuo, exposiciones o cursos y talleres en institutos de cultura. Por su naturaleza es una

⁴⁹ Azpíroz Ma. Luisa, *loc cit.*

⁵⁰ Leonard Mark, Stead Catherine y Smewing Conrad, *op cit* p.p. 11-19

estrategia de mediano plazo debido a que estos eventos se pueden realizar semanal o mensualmente.

Finalmente, la construcción de relaciones tiene como objetivo crear lazos sólidos con sectores estratégicos de la población del otro país, esto se puede ejemplificar con los intercambios escolares porque los alumnos que tengan una estancia dentro de otro país, al regresar a su lugar de origen serán los mejores promotores de una buena o mala imagen, lo mismo sucede con inversionistas y empresarios. Esta estrategia es la de mayor duración porque los procesos que involucran pueden tardar años.

Tabla 3. Estrategias de la nueva diplomacia pública.

Dimensión	Estrategias	Resultados
Comunicación cotidiana.	Conferencias de prensa, difusión de noticias en diarios, televisión y radio, publicaciones en redes sociales y transmisiones en vivo.	A corto plazo.
Comunicación estratégica.	Campañas, cursos de idiomas, talleres culturales, y exposiciones.	A mediano plazo.
Construcción de relaciones.	Intercambios escolares o empresariales, marca país.	A largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

Resulta necesario el implementar, ejecutar y manejar adecuadamente estrategias de los tres tipos de comunicación, para obtener resultados positivos dentro del escenario internacional. La marca país debe fungir como embajadora de los programas derivados de las tres dimensiones de comunicación ya que esto ayudará a posicionarla dentro del mercado.

1.5 La Marca País.

Como se explicó anteriormente, los cambios derivados de la Guerra Fría, así como la evolución teórica de la diplomacia pública y el *soft power* han causado que los Estados experimenten con un abanico más amplio de recursos y estrategias para cumplir sus objetivos al exterior. Dentro de este proceso se han ido tomando elementos pertenecientes a otras áreas de conocimiento, tales como la economía, las finanzas y la comunicación. Otro factor importante dentro del diseño de estrategias no tradicionales de política exterior es la globalización, debido a que generó una competencia de mercado entre los países. Lo anterior se resume en el siguiente párrafo:

“El rápido avance de la globalización ha hecho que cada país, ciudad y región deban competir entre sí por llevarse una tajada de las transacciones comerciales, sociales, políticas y culturales que se realizan en el mundo. En un entorno así, como en cualquier mercado atestado, la imagen de marca se convierte en un factor esencial: es el atajo para llegar a una decisión informada.”⁵¹

La marca país es un claro ejemplo de ello, puesto que retoma elementos del *marketing* y la publicidad gestionados a través de la visión de la diplomacia pública y el *soft power*. Esta estrategia de política exterior busca promover la imagen, valores, cultura, cualidades y recursos de un país más allá de sus fronteras con el objetivo de atraer inversión, turismo y comercio. Este término fue sugerido en 1996 por el británico Simon Anholt, bajo la idea de que la imagen de un lugar es fundamental para su progreso y prosperidad.

De acuerdo a la perspectiva de Anholt, cada país, región o lugar en el mundo cuenta con una reputación que la mayoría de las veces se asocia a un estereotipo, el cual puede ser bueno o malo, verdadero o falso. Con esto se entiende que la marca país busca cambiar las concepciones erróneas, la imagen negativa y las falsas creencias sobre un Estado. Esto representa un gran reto debido a que “es muy difícil para un país persuadir a personas en otras partes del mundo de ir más allá de estas simples

⁵¹ Anholt, Simon. “Las marcas país”, *Estudios Internacionales*, Instituto de Estudios Internacionales Universidad de Chile, 41, no. 161 (2008), <https://www.jstor.org/stable/41391996> (Consultado el 30 de abril de 2019) p. 197.

imágenes y comenzar a entender la rica complejidad que estas mentiras esconden detrás.”⁵² Es en este sentido que la percepción juega un papel muy importante. Por ello debemos entender que esta puede ser individual o grupal y es un proceso cognitivo mediante el cual se establece una visión y valoración de un lugar; de acuerdo a Jordi de San Eugenio esta se puede dar a través de tres etapas: *a priori*, *in situ* y *a posteriori*.⁵³

En la etapa *a priori* el individuo cuenta con una idea previa del lugar, sin haber tenido contacto con el territorio, la cultura y la población. De manera subsecuente la etapa *in situ* se desarrolla a partir del momento en que el individuo tiene contacto físico con el lugar y realiza un análisis comparativo entre la imagen previa hecha por él y la verdadera. Finalmente la etapa *a posteriori* culmina con la experiencia de aprendizaje y valoración del individuo, así como con una nueva imagen o percepción del lugar.⁵⁴ Es en este proceso en el que se busca influir, con el fin de asegurar que la nueva imagen generada sea mejor respecto a la anterior.

Aunque Anholt fue el primero en conceptualizar el término de marca país y darle un método, existen diversos autores que han ampliado la información relacionada al tema. Entre ellos podemos encontrar al argentino Norberto Chaves que ha definido a este tipo de marca como:

“el signo identificador gráfico creado (normalmente por los gobiernos nacionales) con el fin de marcar (o sea inicialar, firmar) los bienes patrimoniales de cualquier género asociados al perfil estratégico del país: el patrimonio cultural y natural, los productos, servicios y actividades jerarquizadas y distintivas del país.”⁵⁵

Lo anterior nos deja tres aspectos importantes a resaltar: el primero es que la marca país es creada la mayoría de las veces por los gobiernos, aunque hay muchos casos en los que ese trabajo es encargado a un particular. El segundo aspecto es que la

⁵² Anholt, Simon. “Competitive Identity: A new model for the brand management of nations, cities and regions”, en *Policy and practice* [en línea], vol. 4, 2007, p.p. 3-13, <https://www.developmenteducationreview.com/issue/issue-4/competitive-identity-new-model-brand-management-nations-cities-and-regions> [Consulta: 6 de junio de 2019].

⁵³ San Eugenio, Jordi, “Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio”, *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*. No. 62, (2013), pp. 189-192.

⁵⁴ *idem*

⁵⁵ Chaves, Norberto. *La marca país en América Latina. Bases teórico técnicas de su diseño y auditoría de las marcas de veinte países*, Argentina, Wolkowicz Editores, 2018, pag. 29

marca aspira a gestionar la imagen de todos los elementos sobresalientes del Estado sin importar si son tangibles o no y finalmente que uno de los objetivos primordiales es el posicionar el signo gráfico de la marca de manera arraigada dentro y fuera del país.

Una vez explicadas las definiciones de marca país a considerar dentro de esta investigación, se describirán los procesos de marca país desarrollados por los autores citados anteriormente. El primer modelo para mencionar es el de Anholt, el cual en una primera etapa propuso tres pasos para dar inicio al diseño de la marca país:

- 1) Realizar un estudio riguroso y de carácter científico en los países y sectores a los que se quiera llegar sobre su imagen, con el fin de entender en qué aspecto sus intereses se ven afectados.
- 2) Cooperar con el sector privado y la sociedad civil para consensuar una estrategia y una narrativa nacionales.
- 3) Procurar que cada sector productivo del país cuente con los recursos necesarios para destacar y ser llamativos a nivel internacional.⁵⁶

En una segunda etapa Anholt profundizaría y mejoraría sus estudios llegando a desarrollar toda una teoría acerca de esta estrategia, a la cual llamaría Teoría de la Identidad Competitiva.

La transición entre marca país e Identidad Competitiva (IC) se originó debido a una serie de cambios a nivel internacional, entre los que destacan: el rápido avance de la democracia como forma de gobierno y la apertura de ciertos espacios hasta antes exclusivos del Estado, el aumento y crecimiento de la tecnología, el incremento del mercado turístico, la demanda en aumento constante por parte de los consumidores y por la intensa competencia entre países en vías de desarrollo por conseguir diversos apoyos.

⁵⁶ Anholt, Simon. "Las marcas país", *Estudios Internacionales*, Instituto de Estudios Internacionales Universidad de Chile, 41, no. 161 (2008), <https://www.jstor.org/stable/41391996> (Consultado el 30 de abril de 2019) p. 194.

La teoría surge a partir de la idea de que es necesario contar con una buena administración y gestión de los recursos y elementos que integran a la marca país, para que de este modo no se convirtiera en una simple campaña publicitaria como la de cualquier marca comercial. Dicho esto, tenemos en palabras de Anholt, que la identidad competitiva es:

“El término que uso para describir, en síntesis, la correcta gestión de la marca con diplomacia pública, acuerdos, inversión, turismo y promoción de las exportaciones. La identidad competitiva es un nuevo modelo para mejorar la competitividad de una nación ante un mundo globalizado, que está listo para pagar dividendos a un determinado número de países, ciudades y regiones, sin importar si son ricos o pobres”⁵⁷

Es necesario recalcar que la imagen y la percepción siguen siendo elementos clave para el desarrollo de esta estrategia, sin embargo, mediante la visión de la IC esta surge a partir de seis canales:

1) La promoción turística, las experiencias generadas por el turista a partir de su visita son una de las más eficientes cartas de presentación al exterior, debido a que ellos se encargan de promover de primera mano el país al exterior. Este punto guarda mucha relación a lo explicado en el apartado anterior sobre las etapas *a priori*, *in situ* y *a posteriori*.

2) Las marcas de exportación, que son embajadores del país. Las marcas adjudican en la mayoría de los casos, adjetivos positivos a los países. Ejemplo de ello es Corea del Sur que actualmente se piensa como un país innovador en ciencia y tecnología, otro caso es el de Francia que debido a la gran cantidad de marcas de alta costura con las que cuenta se percibe como un país lujoso y en tendencia.

3) Las decisiones políticas, todas las actuaciones del gobierno generan una imagen a nivel mundial. Este impacto puede ser tanto positivo como negativo, la mayoría de las veces las acciones que tienen mayor trascendencia con las de política exterior o en su caso las de política nacional que impacten en los intereses de algunos actores transnacionales.

⁵⁷ Anholt, Simon. *Competitive identity. The new Brand management for nations, cities and regions*, New York, Palgrave Macmillan, 2007, p. 3.

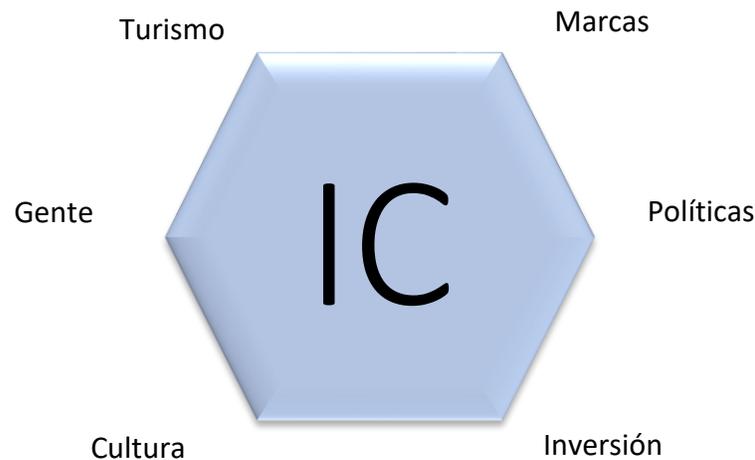
4) El trato a los inversionistas, en este rubro entran todas las facilidades que se le otorgan a las empresas, así como los cambios que el gobierno realiza para ser atractivo a la inversión extranjera. Otro factor para considerar es el factor humano con el que el país cuenta.

5) Las actividades culturales, deportivas y educativas, así como el apoyo que se les otorga.

6) La población, aquí es importante la manera en la que se perciben y como lo reflejan, sobre todo al momento de tratar a personas extranjeras.⁵⁸

Estos seis canales se resumen de manera gráfica en un hexágono, que a su vez representa los elementos de la IC.

Figura 1. El hexágono de la Identidad Competitiva (IC).



Fuente: Anholt, Simon. *Competitive identity. The new Brand management for nations, cities and regions*, New York, Palgrave Macmillan, 2007, p. 26.

Los seis puntos expuestos en el hexágono de la IC pueden ser explotados toda vez que los gobiernos tienen una idea buena, clara, creíble y positiva sobre lo que realmente es su país, así como lo que busca representar al exterior. Una vez logrado esto, está preparado para coordinar las acciones, comunicaciones, inversiones y

⁵⁸ *Ibidem*, p. 25.

políticas necesarias y así tener la oportunidad de construir y mantener una identidad nacional competitiva al interior y al exterior.⁵⁹ La teoría cierra con la idea de que no existe una receta o guía definitiva sobre la creación y el manejo de la identidad competitiva pues cada país responde a sus propias características.

Por otra parte, para Chaves toda la importancia de la marca país recae en la función gráfica de la marca, para él una marca no puede tener éxito si no se puede traducir en un logotipo o símbolo y a su vez esa imagen debe poseer la capacidad de ligarse tanto al lugar, que al verla el público no necesite más explicación, y sea capaz de reconocerla y recordarla. Para lograr esto, se deben considerar siete aspectos:

1. La individualidad, que hace referencia a que cada marca país debe ser única y evitar desde su concepción, que se parezca a cualquier otra.
2. Pertinencia tipológica y estilística, este condicionamiento surge a partir del entendimiento de que para el Estado ya no podrá haber marca más importante que su marca país, es decir, esta debe cobijar a las otras marcas promocionales, respaldar las denominaciones de origen y formar parte de la simbología nacional oficial.
3. Capacidad emblemática. Si bien la marca país busca ser reconocida a nivel mundial, su diseño debe sustentarse en la identidad y los rasgos conceptuales y visuales del país para que estos sean reconocibles como propios por el público nacional.
4. La calidad cultural, este aspecto guarda una estrecha relación con el segundo punto, puesto que hace referencia a que se debe evitar el relacionar la promoción de la marca con alguna oferta comercial seductora o de moda, el logotipo o símbolo debe poseer una alta calidad formal que le garantice el ser una pieza gráfica culturalmente valiosa.

⁵⁹ *Íbidem* p. 26

5. Alta versatilidad de la representación gráfica de la marca país, puesto que esta va a aparecer y a representar diversas áreas, niveles y actividades.

6. Larga vigencia, al momento de diseñar este tipo de marcas, es importante recordar que su misión es de mediano y largo plazo por lo cual es mejor optar por diseños cuya vigencia sea perdurable a lo largo del tiempo.

7. Altos rendimientos técnicos, debe ser legible ante cualquier aumento de tamaño y visible ante cualquier distancia, iluminación y velocidad de lectura.⁶⁰

A diferencia de Anholt, Chaves clasifica a las marcas país en dos grandes familias: las simbolistas, que incluye a la marca narrativa, la icónica, la heráldica, capitular y abstracta y cuya fuerza radica en un símbolo y las nominales formadas por la nominal pura y nominal ilustrada cuya fuerza se centra en un logotipo.

⁶⁰ Chaves, Norberto *op cit* pags. 35-41

Cuadro 3. Clasificación de marcas país.

Marcas simbólicas	<i>Marca narrativa</i>	<i>Marca icónica</i>	<i>Marca heráldica</i>	<i>Marca capitular</i>	<i>Marca abstracta</i>
	Se centra en elementos característicos del país.	El peso de la marca recae en una figura o icono convencionalizado del país.	Utiliza los símbolos nacionales (bandera, escudo, colores nacionales, etc.)	Toma la inicial del nombre del país.	La representación gráfica de la marca no se asocia de forma evidente a la realidad.
Marcas nominales	<i>Marca nominal pura</i>		<i>Marca nominal ilustrada</i>		
	Utiliza únicamente un logotipo sin tener algún otro elemento auxiliar.		Además del logotipo, la marca puede incluir algún elemento complementario.		

Fuente: Elaboración propia con base en Chaves, Roberto. *La marca país en América Latina*, 2018, pp 43-44.

Dentro del proceso de diseño de la marca país es importante considerar los aspectos culturales, sociales y económicos a representar dentro del logotipo de la marca puesto que estos deben de ser entendibles y de fácil comprensión a simple vista. Lo que menos se busca es el tener que añadir una explicación por mínima que sea al logotipo, asimismo el tipo de marca a utilizar (simbólica o nominal) va a depender de las características más representativas del país.

1.6 La relación entre *soft power*, diplomacia pública y la marca país.

Los cambios estructurales derivados de la Guerra Fría hicieron que los Estados buscaran estrategias diferentes para relacionarse con los otros actores del sistema internacional y aunque en la actualidad existen algunos conflictos de tinte bélico, estos no han escalado a una nueva guerra mundial. Esto se puede explicar a partir del hecho de que la distribución y obtención de poder siempre va a ser un tema central dentro de la agenda de un país.

Con la llegada de un nuevo orden político y económico, las manifestaciones de poder cambiaron. El aporte de Nye sobre el *hard*, *soft* y *smart power* hizo que los actores de la sociedad internacional, principalmente los Estados, comenzaran a pensar en estrategias no convencionales para demostrar su poderío y e influencia al exterior.

Dentro de la política exterior el pensamiento de Nye, sumado a lo propuesto por la nueva diplomacia pública dio como resultado la implementación de una estrategia utilizada hasta hace unos años únicamente por el sector empresarial: la de crear y manejar una marca para el país. Esto con la finalidad de competir a nivel regional e internacional por inversión, turismo y comercio; es importante resaltar que esta marca va más allá del *marketing* y la publicidad y que representa a todo un entramado de instituciones, actores, creencias, valores, cultura y recursos perfectamente coordinados y trabajando bajo una misma narrativa nacional.

Para entender esto a fondo, es necesario exponer la relación existente entre *soft power*, diplomacia pública y marca país. Partimos de que el *soft power* busca generar atracción de manera sutil antes que coaccionar, esta atracción la ejerce mediante la política exterior, los valores y la cultura de un país. Es dentro del rubro de la política exterior que se encuentra a la diplomacia pública, debido a que es el medio de contacto entre un Estado y la población de otros países.

Asimismo, la diplomacia pública utiliza sus tres dimensiones: comunicación cotidiana, comunicación estratégica y construcción de relaciones, para difundir

información oficial al exterior y para construir relaciones sólidas con otros actores. Es precisamente en las últimas dos dimensiones en donde se ubica a la marca país.

Finalmente, las acciones realizadas por el gobierno de un país a través de los canales del *soft power* y la diplomacia pública van a generar al exterior una imagen, la cual será recibida por un grupo de individuos que mediante un proceso cognitivo (explicado anteriormente) dará como resultado una percepción y reputación sobre el país, que en muchas ocasiones puede ser errónea.

Es en este punto donde entra la marca país ya que, los gobiernos buscan gestionar y administrar esta imagen de manera óptima, en primer lugar, tratando de erradicar de la mente del individuo los falsos clichés sobre su país, para después trabajar de manera coordinada con otros sectores de la sociedad para crear y mantener una sola narrativa nacional, adecuada a sus intereses como nación.

Esquema 2. Relación entre *soft power*, diplomacia pública y marca país.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar el hecho de que la estrategia de marca país debe considerarse como estatal y no gubernamental, esto quiere decir que debe mantenerse e incluso mejorarse a través de los cambios de gobierno de un país. En el caso de algunos países de América Latina esto es difícil, puesto que existen muy pocas políticas de índole estatal, es casi una tradición que cuando un nuevo gobierno toma el poder erradica todo el trabajo realizado por la administración anterior.

A manera de conclusión, se puede decir que la globalización permeo en la manera en las que los Estados se relacionan dentro del escenario internacional, estrategias hasta antes habituales en otras áreas están siendo implementadas por su parte. La marca país o Identidad Competitiva es una estrategia de política exterior novedosa puesto que promociona las características que vuelven única a una nación, como si se tratara de un producto; esto con el fin de atraer un mayor número de recursos humanos y financieros, pero también puede ser un medio de protección y regulación de su propiedad intelectual y cultural.

Capítulo II. El impacto internacional del nuevo Estado Plurinacional de Bolivia.

Bolivia es un país cuya historia ha enfrentado diversos movimientos políticos y sociales que han tenido diversas consecuencias dentro del diseño de sus programas y políticas. El más reciente de ellos sucedió en el año 2009 con la refundación total del Estado.

Con esta reforma, el Estado boliviano adquirió características distintivas respecto a sus pares en la región, en primera instancia se reconocían a los diversos pueblos indígenas que conforman la nación boliviana, otorgándoles el derecho de preservar su nacionalidad y su lengua, ligado a una reivindicación de su planta sagrada: la coca y finalizando con diversos programas de ayuda social. Por otra parte, la inclusión dentro de su nuevo proyecto de nación del paradigma del *Vivir Bien*, hizo que el Estado optara por un modelo de desarrollo económico y político de corte menos liberal.

La finalidad de este capítulo es revisar las transformaciones ocurridas en el país tras la elección de Evo Morales, con miras a observar la proyección e ideología del nuevo Estado dentro de su marca país, así como su impacto a nivel regional. Para lo cual en primer lugar se abordará el proceso por el cual los indígenas obtuvieron parte del poder político dentro de Bolivia, seguido de la explicación de la refundación del Estado y de su nueva constitución, haciendo énfasis en los cambios de política exterior entre los que destacan la diversificación de actores, temas y herramientas.

Finalmente, el capítulo cerrará con una revisión del impacto político del país dentro de la región de América del Sur.

2.1 La toma indígena del poder.

Hablar de los indígenas dentro de la historia de Bolivia, significa hablar de diversos movimientos sociales y políticos producidos por el hartazgo de estas comunidades. El movimiento indigenista dentro de este país es sumamente fuerte, al grado que al momento de escribir esta investigación, cuentan con un presidente de origen Aymara y con el reconocimiento de 36 pueblos indígenas originarios ante la constitución.

Obtener este reconocimiento no fue tarea fácil puesto que desde su primera conformación como Estado en 1825, estos grupos se vieron relegados a un segundo plano, siendo los criollos los únicos dueños de las nuevas libertades y de las tierras.⁶¹ Para 1892 algunos indígenas liderados por Tumpa Apiawayki organizaron un movimiento para expulsar a los latifundistas y a los grupos religiosos y así conseguir libertad política y territorial.⁶² Sin embargo, dicha movilización no tendría éxito y terminaría con miles de indígenas muertos y capturados.

Otro suceso que marcaría el porvenir de las movilizaciones indígenas dentro de Bolivia sería la Guerra del Chaco, que sucedió de 1932 a 1935 y que fue un conflicto bélico entre Paraguay y Bolivia originado por la disputa entre ambas naciones por el territorio del Chaco, en el que supuestamente había petróleo. Este conflicto hizo evidente el maltrato que el gobierno boliviano le otorgaba a sus grupos indígenas, puesto que varios de ellos fueron enviados al frente sin compartir un sentimiento nacionalista o patriótico.⁶³

Para 1952 la situación de los indígenas era insostenible, para empezar, había un enojo generalizado por las vidas que se perdieron en la Guerra del Chaco, seguida de la discriminación que estos pueblos vivían día a día dentro de Bolivia en donde

⁶¹ Stefaoni, Pablo. Do Alto Hervé, *La revolución de Evo Morales. De la coca al palacio*, Buenos Aires, Capital Intelectual, 2006, p. 9.

⁶² Lizárraga, Pilar. Vacaflores, Carlos. "La descolonización del territorio: luchas y resistencias campesinas e indígenas en Bolivia", en Almeyra Guillermo, Concheiro Luciano, Mendes Márcio, et al (ed.) *Capitalismo tierra y poder en América Latina (1982-2012)*, México, Ediciones Continente, 2014, p.27

⁶³ TeleSur, "Misterios de la Historia – Capítulo 28: La Guerra del Chaco." TeleSur TV, 7 de octubre de 2016. Video 5m51s. Video https://www.youtube.com/watch?v=_OY92P1KH6A

se les negaba la entrada a ciertos lugares y el uso de algunos servicios. Fue así como al ver la infectividad que los levantamientos y movilizaciones sociales habían tenido a favor de su causa, que deciden “incorporarse a la vida nacional”⁶⁴ mediante sindicatos; bajo la tutela del Movimiento Nacionalista Revolucionario. Sus primeras demandas ya como grupo organizado fueron: una reforma agraria, una reforma educativa y el acceso al voto universal. A diferencia de otras veces, en esa ocasión tuvieron éxito y en 1953 la tan esperada reforma agraria les fue concedida, devolviéndoles algunos territorios anteriormente ocupados por hacendados, así como la concesión del voto universal.

Como resultado de este proceso los sindicatos adquirieron una gran fuerza política, tal como lo menciona Pilar Mendieta experta en la historia de los movimientos sindicales dentro de Bolivia: “las organizaciones sindicales pasaron a ser parte de una red oficialista expandida en casi todo el país...y en algunas regiones, se conformaron verdaderos poderes campesinos semi-autónomos al mando de líderes salidos de las bases.”⁶⁵

El poder que los sindicatos llegaron a tener, terminó por desencantar a varios grupos de campesinos e indígenas, debido a que consideraban que ya compartían la visión del gobierno. Para 1974 los indígenas rompieron del todo con estos grupos sindicales.

Aun así, esta tradición no se perdería, ya que al mismo tiempo que se daba el rompimiento con las viejas estructuras se estaba gestando un nuevo movimiento político, cultural y sindical conocido como katarismo. La premisa de este movimiento partía del sentimiento de explotación económica y opresión cultural de los indígenas, así como de la reivindicación de su historia y de la celebración de sus diferencias.

⁶⁴ Mendieta, Pilar. “De la revolución de 1952 a Evo Morales. El recorrido político del sindicalismo campesino en Bolivia”, en *Tinkazos* [en línea], vol. 18, n° 37, 2015, p. 35-47, http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-74512015000100004&lng=en&nrm=iso [Consulta 15 de julio de 2019].

⁶⁵ *Ídem.*

Los kataristas se pusieron como meta “conquistar el poder a partir de su participación en la democracia representativa occidental”⁶⁶, lo cual dicho de otra manera, optaron por institucionalizar su movimiento dando como resultado la creación de varios partidos políticos con tintes kataristas.

Dentro de estas bases se formó Evo Morales quien en el año 2006 se convertiría en el primer presidente indígena de América Latina. Su carrera política iniciaría en 1981 cuando fue nombrado Secretario General de Deportes del Sindicato San Francisco y avanzaría de forma frenética en los años posteriores.

Para 1985 era ya el Secretario General del sindicato, a lo cual seguiría en 1988 el puesto de Secretario Ejecutivo de la Federación del Trópico de Cochabamba. En 1996 obtuvo el cargo de Presidente del Comité de Coordinación de las Seis Federaciones del Trópico de Cochabamba, hasta que en 1997 logro obtener un escaño en el Parlamento. Como parlamentario Morales expuso la situación de los cocaleros, cuyas tierras se veían controladas por militares a raíz de la ley 1008 que dividía las zonas de cultivo de coca en tres áreas:

- 1) Tradicional, que representa todos aquellos territorios en los cuales la planta de coca se sembraba desde antes de la llegada de los españoles.
- 2) Excedentaria, que son los cultivos en los que se promueve la erradicación de manera voluntaria ya que surgieron después de la colonia.
- 3) Ilícita, que representa toda la zona en donde estos cultivos son ilegales.⁶⁷

Lo que esta ley no consideraba era el valor ceremonial que la planta de coca tenía para los bolivianos, lo que generó diversos enfrentamientos violentos entre los campesinos y el gobierno, mismos que Morales se encargó de denunciar; lo que ocasionó que obtuviera su desafuero en enero de 2002. A pesar de esto en junio del mismo año el partido de Morales, el Movimiento al Socialismo (MAS), obtuvo resultados favorables en las urnas con 36 congresistas. Para las elecciones

⁶⁶ *Ídem.*

⁶⁷ Stefaoni, Pablo. Do Alto Hervé *Op cit.* 30.

municipales de 2004 el MAS representaba ya la principal fuerza política en Bolivia y finalmente en las elecciones presidenciales de diciembre de 2005 el partido obtuvo la victoria con un 53.7% de los votos; convirtiendo así a Morales en un presidente con una amplia aprobación.

2.2 La Constitución Política de 2009.

Como se señaló anteriormente, Evo Morales asumió la presidencia de Bolivia con un amplio espectro de legitimidad, sin embargo, el sistema construido anteriormente por sus antecesores no empataba con los ideales y metas que su gobierno buscaba alcanzar. Hasta el momento de su victoria Bolivia era un país marcado por la desigualdad social, por un lado, se encontraban los grupos beneficiados del quehacer político y de las grandes multinacionales (principalmente francesas y brasileñas) que explotaban y aprovechaban los vastos recursos naturales del país, mientras que del otro estaban los indígenas y campesinos que en varias situaciones habían sido víctimas de desplazamientos, persecuciones y pobreza.

Todo esto ocurrió dentro de un momento coyuntural para América Latina, debido a que diversos países buscaban conseguir una dependencia menor de las grandes potencias y mantener su identidad nacional alejada de su influencia; por lo que otros países como Brasil, Chile, Venezuela y Ecuador cambiaron a gobiernos de izquierda. Un obstáculo común para todas estas naciones, era el sistema político y económico heredado, por lo que tuvieron que realizar diversas reformas para poder cumplir con su proyecto de nación.

En el caso de Ecuador y Bolivia las reformas no fueron suficientes por los que ambos gobiernos optaron por cortar de tajo los antiguos lazos políticos mediante una refundación basada en los preceptos del *Vivir Bien*, la cual es una filosofía surgida de la cosmovisión de los pueblos indígenas y busca la vida en plenitud. De acuerdo a la definición dada por el gobierno de Bolivia el *Vivir Bien* es:

“es la vida en plenitud. Es saber vivir en armonía y equilibrio, en armonía con los ciclos de la Madre Tierra, del cosmos, de la vida y de la historia, y en equilibrio con toda forma de existencia. Y ese justamente es el camino y el horizonte de la comunidad; implica primero saber vivir y luego convivir. No se puede Vivir Bien si los demás viven mal, o si se daña la

Madre Naturaleza. Vivir Bien significa comprender que el deterioro de una especie es el deterioro del conjunto.”⁶⁸

El tomar esta filosofía hizo que la refundación se convirtiera en un proceso aún más complejo, en el que se debía considerar lo siguiente:

- 1) La refundación del Estado se justifica a través de sus capacidades.
- 2) La refundación va más allá de una simple lucha política, también representa una lucha social, cultural, mental y subjetiva. Es una lucha por una nueva hegemonía en todos los sentidos.
- 3) Para llevarla a cabo con éxito, es necesario el crear alianzas con grupos y clases sociales amplios. Es preciso el tener un diálogo intercultural en donde converjan voluntades políticas diferentes.
- 4) El refundar no solo es cambiar la estructura política, institucional y organizacional, también es modificar las relaciones sociales, la cultura y la economía.
- 5) Refundar el Estado a partir del movimiento indígena, significa la mayoría de las veces, retomar formas que sobrevivieron a la conquista.⁶⁹

En el caso de Bolivia la refundación se dio porque las capacidades que tenía el sistema anterior no eran las adecuadas para cubrir con las necesidades y planes del nuevo régimen. En primer lugar, era necesario el integrar y reconocer a los grupos indígenas y campesinos para así poder pagar la deuda histórica que se tenía con ellos, después se debía recuperar el control nacional sobre los recursos naturales para lo cual se necesitaba modificar el sistema económico, finalmente estos cambios debían ser explicados y muchas veces defendidos a nivel internacional mediante una política exterior adecuada al nuevo Estado.

⁶⁸ Ministerio de Relaciones Exteriores de Bolivia. “Bases de la filosofía del Vivir Bien” Gobierno de Bolivia, <http://www.cancilleria.gob.bo/webmre/pagina/1231> (Consultado el 8 de octubre de 2019)

⁶⁹ De Sousa, Boaventura. “La refundación del Estado en América Latina”, en Coraggio, José Luis. Laville, Jean-Louis (coord.) *Reinventar la izquierda en el siglo XXI. Hacia un diálogo Norte-Sur*, Buenos Aires, Argentina, Universidad Nacional de General Sarmiento, 2014, p.p. 281-297.

El proceso para la creación de la nueva constitución boliviana inicio oficialmente en marzo de 2006 con la convocatoria para la formación de una Asamblea Constituyente, en agosto de este la Asamblea comenzó trabajos formales. En 2008 la nueva constitución era aprobada por la Asamblea y enviada al Congreso, a principios de 2009 la constitución se presentó a un referéndum en donde el pueblo boliviano la aprobó y finalmente la constitución fue promulgada el 7 de febrero de 2009.

El texto resultante contiene 411 artículos que exponen cambios profundos al sistema político, social y económico de Bolivia, los cuales van desde la libertad de culto, el reconocimiento a las diferentes nacionalidades existentes dentro de Bolivia, la posibilidad de reelección del presidente y la soberanía sobre los recursos naturales.

Cuadro 4. La nueva constitución boliviana.

Tema	Constitución Política de 2009
Forma de Estado	Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario
Forma de Gobierno	<p>Democrático participativo, representativo y comunitario.</p> <p>El poder público se separa en cuatro órganos: Legislativo, Ejecutivo, Judicial y Electoral.</p>
Reelección	Aplica para el Presidente y Vicepresidente, es válida por una sola vez de manera continua.
Organización territorial	Bolivia se divide en: departamentos, provincias, municipios y territorios indígena originario campesinos.
Autonomía	Los departamentos y municipios cuentan con gobierno autónomo mientras que las naciones y pueblos indígenas originarios campesinos se rigen por el autogobierno.
Religión	Libertad de religión
Garantías/Derechos	<p>Se reconoce el derecho a la vida, a la no violencia, al acceso al agua y a la alimentación, a la educación y a la salud.</p> <p>El derecho a la libre expresión, al acceso a la información, a la libertad de circulación y al trabajo también son reconocidos.</p> <p>Existe un capítulo aparte en donde se expresan los derechos de los pueblos y naciones indígenas campesinos originarios.</p>

Organización económica	Se reconoce la economía plural, formada por la organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa.
Recursos naturales	La propiedad y dominio le corresponden al pueblo boliviano, mientras que su administración correrá a cargo del Estado. En cuanto a los hidrocarburos, la propiedad, producción y comercialización el Estado es el único facultado.
Política exterior	Dirigida por el Presidente, el Vicepresidente, el nivel central del Estado y las entidades territoriales autónomas
La coca	Se le reconoce y protege como patrimonio cultural, recurso natural y como factor de cohesión social.

Fuente: Elaboración propia con base en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

La nueva constitución tiene como rasgo distintivo la autonomía debido a que no solo reconoce a los pueblos indígenas originarios, sino que también les da la facultad de regirse por autogobierno. Esto quiere decir que “el grado de autonomía propuesto [permite] la redistribución económica, el justo reparto de las riquezas garantizadas por el comercio de los recursos naturales; una autonomía regida por el gobierno central.”⁷⁰ Esta nueva forma de organización le aseguraría a Morales y al MAS las capacidades suficientes para poder ejecutar su proyecto de nación, teniendo como respaldo tanto legitimidad jurídica como social.

En conclusión, la Constitución de 2009 es una consecuencia del alto grado de legitimidad con el que Evo Morales tomó el poder en 2006 puesto que realizó

⁷⁰ Zapata, Victoria. “Evo Morales y la política exterior de los recursos”, en *Cuadernos sobre Relaciones Internacionales, Regionalismo y Desarrollo*. [en línea], vol. 6, n° 12, 2011, p. 111, <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/34497/articulo4.pdf;jsessionid=E80A72BC881609580135142EBF662C6B?sequence=1> [Consulta 16 de agosto de 2019].

diversos cambios estructurales dentro de Bolivia, dichos cambios eran necesarios para la completa implementación de un nuevo régimen.

Al exterior este marco jurídico representaba una protección para el Estado, ya que aumentaba su *sensibilidad* y disminuía su *vulnerabilidad* en un *régimen internacional* totalmente opuesto a los ideales bolivianos. Lo anterior sería de vital importancia en las decisiones posteriores del gobierno ya que tanto la nacionalización de los hidrocarburos como la lucha por una salida al mar, generarían roces y desacuerdos con otros países y actores, mismos que al no tener una constitución renovada hubieran debilitado al nuevo gobierno.

Sin duda dos elementos importantes por considerar y que tuvieron gran impacto dentro del diseño de la marca país *Bolivia corazón del sur*, fueron el reconocimiento a las múltiples nacionalidades que conforman el Estado boliviano y la búsqueda de la soberanía marítima. La aspiración por el reconocimiento y participación a nivel internacional de los pueblos indígenas originarios representa uno de los pilares primordiales de la marca, mientras que la reivindicación marítima se encuentra presente dentro del logotipo de la marca.

2.3 La política exterior de Evo Morales.

Como se explicó en el apartado anterior, la constitución del año 2009 marcó un hito para la historia contemporánea de Bolivia ya que buscaba transformar al país mediante una revolución democrática y cultural. Al interior, los cambios traídos por el nuevo gobierno fueron bien vistos por una gran parte de la población, sin embargo, a nivel internacional había una gran incertidumbre, en especial por parte de los países que tenían inversiones en territorio boliviano. Es en este sentido que la política exterior se convirtió en la primera línea de defensa del nuevo Estado Plurinacional.

Al igual que las demás políticas implementadas dentro del país, la política exterior buscaba emancipar a Bolivia de sus relaciones no benéficas y al mismo tiempo promover a nivel internacional la pluriculturalidad y plurinacionalidad del nuevo

Estado. La importancia de la política exterior para el nuevo proyecto de nación se manifestó desde los primeros años de mandato de Morales:

“desde el 22 de enero de 2006... se comienza entonces a dirigir, diseñar, construir e implementar una nueva política exterior en la que el relacionamiento de Bolivia con el mundo sólo está determinado por los intereses de su pueblo y por su demanda de lograr la plena armonía entre el ser humano y la naturaleza”⁷¹

En este punto cabe recordar que la nueva constitución reconoce al Presidente, a el Vicepresidente, a el nivel central del Estado y a las entidades territoriales autónomas como actores de política exterior, por lo que se puede concluir que el reconocer a otros actores no tradicionales como partícipes del diseño y manejo de la política exterior, hace que se incluya dentro de la agenda un abanico nuevo de temas; esto sucedió con Bolivia al momento de reconocer a los pueblos indígenas originarios como actores de política exterior, ya que integraron su cosmovisión bajo el paradigma del Vivir Bien.

Considerando lo anterior no es de extrañar que la política exterior surgida del nuevo régimen cuente con características muy diferentes a las del resto de la región, esto se hace presente en los elementos que la nueva administración consideró para su diseño:

Diplomacia de los Pueblos por la vida.

Se reconoce como un concepto por el cual se busca ampliar a los sujetos de las relaciones internacionales, esto sin dejar de lado al Estado pues lo que se busca es el complementarlo. Aquí se considera la inclusión de los pueblos originarios y los movimientos sociales, “es una propuesta de Bolivia para el mundo que amplía el concepto de Estado y establece que las relaciones entre las naciones no solo se ejercen por medio de los gobiernos sino a través de sus pueblos”⁷².

⁷¹ Ministerio de Relaciones Exteriores del Estado Plurinacional de Bolivia. “La Revolución Democrática y Cultural y su Política Exterior. Memoria 2006-2013, Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, 2014, p. 58 <http://www.cancilleria.gob.bo/webmre/sites/default/files/Logros/1%20Memoria%20Institucional%202006-2013%20%281%29.pdf> (Consultado el 8 de octubre de 2019).

⁷² *Ibidem* p. 111.

Política exterior con identidad y soberanía.

La política exterior del nuevo Estado boliviano busca trabajar para todos los sectores del país y no solo para las elites y considera por sobre todas las cosas los intereses de la nación. En este punto el término soberanía tiene un significado ambivalente puesto que por un lado se refiere al derecho de los bolivianos de elegir su forma de organización al interior de su territorio y a sus representantes y por el otro hace referencia al reconocimiento e igualdad entre naciones a nivel internacional.

Política exterior propia y propositiva.

La integración del Vivir Bien a la agenda ha hecho que la política exterior boliviana sea reconocida a nivel internacional por la diversidad de temas que integra. “La política exterior...ha logrado colocar en la agenda internacional planteamientos propios no solamente para el bienestar nacional o para mejorar los procesos de integración sino inclusive para la vida del planeta y de la Madre Tierra”⁷³.

Política exterior antiimperialista.

El desarrollo de los países no debe estar condicionado al estancamiento o sometimiento de otro, al mismo tiempo Bolivia rechaza la hegemonía internacional de un solo pueblo apoyándose en el principio de la libre determinación de los pueblos.

Política exterior anticapitalista.

Muy parecida a la característica anterior, solo que en esta se añade el punto del desarrollo sostenible y sustentable. De acuerdo a la perspectiva de Bolivia debe haber desarrollo, pero con respeto a la naturaleza y sin comprometer el futuro de las generaciones venideras.

Política exterior descolonizadora.

Este punto hace referencia al reconocimiento que los pueblos originarios obtuvieron con el nuevo gobierno puesto que al tener derechos y ser incluidos dentro del

⁷³ *Ibidem* p. 113.

proyecto nacional rompieron su situación de extraños dentro de su propio país. “La descolonización es un planteamiento político de construcción del nuevo Estado Plurinacional que no niegue ninguno de sus componentes, que los reconozca a todos y los articule de manera satisfactoria para todos en una nueva realidad”⁷⁴.

Estas características sumadas a los ordenamientos de la Constitución de 2009, dieron como resultado los lineamientos bajo los cuales la política exterior debería trabajar:

1. *Nueva visión multilateral*: aspira a la construcción de una comunidad internacional armónica, en donde se considere la autodeterminación de las naciones indígenas y las relaciones se den con equilibrio y complementariedad.
2. *Integración con soberanía*: cualquier movimiento de integración en el cual participe Bolivia debe considerar en primer lugar al ser humano y a la naturaleza y debe buscar el reducir las asimetrías entre países y regiones.
3. *Ejercicio efectivo de la soberanía*: el autogobierno y la autodeterminación de los pueblos dan como resultado en Bolivia un país cohesionado socialmente y solidario que propone y busca tener una convivencia en paz con sus pares.
4. *Relaciones bilaterales complementarias y de mutuo respeto*: los diferentes acuerdos y convenios internacionales, así como los controles migratorios y aduaneros buscan la preservación y respeto del territorio y de los recursos naturales y la solidaridad y cooperación para el desarrollo mutuo.
5. *Diplomacia de los pueblos*: da cobertura real a las instituciones de la sociedad civil de los países para debatir los problemas globales y las alternativas de solución. Busca promover el ofrecer ayuda sin la necesidad de una compensación obligatoria.
6. *Reivindicación marítima*: representa un objetivo de política exterior permanente para Bolivia, debido a que la reintegración marítima al Pacífico significa mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento económico.
7. *Comercio solidario y complementario*: la función del comercio externo es la de complementar no la de reemplazar, la apertura del mercado boliviano estará

⁷⁴ *Ibidem* p. 118.

orientado a favorecer e impulsar a los productores pequeños, medianos y grandes.

8. *Revalorización de la hoja de coca*: este punto apela al uso ceremonial y ancestral de la hoja de coca dentro de la región andina, por lo que se busca revalorizar y dignificar su uso lícito.
9. *Diversidad cultural*: implica el respeto entre los pueblos y la práctica de su cultura en cualquier ámbito.
10. *Armonía con la naturaleza*: significa respetar los derechos de la Madre Tierra mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.⁷⁵

Estos lineamientos harían que la política exterior de Morales tuviera tres prioridades dentro de su agenda, que contarían con diversas herramientas y diferentes maneras de ejecutarse. En primer lugar, está la política exterior de los recursos naturales, en la cual la nacionalización del gas natural y del petróleo trajo como consecuencia diversas tensiones con otras naciones, en segundo lugar, está la lucha continua por la salida del país al pacífico en donde se buscó entablar un diálogo con el gobierno chileno y finalmente se encuentran los esfuerzos por cambiar la imagen sobre la hoja de coca.

2.3.1 La reivindicación marítima.

El tema de la reivindicación marítima estuvo muy presente dentro de la campaña presidencial de Morales y esto es debido a que esta demanda ha estado presente a lo largo de la historia de Bolivia. El origen de este conflicto se remonta a 1524 cuando la corona española fundó el Virreinato del Perú, dentro de este Virreinato en 1559 se estableció la Real Audiencia de Charcas (hoy Bolivia) cuyo territorio iba desde el río Loa en el norte, hasta el río Salado en el sur e incluía el desierto de Atacama y su costa.

En 1825 Bolivia obtiene su independencia y conserva su territorio con costa, pero esto no duraría por mucho tiempo puesto que Chile deseaba expandir su frontera

⁷⁵ Embajada del Estado Plurinacional de Bolivia en la Federación de Rusia. Lineamientos de Política Exterior <http://bolivia-rusia.ru/lineamientos-de-politica-exterior.html> (Consultado el 23 de septiembre de 2019)

por lo que en 1866 y 1874 se firmarían tratados sobre límites entre ambos países. En los dos documentos se establecía que Bolivia contaba con cuatro puertos: Antofagasta, Cobija, Tocopilla y Mejillones. Sin embargo, en 1879 y debido al cobro por parte del gobierno boliviano de un gravamen sobre exportaciones a la Compañía de Salitres y Ferrocarriles de Antofagasta de origen chileno, da inicio la Guerra del Pacífico con la invasión chilena al puerto de Antofagasta. Dicho conflicto terminaría en 1884 con la firma de una tregua entre ambos países, pero con Bolivia perdiendo su territorio costero.

Mapa 1. Límites territoriales de Bolivia antes y después de la Guerra del Pacífico.



Fuente: Periódico Excelsior. (AFP). ¿Por qué Bolivia perdió su única salida al mar? Recuperado de: <https://www.excelsior.com.mx/global/por-que-bolivia-perdio-su-unica-salida-al-mar/1268780>

A partir de esa fecha Bolivia ha intentado por diversos medios recuperar su acceso soberano al mar, con la llegada del MAS al poder este esfuerzo se vería revitalizado al ser considerado como un objetivo primordial dentro de su programa de gobierno y al integrarse dentro de la Constitución de 2009.

Las primeras acciones de Morales sobre este asunto se ven reflejadas en la Agenda de los 13 Puntos, la cual surgió a partir de diversas reuniones de trabajo entre Ministros de ambos países y entre Morales y Michelle Bachelet. Dicha agenda engloba diversos temas que van desde la integración física, hasta la complementación económica, pero son dos puntos en concreto los que tocan el asunto del mar:

“Tercer punto. Libre Tránsito: el régimen de libre Tránsito se fundamenta en el Tratado de 1904 e instrumentos posteriores (1912,1937). Es una de las bases de la relación con Bolivia. En efecto, especialmente importante con ocasión del proceso de concesión portuaria en Antofagasta y Arica, el libre tránsito está presente en el marco de la modernización de puertos chilenos de la presente década y ofrece un espacio de trabajo sustancial a desarrollar entre los dos países para profundizar o perfeccionar el Tratado de 1904, dejando a Bolivia en una mejor posición para sus exportaciones.”⁷⁶

Este punto expone muy bien la postura chilena respecto al conflicto puesto que el gobierno de Chile no considera estar afectando el desarrollo comercial de Bolivia, ya que cuentan con el derecho a perpetuidad de tránsito comercial por territorio chileno y por los puertos del pacífico. El siguiente punto referente al tema es el sexto, el cual establece:

“Sexto punto. Tema marítimo: como ha sido señalado, este es el mayor punto de desacuerdo entre los dos países. Al respecto, Chile tiene la disposición a considerar, con las modalidades y en los tiempos que correspondan, fórmulas que posibiliten un *perfeccionamiento* del acceso de Bolivia al océano Pacífico, lo que requiere avanzar en el proceso de construcción de confianzas y los necesarios consensos internos. No obstante, la posición de la política exterior chilena se mantiene en una perspectiva legalista, desde la cual no se considera como una vía realista la revisión del Tratado de 1904 o la cesión de territorio con soberanía.”⁷⁷

⁷⁶ Correa, Loreto. García, Viviana. “Aunque las aguas nos dividan: las relaciones chileno-bolivianas y la construcción de una agenda común.” en *Latinoamericana. Revista de Estudios Latinoamericanos*. [en línea] n° 54, 2012, p. 92, <http://www.revistadeestlat.unam.mx/index.php/latino/article/view/56469/50119> [Consulta 5 de octubre de 2019].

⁷⁷ *Ibidem*, p. 93.

Dentro de este se menciona que Chile no aceptara la intervención de terceros países (arbitraje) ni tampoco la competencia de organismos internacionales en este tema. Por tal motivo la agenda no trascendió más allá de un proceso de negociación que no logró concretar nada. En 2010 Chile suspendió relaciones diplomáticas con Bolivia por lo que continuar por la vía del diálogo ya no era posible.

Ante dicha situación el gobierno boliviano decidió cambiar de estrategia y optó por considerar como desahuciado el Tratado de 1904 y exponer a nivel regional e internacional en foros y organismos las razones de su reclamo, hasta que en 2013 Bolivia interpuso una demanda en la Corte Internacional de Justicia (CIJ) bajo el argumento de que Chile debía reconocer su obligación de negociar un acceso soberano al Pacífico. Fue hasta octubre de 2018 que la CIJ emitió su fallo y con 12 votos a favor y 3 en contra, la petición fue rechazada.

A pesar de esto Bolivia aún mantiene dentro de su agenda la reivindicación marítima como tema primordial y la incluye dentro de diversos mecanismos de política exterior, ejemplo de ello es su inclusión como pilar dentro de la marca país *Bolivia corazón del sur*.

2.3.2 Los recursos naturales y la diplomacia de la coca.

Los recursos naturales.

Los recursos naturales tienen una gran importancia política y económica, por lo que representan para cualquier país un tema primordial dentro de su agenda de gobierno. Por este motivo es que una de las primeras decisiones de Morales fue la de nacionalizar el primero de mayo de 2006 mediante el Decreto Supremo *Héroes del Chaco*, los hidrocarburos bajo la premisa de que debería ser el Estado el encargado de la administración, explotación y comercialización del petróleo y del gas natural a través de la empresa estatal Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB).

Este hecho supuso una confrontación con algunos países vecinos puesto que administraciones anteriores habían firmado diversos acuerdos con Brasil y

Argentina. Con Brasil se vivió un proceso tenso en la renegociación contractual debido a que después de emitido el Decreto Supremo, fuerzas armadas bolivianas tomaron varias refinerías propiedad hasta ese momento de Petróleo Brasileiro (PETROBRAS), ante esta situación se convocaron a diversas reuniones de alto nivel entre Ministros, representantes de YPF y PETROBRAS y el mismo Morales y Lula da Silva. Estas dieron como resultado la compra por parte de Bolivia de las refinerías así como un ajuste a los precios del gas.⁷⁸

Con Argentina las renegociaciones se centraron en la petición por parte de Bolivia de aumentar los precios de exportación de gas natural. Después de varias reuniones entre ministros y representantes de YPF y de Energía Argentina Sociedad Anónima (ENARSA) la situación se resolvió con el encuentro de Morales y Néstor Kirchner en junio de 2006.⁷⁹

Por otra parte, la nacionalización estrechó los lazos entre Bolivia y Venezuela debido a que el gobierno de Hugo Chávez había enfrentado una situación similar. En conclusión, la nacionalización fue posible debido al gran control del sistema político y económico ejercido por el MAS al interior de Bolivia, mientras que al exterior la popularidad y legitimidad con la que contaba Morales y la similitud en las ideologías de los mandatarios hizo posible que se lograra una renegociación benéfica para las tres partes.

Cabe destacar que el control de los recursos es un factor fundamental dentro del proyecto de nación presentado por Morales debido a que este sector es el motor central dentro de la economía y del proceso de cambio⁸⁰ porque son sus excedentes los que financian los diversos programas y apoyos sociales implementados por el gobierno.

⁷⁸ Ceppi, Natalia. "La política exterior de Bolivia en tiempos de Evo Morales Ayma." en *Sí Somos Americanos. Revista de Estudios Transfronterizos*. [en línea], vol. XIV, n° 1, 2014, p. 125-151, https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-09482014000100007 [Consulta 25 de septiembre de 2019].

⁷⁹ *Ibíd.*

⁸⁰ Estado Plurinacional de Bolivia. Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 <http://www.planificacion.gob.bo//pdes/pdes2016-2020.pdf>

Debido al éxito obtenido en el tema de los hidrocarburos, se optaría por nacionalizar posteriormente las telecomunicaciones y la minería lo que llevaría al país a tener su propio milagro económico llegando a conseguir niveles de crecimiento de hasta el 6.5%⁸¹. Esto le generaría atención a nivel regional e internacional, debido a que su modelo de desarrollo salía de los parámetros planteados por el modelo líder en el sistema internacional: el neoliberal.

La diplomacia de la coca.

El activismo indígena característico del nuevo Estado, no se conformó con el reconocimiento político de estos pueblos y buscó romper a nivel internacional con el paradigma global de la coca, el cual satanizaba a la planta y prohibía su consumo por ser considerada una droga. Cabe destacar que Morales no fue el primer presidente de Bolivia en promover una diplomacia enfocada a desmitificar y defender la planta de coca y que estos esfuerzos se remontan a principios de los años noventa bajo el gobierno de Jaime Paz Zamora.⁸²

Si bien Zamora abrió las puertas sobre este debate a nivel internacional, fue Morales el que lo intensificó. Uno de los logros más destacados de la diplomacia de la coca bajo el mando de Morales fue la publicación de un protocolo sobre el masticado de la planta (*akhulli*) lo cual ayudó a que a nivel internacional se comprendiera la importancia ceremonial y espiritual que dicho acto tenía para los pueblos indígenas; este protocolo fue publicado y distribuido por el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Una vez hecha la promoción necesaria sobre este asunto, se buscó modificar la Convención Única de 1961 sobre Estupefacientes, la cual penalizaba a la hoja de coca y su masticado. Esto fue señalado por Morales desde su primera intervención en la Asamblea General de Naciones Unidas, hasta que en 2011 el gobierno boliviano anunció su retiro de la convención.

⁸¹ Rojas Quitral, *op cit* p.183

⁸² Para más información sobre el tema Ver: Paz, Jaime. "La diplomacia de la Coca." en *Nueva Sociedad*. [en línea], n° 124, 1993, p.p. 168-172, https://nuso.org/media/articles/downloads/2231_1.pdf

Dicho retiro sería temporal hasta que los países parte de la convención aceptaran una reserva por parte de Bolivia. En 2012 se presentó el caso ante los países parte y con el apoyo del entonces Secretario General Ban Ki-moon la reserva para que dentro de territorio boliviano se pudiera realizar el akhulli fue aceptada. Una vez aprobada la reserva, la diplomacia de la coca se ha basado en la promoción del uso medicinal y de investigación científica de la coca, esto con el propósito de poder ubicar a Bolivia como principal productor y así apoyar al sector campesino que vive del cultivo de esta planta.⁸³

Cabe destacar que varias de las medidas adoptadas tras la implementación de la diplomacia de la coca ocasionaron roces con Estados Unidos, pues desde la década de los noventa era este país el que creaba y dirigía varias de las políticas antidrogas de Bolivia. Es en ese sentido que los logros traídos por este aspecto de la política exterior boliviana cuentan con gran relevancia pues, consolidan la soberanía de Bolivia ya que demuestran que cuentan con las capacidades necesarias para manejar este asunto.

2.4 El impacto político de Bolivia en América del Sur.

Como se ha mencionado a lo largo del capítulo una de las prioridades de la política exterior boliviana es la de obtener una posición de mayor relevancia dentro de la región. Este posicionamiento tiene su origen a partir de una doctrina geopolítica puramente boliviana conocida como Doctrina Guachalla; la cual considera que debido a su posición geográfica Bolivia es el corazón de Sudamérica lo que le permite generar relaciones estrechas con los demás países sudamericanos, convirtiéndolo en un país de contactos.⁸⁴

En los primeros años de gobierno de Morales, las relaciones exteriores más cercanas eran con países con una ideología similar, por tal motivo su relación más estrecha fue con Venezuela. Esto se puede explicar a partir del gran entendimiento

⁸³ Video de youtube <https://youtu.be/4gsYRhUA-4s>

⁸⁴ Agramont, Daniel. "Bolivia mira hacia el sur. El ingreso al Mercosur y la política exterior de Evo Morales." en *Nueva Sociedad*. [en línea], n° 259, 2015, p.p. 15-26, <http://132.248.9.34/hevila/Nuevasociedad/2015/no259/2.pdf> [Consulta 10 de octubre de 2019].

político que había entre Morales y Chávez. La relación entre ambas naciones alcanzó su punto más alto cuando Venezuela decidió donar entre 2006 y 2011 cerca de cuatrocientos sesenta millones de dólares como apoyo para el desarrollo e implementación de varias políticas sociales. Tras la muerte de Chávez y con la coyuntura venezolana la relación continuó hasta los primeros meses de 2019 siendo cercana pero no al mismo nivel.

A partir del segundo mandato de Morales se buscó obtener mayor protagonismo regional a través de la integración, por lo que se buscó el ingreso al Mercado Común del Sur (MERCOSUR), obteniéndolo en el 2015 con un plazo de cuatro años para adoptar su acervo normativo. En los primeros meses de 2019 Bolivia era miembro activo de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Si se hace un análisis detenido sobre estas etapas, tenemos que en un primer momento y gracias al auge de la izquierda en América Latina se privilegiaron las relaciones con gobiernos izquierdistas, al principio esto tuvo buenos resultados para Bolivia porque obtuvo gran apoyo político y económico; sin embargo, estas condiciones no durarían mucho tiempo y harían que el gobierno de Morales tratara de diversificar sus relaciones. Para conseguir esta diversificación se optó por la vía de la adscripción a un proceso de integración de gran relevancia para la región: el MERCOSUR.

Sin embargo, la sola adscripción a mecanismos internacionales no sería suficientes para lograr modificar la percepción y el poder que Bolivia tenía dentro de la región, por lo que se decidió apostar por la marca país, puesto que promueve de manera abierta los principios bajo los cuales se maneja Bolivia, así como su aspiración de ser considerado a nivel internacional el corazón de Sudamérica. Estas pueden ser medidas de salvaguarda para el modelo boliviano puesto que durante más de 10 años fue el único gobierno de la izquierda latinoamericana que se mantuvo estable y con buenos índices de crecimiento.

Las acciones antes descritas hablan de una evolución en la conducción y ejecución de la política exterior, ya que en un principio se optó por utilizar mecanismos de

diplomacia tradicional hasta llegar a la diplomacia pública y a el *soft power*. Lo anterior se demuestra en la tabla siguiente:

Tabla 4. Mecanismos de política exterior de Bolivia.

Asunto	Actores	Mecanismo	Resultado
Toma de refinерías	Bolivia, Brasil, YPFB y PETROBRAS.	Reuniones de alto nivel entre los actores involucrados.	Renegociación y compra de las refinерías por parte de Bolivia.
Precio de exportación del gas	Bolivia, Argentina, YPFB y ENARSA.	Reuniones de alto nivel y encuentro entre Jefes de Estado.	Aumento en los precios del gas a la exportación.
Salida al Océano Pacífico	Bolivia, Chile, y CIJ	1. Diplomacia tradicional. 2. Diplomacia coercitiva.	1. Agenda de los 13 puntos. 2. Demanda ante la CIJ.
Legalización del akhulli	Bolivia y países firmantes de la Convención sobre Estupefacientes	1. Diplomacia pública. 2. Diplomacia tradicional	1. Difusión del protocolo del akhulli. 2. Reserva dentro de la Convención.
Diversificación de relaciones	Bolivia	1. Integración regional. 2. Marca país.	1. Adscripción al MERCOSUR. 2. <i>Bolivia corazón del sur</i>

Fuente: Elaboración propia.

Conforme a lo expuesto en la tabla anterior, se puede apreciar la evolución y desarrollo que ha tenido la agenda de política exterior boliviana. En los primeros años del nuevo Estado se puede apreciar una actitud defensiva y de reclamación ante los espacios y recursos que se habían perdido.

Si bien las negociaciones fueron parte de este proceso, estas no fueron del todo armoniosas. Conforme la diplomacia pública fue adoptada y utilizada, los mecanismos de política exterior de Bolivia se volvieron más amigables, a tal punto que se buscó integrarse de forma armoniosa a la región y paulatinamente y con su marca país como estandarte convertirse en el líder de esta.

Capítulo III. Situación actual de la marca país.

Tras explicar en los capítulos anteriores el actuar político del Estado Plurinacional de Bolivia resta explicar el proceso por el cual se integra a la marca país como una estrategia de diplomacia pública. Para lo cual es importante tener en consideración que el primer paso para la creación de una marca de esta índole, reside en la voluntad del país de conocer a profundidad sus creencias, valores, historia, cultura, problemáticas e imagen al exterior. Una vez realizado este diagnóstico se procede a contratar una consultoría experta en estos casos, sin embargo, existen países que mediante ensayo y error se aventuran en la creación de su propia marca.

Tal es el caso de Bolivia, cuyo primer acercamiento con un proceso de creación de marca ocurrió en el año 2012 con la creación de *Bolivia te espera*. Este primer intento marcaría un precedente para la posterior gestación en 2017 de *Bolivia corazón del Sur*. A lo largo del presente apartado se expondrá el proceso creativo de ambas marcas, sus principales diferencias, así como los resultados alcanzados por ambas.

Posteriormente se hará un breve análisis sobre la relación que existe entre el *marketing* estratégico y el posicionamiento regional, ya que ambos elementos están ligados a un mismo propósito que es el de hacer despuntar al país mediante la correcta promoción y divulgación de la marca.

Finalmente, y siguiendo lo expuesto dentro del capítulo I, se realizará un análisis comparativo de ambas marcas. En este caso se hará énfasis en la comparación entre el diseño de *Bolivia te espera* y *Bolivia corazón del sur*, respecto al hexágono de la Identidad Competitiva expuesta por Anholt y de elementos de *soft power* y diplomacia pública. Esto bajo el propósito de revisar si cumplen con los requisitos primordiales de una marca país y cuáles son los rubros en los que aciertan y en los que presentan debilidad o fallas.

3.1 Historia de la marca país en Bolivia.

Como se explicó dentro del capítulo anterior, los mecanismos y la forma de la política exterior de Bolivia se fueron modificando al paso de los años; fue una transición entre utilizar la diplomacia tradicional como medio de defensa del nuevo proyecto nacional, a utilizar la integración regional y la diplomacia pública como canal para diversificar relaciones. En esta segunda etapa y debido a los cambios sucedidos dentro de la región era necesario contar con una estrategia de propaganda política, de diversificación de relaciones y de atracción de capital.

El primer intento de promoción del país al exterior fue *Bolivia te espera*, estrategia presentada durante 2012 y que tenía como principal objetivo incrementar, incentivar y mejorar el sector turístico. Dentro de sus primeros años demostró tener éxito en su cometido debido a que se profesionalizó a los prestadores de servicios turísticos, se obtuvieron puestos en rankings internacionales de turismo y fue laureada con diversos premios.

A pesar de sus logros fue necesario replantear la estrategia de una forma más completa, puesto que la marca dejaba fuera de sus esfuerzos otros sectores y ámbitos notables del país; por lo que en 2017 se presentó ante el mundo *Bolivia corazón del sur*. Esta nueva marca exalta la cultura indígena del país, sus riquezas naturales y sus principales anhelos como nación, y a diferencia de la marca anterior en esta se integran diversos sectores del país.

Aunque la marca puede ser utilizada por empresas públicas y privadas en forma de productos, servicios y eventos, a finales de 2018 solo 100 empresas habían obtenido la licencia previo registro vía internet ante el Gobierno Central en la Oficina Virtual del Servicio de Impuestos Nacionales.⁸⁵

Es importante resaltar que, en el periodo de tiempo comprendido entre el lanzamiento de ambas marcas, la región de América del Sur sufrió una transición política de izquierda a derecha, debido a ello era importante mantener una buena

⁸⁵ Castel, Jorge. "La Marca País bajo la lupa de la complejidad", *La razón* [en línea], 25-X-2017, http://www.la-razon.com/suplementos/el_financiero/Marca-Pais-lupa-COMPLEJIDAD_0_2807119319.html [Consultado el 23 de enero de 2020].

relación con los dos grandes protagonistas del *sistema internacional*: los Estados y las transnacionales. Cabe recordar que la finalidad de ambas marcas era la de mejorar la imagen del país al exterior, esto es importante debido a que en un sistema multipolar se tiene que competir a nivel internacional y regional por conseguir una posición óptima de poder.

La estrategia de marca país representa al día de hoy, otro medio a través del cual los países de la región compiten, a 2018 diez países sudamericanos ya contaban con este mecanismo plenamente establecido.

Cuadro 5. Países de América del Sur con mecanismo de marca país en 2018.

<p>Argentina</p> 	<p>Bolivia</p> 	<p>Brasil</p> 	<p>Chile</p> 	<p>Colombia</p> 
<p>Ecuador</p> 	<p>Paraguay</p> 	<p>Perú</p> 	<p>Uruguay</p> 	<p>Venezuela</p> 

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial de los países.

Como se puede observar la competencia entre las marcas es ardua, debido a que comparten características similares por la geografía, la cultura e historia. En la mayoría de ellas se utilizan una serie de colores vibrantes y diseños elaborados como en los casos de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, mientras que Argentina y Chile optaron por destacar el nombre del país.

3.1.1 *Bolivia te espera.*

Tal como se mencionó anteriormente, *Bolivia te espera* fue el primer acercamiento por parte del gobierno boliviano con una marca. Este proyecto sería impulsado por el gobierno del MAS y en septiembre de 2012 vería la luz bajo la Ley General de Turismo *Bolivia te Espera*, con el objetivo de “desarrollar, difundir, promover, incentivar y fomentar la actividad productiva de los sectores turísticos público, privado y comunitario”⁸⁶.

Esta ley también consideraba aspectos tales como los derechos de los turistas, el régimen financiero bajo el cual se desarrollaría el proyecto, el fomento al turismo y el registro de los diversos prestadores de servicios turísticos interesados en ser parte de la marca. Asimismo, se dejaba el control y promoción de *Bolivia te espera* a cargo del Ministerio de Culturas y Turismo.

Bajo el amparo de la marca se crearon diversos programas en beneficio del sector turístico, entre ellos destacan los diversos apoyos e incentivos otorgados a las entidades territoriales en cuanto a promoción, la capacitación y certificación en materia turística, el aumento de elementos y mecanismos de seguridad dentro de las diferentes zonas turísticas y la implementación de *Destino Bolivia*.

Este último buscaba promover a nivel nacional e internacional al país como un destino turístico pluricultural, multisectorial e integral.⁸⁷ Las aspiraciones y proyecciones para este programa eran grandes, por lo que en el Plan Nacional de Turismo de 2015-2020 lo referenciaban de la siguiente manera:

“El destino Bolivia es reconocido en el contexto internacional y nacional por contar con una oferta turística sustentable, integral, innovadora, auténtica y con identidad propia, dirigida a visitantes que buscan en un modelo de gestión de base comunitaria que contribuye a la

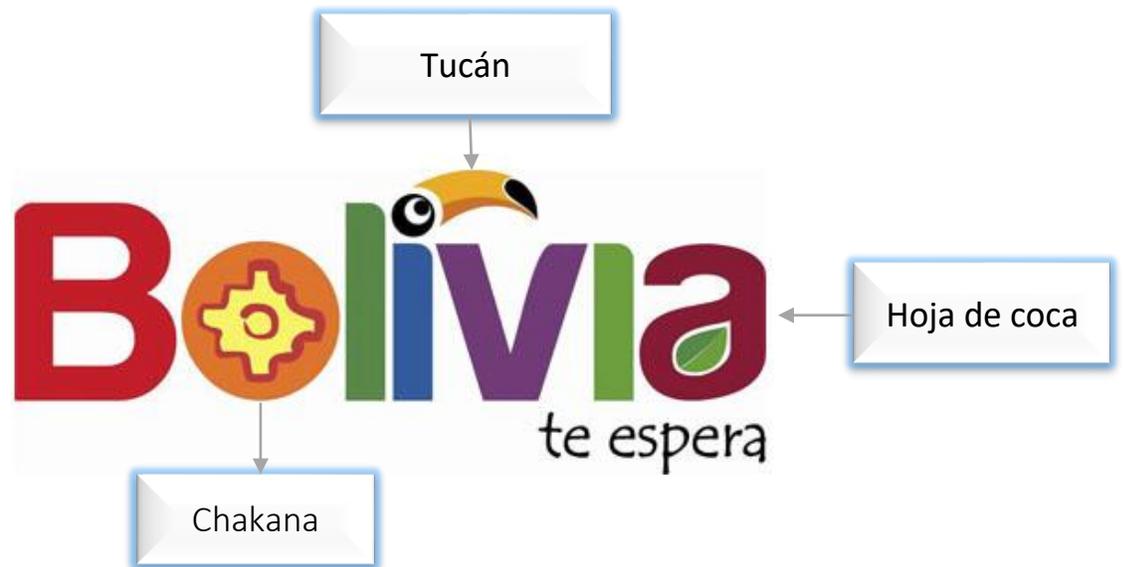
⁸⁶ Bolivia. Ley 292, de General de Turismo Bolivia te Espera [en línea]. Septiembre de 2012. [consultado el 14 de diciembre de 2019]. Disponible en: <https://bolivia.infoleyes.com/norma/4073/ley-general-de-turismo-bolivia-te-espera-292>

⁸⁷ Ídem

generación de beneficios socio-económicos equitativos, complementarios y solidarios para toda la población boliviana”⁸⁸

De igual forma se buscó que este mensaje pudiera transmitirse de manera gráfica, por lo que el logotipo de la marca incluye una gama de colores llamativos y vibrantes representativos de Bolivia, así como detalles de los dos destinos turísticos más importantes del país: los Andes con la Chakana (símbolo indígena), y la Amazonía con el tucán. Por último, hace referencia a la reivindicación indígena y a sus tradiciones al integrar una hoja de coca. Por otra parte, su eslogan parece hacer referencia a que el país está listo para abrir sus puertas y recibir a todo tipo de turistas.

Figura 2. Logotipo de *Bolivia te espera*.



Fuente: Ministerio de Culturas y Turismo del Estado Plurinacional de Bolivia.

A pesar de que la marca contaba con una legislación, un Ministerio a cargo y con un buen logotipo, su campo de acción era limitado y es que a pesar de que el gobierno boliviano en reiteradas ocasiones se refirió a *Bolivia te espera* como su marca país, en realidad esta era una marca sectorial.

⁸⁸ Estado Plurinacional de Bolivia, Ministerio de Culturas y Turismo “Plan Nacional de Turismo 2015-2020. Agenda Turística al 2025.” Bolivia, 2015 [en línea]. P.p 29 <https://drive.google.com/file/d/1MslGKRve9GAc9rXm1JsmX5x28RoiTkwo/view> [Consultado el 15 de enero de 2020]

Cabe recordar que una marca país es un mecanismo derivado del *soft power* y de la diplomacia pública que busca incidir y modificar la percepción e imagen del país a nivel internacional, mediante la promoción de los valores, cualidades y atractivos del país en todos sus ámbitos, con el fin de conseguir un mejor posicionamiento del país en su totalidad; mientras que una marca sectorial es el “conjunto de atributos conceptuales y gráficos que buscan el posicionamiento de un determinado sector productivo en el exterior.”⁸⁹

Esto claramente pudo frenar su potencial debido a que no se incluyeron a otras instancias gubernamentales como el Ministerio de Relaciones Exteriores u otros sectores productivos que de igual forma pudieron verse beneficiados por el programa.

3.1.2 *Bolivia corazón del sur.*

A partir del año 2015 la planificación de las diversas políticas y programas del gobierno boliviano dio un giro de 360 grados y es que se planteó la necesidad de construir una nueva sociedad y un Estado orientado a conseguir el Vivir Bien en comunidad.⁹⁰ Dichas aspiraciones quedarían plasmadas dentro del Plan Nacional de Desarrollo Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien; los objetivos del programa eran ambiciosos y tenían como fecha de cumplimiento el año 2025.

Una de las estrategias del programa era la de un relacionamiento internacional, la cual planteaba que las relaciones del país al exterior debían ser soberanas y diversas en lo económico, político y cultural, además de incluir a los sectores vinculados con el comercio y el intercambio de bienes, servicios y capitales.⁹¹ El llevar a cabo esta estrategia representaría un reto para el gobierno boliviano puesto que antes de establecer lazos con otros actores a nivel internacional, debía buscar

⁸⁹Ancin, Irene. “Marcas sectoriales” en Revista Caribeña de Ciencias Sociales. [en línea], 2018, <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/marcas-sectoriales.html> [Consulta 14 de diciembre de 2019].

⁹⁰CELAC, Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional. [en línea], 2020, <https://plataformacelac.org/politica/39> [Consulta 17 de enero de 2020].

⁹¹ ídem

modificar los estereotipos de inseguridad, corrupción y retraso que se tenían sobre Bolivia.

Debido a esto, el principal mecanismo de promoción del país a nivel internacional *Bolivia te espera* quedaría rebasado ya que todos sus esfuerzos estaban concentrados en un solo sector, el turístico. Por lo que en septiembre de 2017 se presentó la marca país *Bolivia corazón del sur*, cuyo principal objetivo sería el de posicionar la imagen de Bolivia a nivel internacional, pero sobre todo regionalmente, enfatizando su posición geográfica, su pluriculturalidad y su modelo de desarrollo.

Para su elaboración y diseño el gobierno boliviano contrato a la consultora Future Brand, la cual cuenta con una amplia experiencia en el tema. Para el caso de esta marca, parte de la metodología utilizada en el proceso fue cualitativa, puesto que se entrevistaron y consultaron a miembros de diversos sectores del país tales como: líderes de movimientos indígena campesinos, productores, empresarios, políticos y sociedad civil; esto con el fin de estudiar la percepción que los bolivianos tenían sobre sí mismos y sobre su entorno. Asimismo se analizó a Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay y Perú como posibles casos de competencia, debido a su proximidad y al éxito que algunas de sus marcas país ya tenían.⁹²

Como resultado de este estudio se decidió proyectar como valores sobresalientes de Bolivia: la *Esencia viva*, que hace alusión a la personalidad única del pueblo boliviano, capaz de reinventarse en la búsqueda de nuevas oportunidades y caminos, la *Equidad para todos*, enmarcando la búsqueda del bien común, la *Ejemplaridad para el mundo*, que refleja la aspiración de Bolivia de ser un modelo a seguir para la región y para la comunidad internacional y finalmente la *Madre tierra*, cuyo reconocimiento a su valor y a la importancia de un desarrollo sostenible fueron una premisa importante del gobierno surgido del MAS.⁹³

⁹² Future Brand, "Our Work", Future Brand, <https://www.futurebrand.com/our-work/bolivia> [Consulta 17 de enero de 2020].

⁹³ Embajada del Estado Plurinacional de Bolivia en México. "Bolivia corazón del Sur, conoce la nueva marca país" [en línea], <http://www.embol.org.mx/index.php/comunicacion/noticias/128-marca-pais> [Consulta 28 de enero de 2020].

Los valores anteriores quedarían plasmados dentro de la marca al integrarse dentro de 4 pilares, que le dan cimiento y que al mismo tiempo reflejan los objetivos que se buscan alcanzar:

- 1) Las inversiones, presentadas por el color amarillo ya que simboliza la riqueza mineral del país.
- 2) La producción y las exportaciones, contenidas en la marca mediante el color rojo que representa la fuerza y el empuje del sector económico.
- 3) La cultura y el turismo, que mediante el color verde expresan la biodiversidad de Bolivia.
- 4) Las relaciones internacionales, representadas gráficamente por el color azul ya que se busca hacer alusión a la transparencia y confianza que debe regir el mundo. En este caso el color azul también simboliza el mar y la esperanza que mantiene el país por conseguir su reivindicación marítima.⁹⁴

Otro rasgo importante de la marca es la integración de la Doctrina Guachalla en su eslogan, lo que indica que los bolivianos ya se reconocen como el centro de América del Sur y es su deseo que la región y el mundo los vean también así. A diferencia del logotipo que le precede, en esta ocasión se optó por representar mediante diseños textiles a las cuatro grandes regiones indígenas bolivianas: los Andes, el Altiplano, el Valle y el Amazonas.

⁹⁴ Ministerio de Comunicación del Gobierno de Bolivia “Lanzamiento de la marca país”, 2017, [en línea] <http://www.marcapaisbolivia.bo/> [Consulta 28 de enero de 2020].

Figura 3. Logotipo de *Bolivia corazón del sur*.



Fuente: Embajada del Estado Plurinacional de Bolivia en México

La gestión de la marca, a diferencia de su antecesora, se encuentra a cargo de un comité interministerial compuesto por el Ministerio de Relaciones Exteriores, el de Planificación, de Obras Públicas, el de Culturas y Turismo y de Comunicación, lo que le permite abarcar una gran diversidad de temas. Por otra parte su sustento legal es diverso ya que a nivel nacional esta estrategia se regula por la Constitución Política de 2009 que en su artículo 298 habla sobre las competencias con las que cuenta el nivel central del Estado en cuanto a comercio exterior, política exterior, administración y conservación del patrimonio, promoción de la cultura y políticas generales de turismo, mientras que en el artículo 337 se hace referencia al turismo como actividad económica estratégica.⁹⁵

En la ley 465 del Servicio de Relaciones Exteriores se habla sobre las atribuciones del Ministerio, en la ley 516 de Promoción de Inversiones se menciona que el Ministerio de Planificación, el cual está incluido dentro del comité interministerial de la marca, tiene la autoridad para promover la inversión dentro del país. Finalmente, el Servicio Nacional de Propiedad Intelectual de Bolivia que tiene a bien proteger las diversas patentes y registros, también forma parte del marco legal de la marca.

⁹⁵ Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

A nivel regional la CAN es uno de los organismos en donde se busca regular de mejor manera a la marca país. Ejemplo de ello es la Decisión 351 de Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos, la 486 sobre el Régimen Común sobre Propiedad Industrial y la 291 sobre Régimen Común de Tratamiento a los Capitales Extranjeros y sobre Marcas, Patentes, Licencias y Regalías; al igual que los diversos seminarios y talleres que realizan cada año desde 2016 con el objetivo de crear una legislación única y exclusiva sobre marca país para los países miembros de la comunidad. Finalmente, a nivel internacional *Bolivia corazón del sur* tiene como fundamento legal el Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial.

3.2 Análisis comparativo de ambas marcas.

Si bien ambas marcas tenían como propósito el promover a Bolivia al exterior, las semejanzas y diferencias entre ellas son notorias y van más allá de su logotipo y lema. En primer lugar, tenemos que su nivel de alcance es diferente en razón de que la primera es una marca sectorial y la segunda ya es una marca país en forma.

Por otra parte, atendiendo a lo expuesto en el primer capítulo de este trabajo en lo que se refiere a *soft power* tanto *Bolivia te espera* como *Bolivia corazón del sur* cumplen con los requisitos para ser consideradas una herramienta no coercitiva de política exterior y es que, en ambas se utiliza la sutileza, la persuasión y lo intangible para promover aspectos positivos del país, asimismo en las dos los resultados pueden ser medibles y se obtienen a largo plazo.

Si se revisan las fuentes de *soft power* utilizadas por las marcas, tenemos que: *Bolivia te espera* por ser una marca sectorial turística, solo utiliza la cultura como fuente de poder ya que busca promover al país como un destino turístico cultural sin intentar resaltar otro valor o cualidad; mientras que por otra parte *Bolivia corazón del sur* en su carácter de marca país utiliza la cultura, al promover su diversidad, los valores haciendo resaltar el del respeto hacia la madre tierra y la política exterior de su país, exponiendo el anhelo del pueblo boliviano por recuperar la salida al mar. Esto se explica de forma más clara en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Matriz de elementos de *soft power* dentro de las marcas de Bolivia.

Marca	Fuentes de <i>soft power</i>	Actores involucrados	Resultados	Grupos a los que busca influir
<i>Bolivia te espera</i>	Cultura	Estado y sector turístico.	A largo plazo	Turistas
<i>Bolivia corazón del sur</i>	Cultura, valores y política exterior	Estado, sociedad civil, embajadores de la marca, líderes indígenas y campesinos.	A largo plazo.	Turistas, inversionistas, representantes de otros Estados, estudiantes, etc.

Fuente: Elaboración propia.

En lo que a diplomacia pública se refiere, las dos marcas involucran a actores estatales y no estatales para su diseño y manejo. En el caso de *Bolivia te espera* esto se hacía presente al dejar en algunas universidades bolivianas la tarea de diseñar y publicar guías sobre el manejo correcto de la marca, mientras que el diseño de *Bolivia corazón del sur* estuvo a cargo de una empresa privada. Además, considerando la naturaleza de estas estrategias, se puede decir que pertenecen a la tercera dimensión de diplomacia pública: la construcción de relaciones. Esto debido a que el objetivo de ambas es el formar en otros actores lazos de empatía y preferencia hacia Bolivia. Retomando la definición de diplomacia pública previamente dada en esta investigación, se tiene que solo *Bolivia corazón del sur* integraba un amplio grupo de personas e intereses.

Hasta este punto las dos marcas parecen tener varias cosas en común sin embargo sus diferencias más notables se encuentran dentro de su diseño; si se toman a consideración los tres pasos de Anholt para el correcto diseño de una marca país:

1) De acuerdo a la evidencia e información recopilada para este trabajo, solo en el caso de *Bolivia corazón del sur* se realizó un estudio sobre la imagen que se tenía de Bolivia en otros países de la región.

2) En ambos casos tuvo lugar la cooperación entre el sector privado y el sector público, aunque solo en el caso de *corazón del sur* se originó una estrategia y narrativa nacionales, la cual se basa en la pluriculturalidad del pueblo boliviano y la riqueza que estas diferencias le otorgan al país.

3) En lo que respecta a que cada sector productivo del país cuente con los recursos necesarios para destacar, solo en el caso de la segunda marca esto se cumplió. Esto debido a que como marca sectorial *Bolivia te espera* solo involucraba y proveía al turismo.

Por otra parte, en lo que respecta a los rubros del hexágono de Identidad Competitiva tenemos que:

Bolivia te espera.

Turismo: Era el sector productivo al cual la marca buscaba beneficiar, por lo que todos los esfuerzos de la misma estuvieron enfocados en aumentar las ganancias obtenidas por él. En este primer intento solo se puso énfasis a las dos primeras etapas de la percepción: *a priori* e *in situ*. El éxito de la marca en su labor se ve reflejada en el incremento de turistas a Bolivia ya que, paso de 1.1 millones en 2012 a 1.3 millones de visitantes en 2015.⁹⁶

Gente: A través de la marca se promueve la hospitalidad del pueblo boliviano, se busca promover a los bolivianos como buenos anfitriones. De ahí el gran ahínco por capacitar a los involucrados dentro de este sector.

Cultura: En este caso lo que la marca promueve son todas las riquezas naturales con las que cuenta el país. Esto se hace presente en su logotipo ya que como anteriormente se explicó, divide al país en dos grandes regiones la amazonia y los andes. Como resultado de esta promoción se obtuvieron los siguientes premios: Destino Culinario de América del Sur, Destino Cultural más importante de América

⁹⁶Los tiempos. “La creciente y prometedora industria turística de Bolivia”, 2016, [en línea] <https://lostimposdigital.atavist.com/bolivia-busca-triplicar-llegada-de-turistas> [Consulta 21 de enero de 2020].

del Sur, Destino Verde Líder de América del Sur y Destino Líder en Patrimonio de Sudamérica en 2015.⁹⁷

Marcas: Debido a su naturaleza, se creó una marca que englobara todas las ofertas turísticas sustentables, innovadoras, auténticas e integrales, la cual fue Destino Bolivia.

Políticas: Sin lugar a duda, con los resultados obtenidos con este programa turístico, Bolivia puede ser un ejemplo para la región.

Inversión: La marca buscaba beneficiar a la inversión nacional, motivo por el cual se otorgaba capacitación y financiamiento.

Bolivia corazón del sur.

Turismo: Si bien el turismo es una parte importante de la marca, no es el único sector que la forma. A pesar de ello con *corazón del sur* si se cumplen las tres etapas de percepción: *a priori, in situ* y *a posteriori*; siendo la última la de mayor protagonismo puesto que modifica la percepción errónea que el individuo pueda tener sobre el país.

Gente: La segunda marca retoma la hospitalidad, pero añade la diversidad y tolerancia como valores del pueblo boliviano. Es importante señalar que los objetivos que persigue este programa incluyen a los tres grupos que el régimen económico de la constitución de 2009 considera: el público, el privado y los pueblos originario campesinos. Cabe recordar que para el diseño se tomó en cuenta la opinión que los bolivianos tienen sobre sí mismos.

Cultura: Se busca promover a nivel regional e internacional la reivindicación y cosmovisión indígena del *Vivir Bien*, siendo los más importantes de ellos el respeto a la madre naturaleza y el actuar bien.

⁹⁷Bolivia emprende. Fundación Emprender Futuro. "Bolivia aspira a cuatro premios de turismo" <https://boliviaemprende.com/concursos/bolivia-aspira-cuatro-premios-de-turismo> (Consultado el 21 de enero de 2020).

Marcas: La finalidad es englobar a todos los sectores productivos bajo una sola marca, en este caso *Bolivia corazón del sur*, para poder asociar los productos a su país de origen. Sin embargo, hasta el momento el registro de empresas ha sido bajo.

Políticas: Dentro de *corazón del sur* se busca que las acciones implementadas por el gobierno tengan un mayor impacto o promoción al exterior, en específico las relacionadas con cooperación, integración y reivindicación marítima.

Inversión: Con esta marca la invitación a la inversión extranjera está abierta, de hecho, el aumentarla es uno de sus principales objetivos.

Cabe señalar que si bien *Bolivia te espera* es una marca sectorial, este ejercicio de comparación pudo realizarse debido a que el gobierno boliviano le daba trato de marca país a su marca sectorial, además de que en la mayoría de los casos las marcas sectoriales son complementarias a la marca país.

En ese sentido, se puede decir que a pesar de que ambas marcas retoman elementos del *soft power* y son estrategias de diplomacia pública; *Bolivia corazón del sur* es una marca mejor planeada, lo cual se hace evidente desde el proceso de su creación ya que tuvo que cumplir con toda una metodología, ausente en la primera marca.

Cuadro 7. Diferencias y semejanzas entre *Bolivia te espera* y *Bolivia corazón del sur*, de acuerdo con el hexágono de la Identidad Competitiva de Anholt.

	
<p>Utiliza a la cultura como fuente de <i>soft power</i>.</p>	<p>Utiliza la cultura, los valores y la política exterior como fuentes de <i>soft power</i>.</p>
<p>Involucra actores estatales y no estatales.</p>	<p>Involucra actores estatales y no estatales.</p>
<p>Busca incrementar y posicionar al sector turístico boliviano como el mejor de la región y uno de los mejores del mundo.</p>	<p>Busca construir relaciones a largo plazo entre los actores involucrados.</p>
<p>Existe cooperación entre el sector público, el privado y la sociedad civil dentro de la implementación de sus programas.</p>	<p>Hay cooperación entre el sector público, privado y la sociedad civil para la elaboración e implementación de sus programas.</p>
<p>El estudio para su elaboración se realizó de manera interna.</p>	<p>Se elaboró un estudio riguroso previo en los países y sectores sobre los cuales se busca influir.</p>
<p>Se involucró solamente al sector turístico.</p>	<p>Involucra a cada sector productivo del país.</p>
<p>Es una marca sectorial.</p>	<p>Es una marca país.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Marketing estratégico y posicionamiento regional.

A pesar de que la marca país es una estrategia de Estado con el fin de ampliar relaciones, incrementar inversiones y de mejorar su imagen, resulta necesario que para su promoción se utilicen herramientas hasta antes pensadas como exclusivas de las empresas, como lo es el marketing. En este sentido tenemos que la marca país busca capitalizar la imagen del país a través de mercados internacionales, principalmente mediante un conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de la misma.

Para lograr lo anterior, en muchas ocasiones se recurre al marketing estratégico debido a que este busca conocer las necesidades actuales y futuras del cliente, así como localizar nuevos nichos de mercado y planificar la ruta de trabajo para cumplir los objetivos de la marca. En pocas palabras este tipo de marketing busca posicionar la marca en un lugar destacado en la preferencia de los consumidores.⁹⁸

Es en este sentido que el marketing estratégico tiene una estrecha relación con la estrategia de marca país, puesto que una de sus premisas fundamentales es la de llegar a un grupo amplio de personas y de intereses de manera óptima.⁹⁹ Para ello se realiza un análisis sobre la marca, el público, la competencia y el mercado. La mayoría de las veces esto se realiza mediante un FODA que es un método de análisis en el cual se estudian las fortalezas y oportunidades que hay dentro del ambiente interno de la marca, así como las debilidades y amenazas del ambiente externo.

A continuación se presentará un FODA en donde se plasmarán los factores con los que cuenta la marca para despuntar a nivel regional. Para poder realizar este ejercicio de manera idónea, es importante recordar la misión que *Bolivia corazón*

⁹⁸Marketing XXI. Centro de Estudios Financieros. "Marketing estratégico", 2020, [en línea] <https://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm> [Consulta 2 de febrero de 2020].

⁹⁹Blog de Marketing estratégico. Academia de consultores. "¿Qué es marketing estratégico y cuáles son sus funciones?", 2019, [en línea] <https://academiadeconsultores.com/marketing-estrategico-y-funciones/> [Consulta 2 de febrero de 2020].

del sur debe cumplir como marca país, ya que las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben girar en torno al cumplimiento de esta misión.

La misión de esta marca es la de aumentar el turismo, el número de inversiones, así como la capacidad de producción y de exportación del país y dar a conocer fuera de sus fronteras su cultura. Por otra parte, también busca diversificar las relaciones internacionales de Bolivia siempre que estas se den en un ambiente de transparencia y confianza. En última instancia se quiere conseguir el reconocimiento a nivel internacional de Bolivia como el centro de América del Sur.

Cuadro 8. Matriz FODA de *Bolivia corazón del sur*.

Ambiente interno	
Fortalezas	Debilidades
<p>*El diseño de la marca: elaborado por una consultora especializada en el tema, lo que le otorga un mejor desempeño.</p> <p>*Promoción de una narrativa nacional sólida: una característica que con el paso del tiempo se ha vuelto inherente a Bolivia, la pluriculturalidad. Esto se traduce en una ventaja dentro de los ámbitos turístico y cultural.</p> <p>*La gestión de la marca está a cargo de un grupo interministerial, lo que permite que su gestión se atienda desde una perspectiva multidisciplinaria</p>	<p>*Baja participación por parte de las empresas bolivianas para realizar su registro y utilizar la marca.</p> <p>*Falta de difusión al exterior: si bien al interior de Bolivia se ha realizado un esfuerzo por dar a conocer su marca, al exterior aún es poca la promoción que se le ha dado</p> <p>*Falta de continuidad en el proyecto: debido al cambio de gobierno ocurrido recientemente en Bolivia puede que la estrategia de marca país no tenga la misma preponderancia dentro de la agenda; o que incluso se deje de ejecutar.</p>
Ambiente externo	
Oportunidades	Amenazas
<p>*Los organismos regionales pueden ser el escenario para una difusión mayor de la marca, y Bolivia cuenta con una participación activa y constante dentro de ellos.</p> <p>*Al ser un país laureado en términos de turismo y cultura, se puede aprovechar la oportunidad para ser líder en estos sectores dentro de la región, aprovechando la publicidad otorgada por estos premios.</p> <p>*La rentabilidad de las marcas país, que aumenta año con año.</p>	<p>*Existencia de otras marcas dentro de la región con mayor reconocimiento: como la de Colombia y Perú.</p> <p>*Negativa de Chile por negociar una salida al mar: la falta de acuerdos entre los gobiernos de Chile y Bolivia, así como la poca disposición de negociación, hace que cumplir con uno de los objetivos de la marca sea casi imposible.</p> <p>*La aspiración de otros países que también desean posicionarse como líder dentro de la región.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Por lo expuesto anteriormente, se puede concluir que Bolivia debe trabajar en fortalecer la promoción y difusión que le da a su marca dentro y fuera de su territorio, ya que a nivel regional tiene como competidores directos a Perú y Chile. El invertir en la creación de una marca país es el primer paso para ingresar dentro de este mercado, el segundo paso es el invertir de manera adecuada e inteligente en marketing para su promoción y es que, en lo que respecta a la marca país en general, se entiende que el mercado es el escenario internacional por ser el medio de interacción entre los actores del sistema internacional, el público al que se pretende llegar son justamente estos actores (otros Estados, empresas transnacionales, líderes de opinión, etc.) y la competencia directa que está integrada por las otras marcas de la región. Por este motivo el marketing estratégico es una herramienta que coadyuva en un adecuado posicionamiento regional.

Otro aspecto al cual se le debe prestar atención es a la manera bajo la cual se está realizando la captación de las empresas que desean llevar la marca, puesto que el número de participantes es relativamente bajo. Lo anterior puede reflejar el desconocimiento por parte del sector empresarial de los beneficios que la marca país podría traerles o una negativa en apoyar el régimen actual; lo cual representaría un reto mayor puesto que es necesario incorporar al sector productivo boliviano dentro de la marca país.

Para Norberto Chaves la relación entre marketing estratégico y posicionamiento regional es de causa-efecto, puesto que al ejecutar la primera de manera exitosa se tendrá de resultado la segunda. “La marca país se crea para combinar todas las acciones de promoción del patrimonio y así rentabilizar las inversiones parciales, incrementando la presión comunicacional y el correspondiente efecto persuasivo, es decir, el posicionamiento estratégico del país.”¹⁰⁰

Una vez explicado el posicionamiento estratégico como resultado de un buen marketing estratégico, cabe enunciar cómo es el proceso de gestión de la marca país mediante el marketing. La gestión debe estar a cargo de un organismo responsable, cuya existencia no esté sujeta a una administración, que persista a los

¹⁰⁰ Chaves, Norberto. *op cit* p. 30

cambios de gobierno y que cuente con un rango nacional estratégico. En el caso de *Bolivia corazón del sur*, el organismo que gestiona la marca es uno multidisciplinario encabezado por el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Debido a que el objetivo principal de la marca es el de promover y reconocer interna y externamente los valores y recursos del país, la representación gráfica de esta debe reflejar la aplicación de un criterio político-cultural por lo que su diseño debe estar a cargo de personas que posean dicho criterio. Se debe poner especial atención a los factores técnicos de la marca, ya que esta estará presente en diversos espacios y presentaciones. Es en este sentido en donde empatan los objetivos tanto de la marca país *per se* cómo de la nueva agenda de política exterior boliviana, que como ya se había explicado anteriormente busca dejar el conflicto y la confrontación detrás y enfocarse en la integración, inclusión y posicionamiento regional mediante la promoción de los valores heredados por los pueblos indígenas plasmados dentro del vivir bien.

Finalmente, el proceso de implantación de la marca debe iniciar con la aprobación general de la misma. En el caso de Bolivia este proceso fue muy simple ya que el gobierno encargó y pagó por el desarrollo de la marca, una vez que *Future Brand* (la consultora encargada del diseño) terminó el proceso creativo el gobierno aceptó el resultado de éste. En este punto resulta importante retomar el pensamiento de Chaves en el sentido de que la marca pasará a ser un símbolo nacional más, el cual los bolivianos deberán identificar, reconocer y respetar como propio ya que será la marca país la que los represente a nivel internacional en número muy grande de actividades; las cuales pueden ser ferias internacionales, exposiciones, exportaciones, denominaciones de origen, intercambios estudiantiles, etc.

Asimismo, se debe regular su uso para evitar que la marca se devalúe. Si bien la marca debe amparar un grupo diverso de actividades, tampoco es pertinente que aparezca en todas las actividades gubernamentales. Un ejemplo del uso devaluado de la marca sería que esta apareciera membretada en toda la papelería de todos los órganos de gobierno, puesto que no todos tienen relación directa con la misma.

Capítulo IV. La marca país como estrategia de integración regional.

En este último capítulo se analizarán las causas de la vulnerabilidad de Bolivia frente al sistema internacional y de qué manera la marca país surgió como estrategia de defensa, aprovechando los recursos de *soft power* con los que contaba. También se mencionará los diversos recursos de diplomacia pública que fueron integrados a la marca; esto a través de los paradigmas de la interdependencia compleja y la identidad competitiva.

Posteriormente se clasificarán de acuerdo con su diseño y elementos gráficos a las marcas que compiten dentro del mercado de América del Sur, con la finalidad de descubrir las semejanzas, diferencias y ventajas que la marca de Bolivia tiene en comparación con ellas. Otro punto importante para retomar es como la competencia bajo la cual se enfrentan los Estados dentro del escenario internacional puede reflejarse dentro de los *rankings* especializados en marcas país y por ende dichos resultados influyen dentro de su posicionamiento regional.

Finalmente, el capítulo cerrará con un ejercicio de prospectiva referente a *Bolivia corazón del sur* y su permanencia a tres años de su implementación, dadas las nuevas condiciones políticas de Bolivia. Tras la finalización de este capítulo se presentarán las conclusiones del trabajo de investigación.

4.1 *Bolivia corazón del sur* como estrategia de posicionamiento dentro del escenario regional.

Como se ha explicado en los apartados anteriores las relaciones interdependientes entre actores han aumentado a lo largo del último siglo, siendo hoy por hoy las de mayor protagonismo dentro del sistema internacional. En el caso de esta investigación, cuyo fin principal es el de demostrar que la marca país es una estrategia de posicionamiento regional, tomando como estudio de caso a *Bolivia corazón del sur*, tenemos que dicha estrategia se desarrolla dentro de dos dimensiones de globalidad.

En primera instancia dentro de la globalidad económica, que como ya se explicó responde a la organización que mantiene la economía. A nivel regional, esta organización se basa en dos principios que pueden resultar a simple vista contradictorios: cooperación y conflicto. La cooperación, se hace presente en los esfuerzos que ponen los países en dejar de lado sus diferencias y formar un bloque político y económico sólido a través del MERCOSUR, mientras que del lado del conflicto tenemos la lucha constante por parte de los Estados por la obtención de más y mejores recursos.

De manera subsecuente se tiene a la globalidad social y cultural que gracias al desarrollo de la tecnología y las telecomunicaciones ha permitido que las ideas, información y personas acorten las distancias y se desplacen con mayor velocidad. Una consecuencia indirecta de este proceso ha sido la apertura, ya que, con la existencia de diversos canales de comunicación, los gobiernos tienen cada vez menos excusas para ser abiertos y mantener contacto directo con la ciudadanía. El trabajo diplomático no es inmune a estos cambios y la globalidad social ha permeado dentro de la diplomacia pública, transformándola.

Otro elemento por considerar dentro de este punto es el consumismo, que en las últimas décadas se ha transferido de bienes tangibles a intangibles como la cultura; lo que resulta benéfico para la marca país ya que esta invita a conocer y consumir culturas diferentes a la originaria.

El funcionamiento de las dimensiones antes descritas, se encuentran condicionado a los regímenes existentes dentro de América del Sur, así como a la legitimidad que mantienen. Dentro de la región se pueden encontrar tanto regímenes formales, representados tanto por bloques económicos y de integración como el MERCOSUR y la ALADI como por organismos tales como UNASUR y la CAN.

La participación de Bolivia dentro de estos organismos ya ha sido revisada, por lo que solo resta decir que las transacciones entre los actores dentro de la región se ven controladas por sus reglas y procedimientos. Una de las formas por las cuales estas transacciones son controladas, es mediante la homogeneización ya que en diversas ocasiones lo que estos organismos buscan es el minimizar las diferencias entre pares.

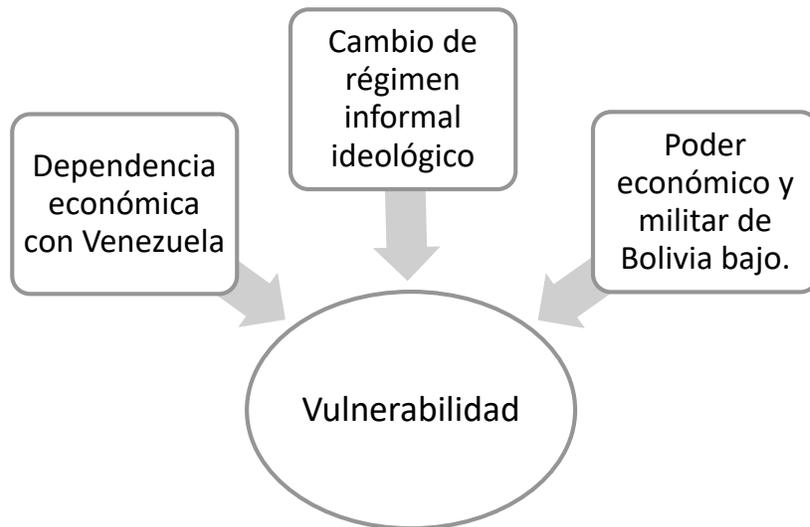
Lo anterior se busca mediante la obtención de mismos acuerdos comerciales, mismas políticas, mismos derechos o un mismo nivel de apertura. Sin embargo, es importante recordar que la competencia entre Estados es un elemento muy difícil de erradicar puesto que hay una amplia demanda de servicios, mercancías y capital que buscan satisfacer, para lo cual resulta imperativo diferenciarse de los demás para así poder obtenerlos con mayor facilidad y a menor costo político y económico. Esto nos habla de un sistema internacional anárquico, en el que, a pesar de haber ciertas legislaciones supranacionales, principalmente en materia económica, las unidades continúan actuando sin el control de un poder superior a ellas.

Posteriormente se encuentran los regímenes informales que, dentro de América del Sur, se manifiestan a través de las ideologías o tendencias políticas. Como se explicó anteriormente, en los años anteriores a la implementación de la marca país dentro de Bolivia la ideología económica, política y social dominante dentro de la región era la de izquierda, sin embargo, en 2010 esta dominancia dio por concluida con el regreso al poder de la ideología de derecha; acontecimiento que generó cambios estructurales en varios países.

El impacto de este cambio para el gobierno boliviano se hizo presente en la reivindicación marítima, cuyas negociaciones tuvieron que detenerse a partir del cambio de gobierno en Chile y de la ruptura de relaciones diplomáticas entre ambos

países, los acuerdos que *a posteriori* de la nacionalización de los hidrocarburos fueron firmados con Brasil y Argentina y que podrían ser renegociados a partir de la toma del nuevo gobierno dejando a Bolivia en desventaja y finalmente el declive del régimen venezolano que significaría la pérdida de un gran apoyo político y económico. Dichas circunstancias revelarían la *vulnerabilidad* del Estado Boliviano ante estos cambios, en este punto es importante retomar lo expuesto por Keohane respecto a la *vulnerabilidad*¹⁰¹. Cuando las unidades demuestran ser vulnerables, se implementan políticas nuevas que tratan de mitigar los resultados de los cambios dentro del sistema internacional, en el caso de Bolivia tenemos que su grado de vulnerabilidad ante el contexto antes descrito era alto, sin embargo, las capacidades para enfrentar dicha situación eran limitadas.

Esquema 3. Causas de la *vulnerabilidad* de Bolivia, de acuerdo a la interdependencia compleja.



Fuente: Elaboración propia.

¹⁰¹ Ver pág. 12.

Como lo ha relevado el segundo capítulo de este trabajo, a partir de 2009 Bolivia era un Estado en construcción; que había roto todo lazo con el sistema político y económico anterior a la nueva constitución y que ahora buscaba empoderar a los indígenas y campesinos del país, construyendo un modelo económico proteccionista y solidario para con estas clases. Dicho comportamiento había traído consecuencias en sus relaciones internacionales por lo que su influencia fuera de la región era limitada.

Por lo anterior tenemos que, de acuerdo a sus capacidades, principios y doctrinas de política exterior, la respuesta ante el escenario antes descrito era el ejecutar una buena estrategia de *soft power*, ya que Bolivia no cuenta con la capacidad suficiente para poder asegurar su salvaguarda por medios coercitivos, pero si cuenta con diversos recursos inmateriales propios de esta dimensión de poder. En el siguiente cuadro se enlistan dichos recursos:

Cuadro 9. Las fuentes de *soft power* de Bolivia.

Fuente	Cualidades
Cultura	Gastronomía, Akhulli, Cholitas, música, carnaval de Oruro, pasado y presente indígena y plurinacionalidad.
Valores	Todos los plasmados dentro de la filosofía del Vivir Bien, cooperación, justicia y complementariedad.
Política Exterior	Diplomacia de los pueblos, participación en MERCOSUR, ALADI, UNASUR y CAN y reivindicación marítima, marca país.

Fuente: Elaboración propia con base en Rosas Ma. Cristina, *Los Simpson: sátira, cultura popular y poder suave*, México, 2017, p.p. 127-128.

Con tales recursos, la estrategia debe difundir y promover a nivel internacional los temas de mayor importancia y significancia dentro de la agenda boliviana: el indigenismo, la cultura, la reivindicación marítima y la apertura comercial.

El desarrollo de la marca *Bolivia corazón del sur*, así como la intención de tener una mayor apertura económica y una relación más amplia con otros países deriva de la

vulnerabilidad que presentaba el Estado boliviano a estos cambios. La marca país puede ser tomada dentro de este caso como una política de respuesta ante el nuevo escenario.

El diseño y los objetivos de la marca han sido anteriormente revisados, sin embargo, es importante el resaltar que a nivel interno una de sus principales metas era el de incluir a la elite empresarial boliviana, que había fungido como principal opositor a los cambios implementados a nivel económico y social por el MAS. Morales necesitaba un país unido y pacífico, para poder demostrar al exterior que aún quedaba un país con gobierno izquierdista estable y con éxito.

Este hecho refleja también la inclusión de la diplomacia pública dentro del diseño y manejo de la marca ya que, se incluyeron actores no estatales, se involucraron a diversos sectores productivos, se busca la difusión de información y la construcción de relaciones.

Tabla 5. Estrategias de diplomacia pública de *Bolivia corazón del sur*.

Dimensión	Estrategias	Proyección.
Comunicación cotidiana.	Presentación de la oferta turística de Bolivia	A corto plazo.
Comunicación estratégica.	Difusión de Centros Culturales y Patrimoniales bolivianos, participación de Bolivia en diversos eventos y ferias en el extranjero y presentaciones de grupos folklóricos	A mediano plazo.
Construcción de relaciones.	Apoyo a MiPEs y PyMEs en exportación, muestras del uso de la marca país, intercambios a las universidades bolivianas.	A largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

Retomando lo anterior, tenemos que, dentro de la coyuntura boliviana la marca país fue la respuesta óptima ante la situación de vulnerabilidad que el país estaba enfrentando ya que, a comparación de otras estrategias, esta no implicaba un gran costo político y económico. El país supo aprovechar sus recursos diplomáticos y de *soft power*. Sin embargo, aún queda analizar el comportamiento que la marca tuvo dentro del mercado, en donde tuvo que enfrentarse a un número considerable de competidores.

La Identidad Competitiva de Bolivia.

No es coincidencia que los seis elementos considerados por la IC agrupen a los sectores económicos, políticos y sociales estratégicos de cualquier país, y es que son ellos los que deben ser promovidos y vendidos a nivel internacional. La competencia por sobresalir del resto de las marcas es aún más difícil en América Latina porque la mayoría de las industrias se dedica a la obtención de materia prima, es decir la economía de estos países sigue basándose en actividades primarias; así mismo comparten ciertos aspectos y rasgos culturales por lo que destacar las diferencias no notables a simple vista, es el objetivo de la marca.

La manera por la cual estas diferencias se vuelven destacables, es mediante la creación e implementación de una correcta narrativa nacional. Esta narrativa debe incluir los seis puntos del hexágono de la Identidad Competitiva, ya que como se expuso anteriormente la narrativa es el primer paso en la creación de una marca con éxito.

Dentro de la narrativa de *Bolivia corazón del sur* tenemos que en lo referente al primer punto del hexágono que va sobre la proyección turística y cultural, esta ha estado a cargo de la Empresa Estatal Boliviana de Turismo (BOLTUR). Dicha empresa se encarga de promocionar en ferias y foros internacionales los principales rasgos culturales del país, además de gestionar y vender paquetes turísticos a los principales destinos y eventos culturales de Bolivia. Como se puede apreciar en la siguiente imagen, el aporte narrativo del rubro turístico a la marca es el de vivir la experiencia boliviana, lo cual se puede tomar como un indicativo de que el turista

que visite Bolivia disfrutara de algo que nunca ha vivido y que no puede encontrar en algún otro lugar.

Imagen 1. Portal de BOLTUR.



Fuente: Sitio oficial de BOLTUR, <https://www.boltur.gob.bo/>

En lo referente a la gente, tenemos que el modelo del Estado permite la participación política de grupos anteriormente apartados de este ámbito. Aquí cabe destacar la llamada diplomacia de los pueblos que busca hacer llegar a la agenda internacional temas de interés de los pueblos indígena campesinos de Bolivia, tales como el uso legal de la coca de forma ceremonial.

La inclusión de estos sectores se encuentra plasmada de manera gráfica en el logotipo de *Bolivia corazón del sur*¹⁰² así como dentro de uno de sus pilares, las relaciones internacionales.

Respecto a las marcas de exportación, la inclusión de estas dentro de la marca país ha sido paulatina. En el primer año de la marca país se optó por elaborar un registro de todas las empresas que quisieran incluir la marca en sus productos. Para 2019 se dio inicio a la segunda etapa, en la cual se capacitó a empresas interesadas en

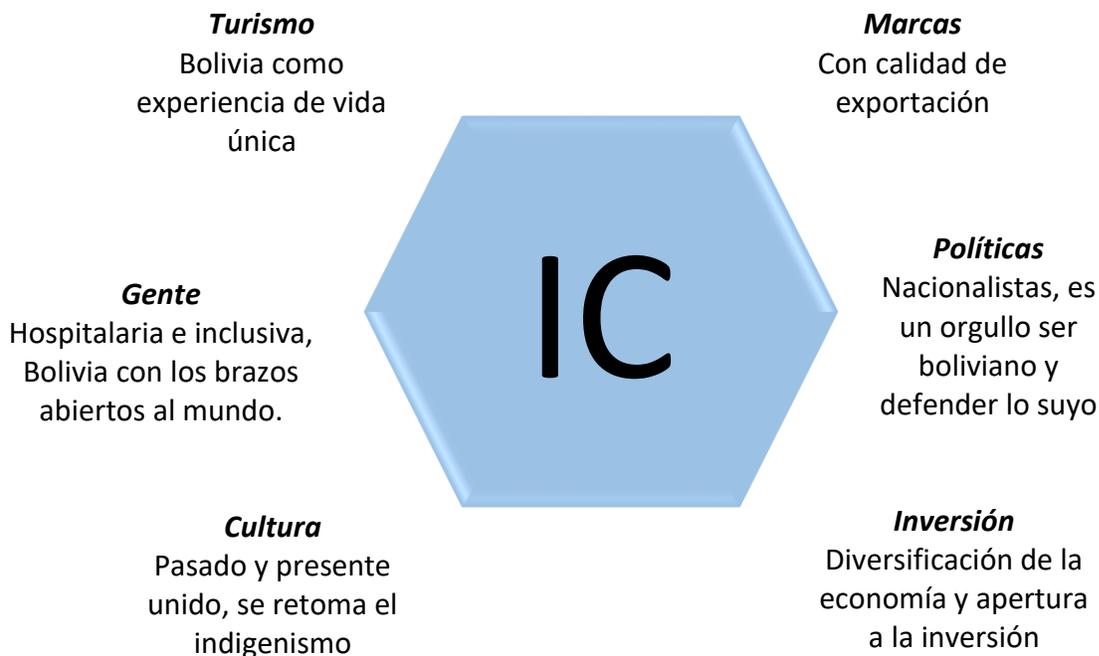
¹⁰² Ver pág. 65.

la exportación. Esto último con la intención de diversificar las exportaciones de Bolivia.

En cuanto a las decisiones políticas, la de mayor trascendencia a nivel internacional y que se ve plasmada dentro de la marca es la reivindicación marítima. Que ha ganado diversos adeptos dentro del escenario internacional y que se ha incluido como parte de la narrativa nacional. Finalmente, en materia de inversión, se tiene que a partir del lanzamiento de la marca se han entablado negociaciones con inversionistas interesados en Bolivia. Este ha sido uno de los principales puntos promovidos por la marca país, debido a que se quiere diversificar el origen de la inversión privada para no depender tanto de la pública.

Hasta este punto, se puede concluir que cada parte del hexágono es un elemento narrativo, que en su conjunto forman la narrativa nacional necesaria para poner en marcha una estrategia de marca país.

Figura 5. La identidad competitiva de Bolivia corazón del sur.



Fuente: Elaboración propia con base en el hexágono de Identidad Competitiva de Simon Anholt.

Cabe destacar que el propósito de este trabajo no es el de discernir si la narrativa empleada dentro de esta marca es válida o no, sino el de ver la funcionalidad que tiene ya puesta en práctica. Como se ha explicado, todo el desarrollo de la marca país incluido el logotipo está basado en esta narrativa: la de un Estado formado por distintas nacionalidades que respeta su herencia indígena campesina, pero que está listo para abrirse más al mundo (sobre todo económicamente) y que continúa en la lucha por recuperar territorio marítimo.

4.2. La marca país dentro del mercado de América del Sur.

Uno de los factores que hacen a la marca país un instrumento de política exterior exitoso es, sin duda alguna, la promoción y exposición tanto a nivel nacional como internacional. Sí la marca es bien conocida dentro del país, podrá contar con un mayor número de actores asociados a ella, pero si además cuenta con reconocimiento positivo a nivel internacional la marca será más visible y por lo tanto más competitiva.

En lo que se refiere a la marca país de Bolivia el principal reto que debe afrontar es, el de destacar del resto de las marcas ya existentes y consolidadas. Dicha tarea no es sencilla puesto que dentro de América del Sur se encuentran dos de las marcas más reconocidas a nivel mundial: Chile y Perú. Ambas le llevan a *Bolivia corazón del sur* cerca de 8 años de ventaja y de aprendizaje dentro del mercado.

El impacto e influencia que estas marcas tienen dentro de América del Sur, se puede apreciar a través de los múltiples rankings que año tras años publican algunas consultoras especializadas en el tema. Estos listados representan importantes plataformas mediante las cuales se puede atraer público y clientela. De cierto modo se puede asociar el puesto obtenido en este tipo de rankings con el posicionamiento que el país mantiene fuera y dentro de la región, por lo que resulta necesario el enunciar su metodología y resultados.

El primer índice para considerar de manera obligatoria dentro de este trabajo es el *The Anholt-GFK Nation Brand Index*, debido a que es el resultado de una colaboración entre Simon Anholt y la empresa alemana GFK, especialista en

estudios de mercado. Desde su primera aparición en 2008 se ha publicado cada año y engloba los seis puntos del hexágono de la IC. Grosso modo la metodología implementada en el estudio es muy simple, debido a que cada rubro del hexágono cuenta con una puntuación y a partir de ahí se determina el nivel de cumplimiento de cada país. Cabe destacar que solo se toma una muestra de 50 naciones para este estudio.

Tomando como referencia los años 2016, 2017, 2018 y 2019, tenemos que Argentina, Brasil y Chile ocupan los primeros lugares respecto a las marcas sudamericanas; mientras que la marca de Bolivia no llega a figurar en estas listas. De 2016 a 2018¹⁰³ esto es entendible porque en los primeros dos años Bolivia aún no contaba con la marca, sin embargo y considerando que el gobierno boliviano tuvo todo un año para trabajar en posicionar la marca, el que no aparezca dentro del ranking de 2019 es preocupante, ya que puede indicar que hay dificultades con el manejo y promoción de la marca o bien que esta no fue apoyada por los bolivianos ni recibida por la comunidad internacional.

Por otra parte, el *Country Brand Index* es elaborado por *Future Brand* la consultora encargada de la elaboración de *corazón del sur*. Su metodología es completamente diferente a la del *Nation Brand Index* porque en este caso, se entrevista a un total de 2500 personas de diferentes nacionalidades entre 21 y 65 años que hayan viajado internacionalmente por lo menos una vez en el año y se les pregunta sobre la percepción que tienen sobre la calidad de vida, el potencial para los negocios y su transparencia, así como su opinión sobre historia y cultura, turismo, productos y servicios elaborados por el país.¹⁰⁴

¹⁰³ Nation Brand Index, <https://www.gov.scot/collections/nation-brands-index/> [Consulta 18 de marzo de 2020].

¹⁰⁴ Future Brand, <https://www.futurebrand.com/uploads/FBI/FutureBrand-Country-Index-2019.pdf> [Consulta 20 de marzo de 2020]

Imagen 2. Metodología de *Future Brand*.

02 Methodology



FutureBrand Methodology

To field the research our external research partner, QRI Consulting, conducted a 15-minute online self-completion interview with fieldwork taking place during January and February 2019.

Global Sample n=2,500

North America 525

United States 400, Canada 125

Latin America 525

Brazil 192, Argentina 167, Mexico 166

Europe 550

UK 138, Germany 138, France 137, Russia 137

Middle East and Africa 400

Turkey 150, South Africa 150, UAE 100

Far East 500

India 100, China 100, Thailand 100, Japan 100, Australia 100

Based on an 'Informed Opinion Global Sample' of n=2,500

- 75 countries evaluated, each respondent rated 7 countries each, thus each country is rated by c.230 respondents
- Aware of and familiar with at least 7 countries covered
- Interested in travel abroad
- Have traveled internationally at least once in the last year, mix of business and/or leisure
- 21-65 yrs, A, B, C1
- Balanced between males and female

FutureBrand Country Index 2019 11

Fuente: Future Brand. Country index. <https://www.futurebrand.com/uploads/FBI/FutureBrand-Country-Index-2019.pdf>

Una diferencia notable entre ambos rankings, es que el proceso metodológico del *Country Brand Index* condiciona que los entrevistados hayan pasado por las tres etapas de valoración de un lugar: *a priori*, *in situ* y *a posteriori*. Esto califica algo que el índice de Anholt no y es la percepción del público que consume directamente de los elementos de la marca. En su reporte de 2019 considera como marcas más importantes de América del Sur las de Argentina, Perú, Chile y Brasil; sin incluir a Bolivia.

Lo que hace pensar que, a pesar de los esfuerzos Bolivia sigue sin ser considerados unos de los principales destinos turísticos a nivel mundial.

Imagen 3. Ranking Country Brand 2019.

Ranking		Country	
2019	Point Change from 2014		
31	+3	 Oman	43 +3  Chile
32	-3	 Czech Republic	44 +1  Poland
33	-12	 Ireland	45 +3  Malaysia
34	-4	 Greece	46 -5  Panama
35	+24	 Slovakia	47 -4  Brazil
36	+6	 Argentina	48 -  Cuba
37	+12	 Peru	49 -  Myanmar
			50 -13  Costa Rica

Fuente: Future Brand. Country index. <https://www.futurebrand.com/uploads/FBI/FutureBrand-Country-Index-2019.pdf>

Hasta este punto y con toda la información anteriormente revisada podemos concluir que, a pesar de que *Bolivia corazón del sur* es una marca elaborada por una consultora experta en el tema, hecha bajo todos los preceptos existentes sobre funcionalidad de marca país y que cuenta con los fundamentos legales para poder trabajar plenamente, es una marca que no ha logrado encontrar un lugar preferente dentro del mercado. En el primer año de vida de la marca,¹⁰⁵ la mayoría de las actividades de promoción se dieron al exterior. Esto sin importar si el pueblo boliviano ya la había asimilado como propia y como un símbolo nacional más, cabe recordar que de acuerdo a lo propuesto por Chaves antes de difundir la marca al exterior es fundamental hacerlo a nivel nacional para que forme parte de la identidad de los bolivianos.

Como ya sabemos los logotipos de las marcas de esta región utilizan una gama de colores semejante, esto como consecuencia de los rasgos culturales y naturales

¹⁰⁵ Ver tabla 5.

que comparten. De manera paradójica tanto la marca de Perú como la de Chile son las que menos colores y diseño utilizan, hecho por el cual resultan fáciles de recordar y ubicar por el consumidor. Un elemento que resulta evidente, es que los desarrolladores buscaron implementar el logotipo de la marca de Bolivia bajo las directrices del modelo nominal ilustrado, mismo modelo utilizado por Perú.

Tabla 6. Clasificación de marcas de América del Sur.

Tipo de marca	Características	País
Abstracta	La representación gráfica de la marca no se asocia de forma evidente a la realidad	
Capitular	Toma la inicial del nombre del país.	
Heráldica	Utiliza los símbolos nacionales (bandera, escudo, colores nacionales, etc.)	
Icónica	El peso de la marca recae en una figura o icono convencionalizado del país.	
Nominal ilustrada	Además del logotipo, la marca puede incluir algún elemento complementario.	

Fuente: Elaboración propia con base en Chaves, Norberto la Marca país en América Latina.

A pesar de la utilización de ese modelo, se puede decir que el resultado no es el más memorable ni fácil de utilizar. En primer lugar, la incorporación de los bordados tradicionales puede entorpecer la calidad gráfica de la marca, ya que al contener tantos elementos tan detallados su uso y reproducción en distintos tamaños y

materiales puede llegar a deformar el logotipo, impidiendo que tenga la misma calidad en todos los espacios en donde se use.

Del mismo modo la identidad nacional que puede llegar a tener la marca se puede ver limitada por estos mismos bordados y es que a pesar de que Bolivia es un Estado Plurinacional, según datos recabados durante su último censo en 2012, solo el 41% de la población se reconoce como indígena¹⁰⁶. El no incorporar otro elemento gráfico deja fuera de representación a la población que no se identifique con esos elementos ceremoniales.

A pesar de la poca representatividad y calidad gráfica de la marca no se puede negar que esta es individual porque no se parece a ninguna otra, que cuenta con un alto valor cultural y que a pesar de sus limitantes tiene los elementos necesarios para poder perdurar y bajo estrategias de promoción renovadas convertirse en otra marca exitosa de América del Sur.

4.3 Prospectiva de la marca país en Bolivia.

A nivel regional la estrategia de marca país ha sido muy útil como política suave de contención de *vulnerabilidad* ante el sistema internacional. Al día de hoy se cuentan con casos de éxito dentro de este ámbito y es que, a pesar de ser una herramienta completamente anglosajona, esta supo adaptarse y explotarse muy bien dentro del mercado latinoamericano. Al tener países con una amplia variedad cultural, natural, social e histórica, pero con economías dependientes de actividades primarias resulta fundamental el utilizar el *soft power* como medio de defensa.

Tomando en consideración las capacidades con las que contaba el Estado Plurinacional de Bolivia, el aprovechar todos estos recursos y explotarlos (de manera positiva) mediante estrategias de *soft power* fue una manera de evitar que el sistema político, económico y social construido a partir de la Constitución de 2009 colapsara prematuramente. Como ya se expuso, la marca *Bolivia corazón del sur*, nació con el propósito de disminuir en la medida de lo posible la *vulnerabilidad* del

¹⁰⁶ Centro de Estudios Jurídicos e Investigación Social. "Bolivia Censo 2012: Algunas claves para entender la variable indígena" [Consulta 5 de abril de 2020] <https://www.cejis.org/bolivia-censo-2012-algunas-claves-para-entender-la-variable-indigena/>

Estado boliviano ante los grandes cambios sistémicos originados en gran medida por los cambios de gobierno de sus principales aliados. El nivel de interdependencia que Bolivia tenía con ellos, en especial con Venezuela era alto.

De manera interna, el gobierno de Evo Morales contaba con gran apoyo de los sectores más pobres y marginados del país, sin embargo, aún no se había ganado al sector empresarial, lo cual era fundamental para conseguir la apertura económica que deseaba implementar mediante las exportaciones. Desde este ángulo, la marca país puede traducirse como un esfuerzo por incluir a este sector a pesar de las grandes diferencias políticas. A pesar del esfuerzo y de que el gobierno hizo lo posible por dar a conocer la marca dentro de este sector, no se tuvo el resultado esperado.

Como ya se dijo iconográficamente la marca no logro representar en su totalidad a todos los bolivianos, lo cual lejos de atraer la participación del sector empresarial la alejo. Es en este punto donde la marca tiene su primera área de oportunidad: en su logotipo. Si bien el lema de la marca refleja la aspiración que por muchos años ha mantenido el pueblo boliviano de ser el centro del sur, su icono no logra unificar la identidad boliviana. Esta ausencia de identidad puede representar un problema de *marketing*¹⁰⁷ a nivel internacional, porque si no se cuenta con el conocimiento adecuado sobre la historia y significado del logotipo no logrará evocar ninguna emoción en el consumidor; lo conveniente en un caso como este es el de optar por un icono más sencillo, cuyo significado tenga la misma importancia para todos los bolivianos sin importar si son indígenas o no y en dado caso que no exista esa posibilidad, el de cambiar por una marca capitular.

Otro elemento por mejorar es el protagonismo que la marca tiene fuera de su propio territorio y es que, a manera de evidencia, se han seguido algunos eventos en México en los cuales Bolivia ha participado, ejemplo de ello fue la Feria de las Culturas Amigas, misma en la que Bolivia ha estado presente desde su primera edición en el 2009. Lo que llama la atención es que, en la edición de 2019, en los *stands* del país no era visible la marca y al cuestionar a algunos miembros del *staff*

¹⁰⁷ Ver pág. 34

sobre *Bolivia corazón del Sur* ellos negaban tener conocimiento alguno sobre la marca.

Es importante el recalcar que esta es una estrategia sumamente vinculada a la diplomacia pública, en donde la interacción entre ciudadanos y pueblos es de vital importancia; no puede haber mejor embajador de *Bolivia corazón del sur* que un boliviano. Se debe mejorar en la gestión publicitaria de la marca tanto a nivel local como internacional, en primera instancia regular su uso y establecer los parámetros bajo los cuales debe y tiene que usarse, es evidente que a nivel internacional debe tener presencia en todos los eventos y programas en los que Bolivia sea participe. Un buen nicho de oportunidad en cuanto a publicidad y exposición son los medios digitales, en específico las redes sociales. A través de ellas se puede llegar a gran número de personas traspasando cualquier frontera en segundos y además a un costo relativamente bajo. Estos canales hacen que gestionar la comunicación cotidiana, la comunicación estratégica y la construcción de relaciones sea más fácil.

Este tipo de publicidad también puede coadyuvar en la obtención de un mejor puesto dentro de los rankings internacionales, lo que le daría mayor exposición a nivel internacional con personas interesadas en otros mercados. Esto debido a que solo personas interesadas o con conocimiento sobre marca país consultan esta información. La fórmula es simple: marketing estratégico (exposición en medios digitales, rankings internacionales, etc.) + buena gestión de la marca (marco legal sólido, presupuesto, continuidad, comunicación cotidiana y estratégica adecuada, así como un adecuado sistema de construcción de relaciones.) = posicionamiento alto.

Cabe destacar que este tipo de publicidad no solo es para extranjeros, sino también para los bolivianos, la marca país debe quedar totalmente arraigada en ellos para que en caso de que se repitiera una situación como la vivida a mediados de 2019 tras la salida del gobierno del MAS, el gobierno entrante, sea del partido y del pensamiento político que sea, no tenga otra opción que dar continuidad a la marca país y a todos los programas que de ella emanan. Si aún existe *Bolivia corazón de sur* es porque después de nuevas elecciones el poder regresó nuevamente a las

manos del MAS, aunque ya con Morales fuera de escena, pero si la oposición hubiera logrado hacerse con la presidencia y el congreso, la marca boliviana hubiera sido una de las primeras políticas en salir, por representar todos los ideales que Evo promovía.

Resulta evidente que el gobierno entrante desea manejar una línea similar a la de Morales en materia de política exterior, por lo que la marca país continuará siendo una de las estrategias primordiales. Para que esta funcione y logre cumplir los resultados esperados, es necesario que se ejecuten los cambios antes mencionados.

La marca país cuenta con una multiplicidad de estrategias a ejecutar, y en el caso de Bolivia se han empleado las más tradicionales; lo que representa una limitación en el posicionamiento del país. Cabe recordar que a nivel regional se tiene una gran competencia con marcas con mayor reconocimiento y tiempo en el mercado, por eso resulta necesario incluir de lleno a *Bolivia corazón del sur* en la agenda boliviana porque de lo contrario el crearla no habrá sido suficiente y Bolivia seguirá siendo un Estado vulnerable ante los súbitos cambios de la región.

Conclusiones.

A pesar de que los diversos regímenes presentes al día de hoy dentro del sistema internacional pugnan por una mayor liberación y apertura dentro de los temas económicos, políticos y sociales, lo cierto es que el factor anárquico propio de las relaciones supranacionales se ha mantenido presente. La ardua competencia y las relaciones asimétricas entre Estados generan situaciones de vulnerabilidad y sensibilidad que deben afrontarse de manera eficiente, es decir cumpliendo con los objetivos de su agenda con el menor costo (económico y político) posible. De acuerdo a sus capacidades, identidad nacional y nivel de aprobación, los Estados pueden optar por ejecutar estrategias de *hard*, *soft* y *smart power*.

Como se expuso en el primer capítulo, las estrategias más costosas son aquellas relacionadas con el *hard power*, motivo por el cual paulatinamente estas han disminuido; esto ha generado que sean nuevamente los canales diplomáticos los grandes protagonistas de la política exterior. Para que esto sucediera la diplomacia tuvo que pasar por un proceso de transformación y modernización, en el que se incluyeron nuevas plataformas de comunicación, nuevos actores y receptores. Al día de hoy la diplomacia está siendo más pública, directa, entendible, rápida, abierta y electrónica que nunca. Dichas características representan una gran oportunidad para que se promuevan todos los aspectos positivos de un país y por qué no los logros más significativos de los gobiernos, pero también representa un reto en cuanto a capacitación para los encargados de ejecutar dichas estrategias.

En definitiva, la estrategia más completa, novedosa y mejorable de la diplomacia pública es la marca país. Es completa porque engloba todos los temas imaginables dentro de una agenda de política exterior debido a su naturaleza multidisciplinaria, resulta novedosa porque el Estado emula ciertas características empresariales al ofrecer de manera indirecta productos y servicios al mercado internacional y es mejorable porque al ser una estrategia relativamente nueva son pocos los autores que ofrecen un estudio serio sobre ella.

Esto último genera confusión para aquellos que quieren adentrarse en el estudio de marca país, y es que al día de hoy conceptos como *nation branding*, *nation brand*, identidad competitiva y marca país siguen siendo utilizados como sinónimos cuando en realidad no lo son. Esto representa un buen nicho de oportunidad para los estudiosos de las Relaciones Internacionales, porque es un tema actual que necesita ser revisado y perfeccionado, además de que hay un evidente aumento entre los Estados que optan por esta estrategia.

Por otra parte, se encontró que la vulnerabilidad que manifestó el Estado boliviano surgió a partir de la restructuración del 2009. Si bien dicho proceso logró cumplir importantes objetivos sociales y económicos, la ideología izquierdista tan marcada fue la encargada de regular las relaciones de Bolivia con sus pares a nivel internacional, lo que hizo que el país se aislara y que dependiera en gran medida de actores regionales con ideología similar.

El cambio de gobierno en Venezuela, Argentina y Brasil dejó a Bolivia sin sus principales aliados y socios; en este punto el reto para el gobierno boliviano era el de diversificar sus relaciones, ampliar sus mercados y atraer inversiones y turismo, sin comprometer los principios bajo los cuales se fundó el nuevo Estado: el Vivir Bien y la Doctrina Guachalla. Ambos paradigmas tienen preceptos que encajan bien dentro del *soft power* y la diplomacia pública, como la diplomacia de los pueblos que integra actores nuevos al ejercicio de la política exterior o la aspiración de convertirse en el centro de Sudamérica. Por tal motivo no es de extrañar la elección de la marca país como medio de respuesta ante la situación de vulnerabilidad que atravesaba el país.

Si bien *Bolivia corazón del sur* fue elaborada por *Future Brand* una consultora experta en el tema y responsable de la marca más exitosa de América del Sur (Perú), la marca *per se* tiene dos grandes fallas: en primera instancia incumple con la función gráfica al incorporar un logotipo de difícil reproducción e interpretación, esto sumado al hecho de que en Bolivia no toda la población es indígena. El segundo error, es la falta de representación tanto de los sectores opositores al

gobierno como de la clase empresarial, misma que se ve reflejada en la baja participación de las empresas por obtener la licencia de la marca.

Otro aspecto que se debe mejorar es la manera en la que se gestiona, si bien esta cuenta con un amplio marco jurídico, recursos y diversas agencias para trabajar aún no se le da la promoción y ejecución que una estrategia de este tipo merece. De acuerdo a lo encontrado en la revisión de algunos informes y planes operativos del gobierno boliviano, el campo de acción de *Bolivia corazón del sur* durante sus primeros dos años de vida se veía limitado a presentaciones en ferias turísticas y culturales mismas que disminuyeron con el paso del tiempo. Los sucesos políticos de finales de 2019, que culminaron con la salida de Evo Morales del país, terminaron por mermar los trabajos de la marca país y es que el gobierno entrante al ser opositor a los ideales del MAS puso pausa a varios de sus programas y políticas.

Sumado a estas debilidades, tenemos que dentro del mercado de marcas país al cual busca ingresar existen competidores bastante fuertes y consolidados y que en más de un sentido comparten las mismas aspiraciones de Bolivia, en especial las geopolíticas. Con todo lo anterior se puede decir que *Bolivia corazón del sur* ayudó de manera inmediata a hacer más notable a Bolivia por lo menos dentro del sector turístico pero que ha sido la falta de inclusión, de gestión y los cambios políticos el gran impedimento por el cual no ha habido un cambio dentro del posicionamiento regional del país.

Con lo anterior queda demostrada la hipótesis principal de esta investigación, ya que en efecto *Bolivia corazón del sur* fue diseñada a partir del anhelo de integración y promoción del sistema político gestado por el MAS y Morales a nivel regional so *pretexto* de generar alianzas y atraer recursos financieros para la supervivencia del nuevo Estado.

Y aunque el caso de Bolivia no se aun modelo en cuanto al uso de esta estrategia, no debería desecharse el uso de la marca, con las modificaciones gráficas pertinentes y un aumento en los programas en los cuales está involucrada *Bolivia corazón del sur* podría convertirse en un éxito y estar a la par de sus competidores.

Un área de oportunidad que ahora se le presenta a la marca es la de poder participar dentro del proceso de saneamiento entre las relaciones de Bolivia con España y México.

Para concluir, se espera que este trabajo contribuya al crecimiento de la bibliografía de marca país existente dentro de la Universidad, puesto que es un tema relevante y que está empezando a tomar auge dentro de las Relaciones Internacionales y merece ser estudiado y perfeccionado.

El Estado continúa siendo el ente protagónico dentro de nuestros estudios y se resiste a ser rebasado por lo que implementa estrategias cada vez menos tradicionales para subsistir; lo cual genera otras inquietudes tales como si en un futuro hablaremos de Estados marca y no de Estados nación o si es la marca país el medio por el cual los países en vías de desarrollo pueden obtener mayor protagonismo dentro del sistema internacional.

Fuentes de consulta.

Bibliografía.

Azpíroz, María Luisa, ed. *Public Diplomacy. European and Latin American Perspectives*, Brúcelas: P.I.E. Peter Lang, 2015.

Borja, Arturo, Guadalupe González y Brian J.R. Stevenson. *Regionalismo y poder en América: los límites del neorrealismo*. México: Miguel Ángel Porrúa, 1996.

Coraggio, José Luis. Laville, Jean-Louis *Reinventar la izquierda en el siglo XXI. Hacia un diálogo Norte-Sur*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de General Sarmiento.

Del Arenal, Celestino. *Introducción a las Relaciones Internacionales*. España: Tecnos, 2007.

Guillén, Héctor. *Las crisis. De la Gran Depresión a la primera gran crisis mundial del siglo XXI*. México: Ediciones Era, 2013.

Keohane, Robert y Nye, Joseph. "La interdependencia en la política mundial", en Arturo Borja (comp.), *Interdependencia, cooperación y globalismos, Ensayos escogidos de Robert O. Keohane*. México: CIDE, 2005.

Leonard, Mark. Stead, Catherine. Stead y Smewing, Conrad, *Public Diplomacy*, The Foreign Policy Centre London: The Foreign Policy Centre, 2002.

Rosas, Ma. Cristina. *Los Simpson: sátira, cultura popular y poder suave. Ninguna serie de TV debería durar 30 años... ¿o sí?* México: Centro de Análisis e Investigación sobre Paz, Seguridad y Desarrollo Olof Palme A. C./editoriale/UNAM/Australian National University/Columbia University, 2017.

Schiavon, Jorge, Jorge Uriegas, Adriana Sletza Ortega Ramírez, Marcela López-Vallejo Olvera y Rafael Velázquez Flores, eds. *Teorías de las Relaciones Internacionales en el siglo XXI: Interpretaciones críticas desde México*. México: AMEI, BUAP, CIDE, COLSAN, UABC, UANL y UPAEP, 2016.

Scott Burchill, Andrew Linklater, Richard Devetack, Jack Donnelly, Matthew Peterson, Christian Reus and Jacqui True. *Theories of International Relations* New York: Palgrave Macmillan, 2001.

Cibergrafía.

Añorve, Daniel. "Más allá del poder suave, del poder duro y del poder inteligente: la resiliencia ecológica y humana como fundamentos del poder," *Revista de Relaciones Internacionales de la UNAM*, 45, no. 125 (2016), <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/download/58597/51808> (Consultado el 10 de noviembre de 2018).

Cull, Nicholas J. "Diplomacia pública: consideraciones teóricas", *Revista Mexicana de Política Exterior* 85, (2009), <https://revistadigital.sre.gob.mx/cull> (Consultado el 26 de abril de 2019).

Future Brand. "Country Brand Index." Future Brand, 2019.

J. Bariani. "Países de América Latina ¡a sus Marcas!" *Universidad Nacional de Río Negro*. (2013), <http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/303/1/Ponencia.%20Bariani%20UNCo.pdf>

Jordi de San Eugenio. "Del Estado Nación al Estado Marca. El papel de la diplomacia pública y la marca país en el nuevo escenario de las Relaciones Internacionales." *Revista de Estudios Sociales* 148, no. 46 (2013), <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4350659.pdf> (Consultado el 10 de septiembre de 2018).

Jowett Garth, O'Donnell Victoria. "Propaganda and persuasion" [en línea], Estados Unidos, SAGE, 2019

https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=ThhcDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=propaganda&ots=FkCyU2zKob&sig=e6-2OTDAIBcY206Kvp_ihkPfD08#v=onepage&q=propaganda&f=true [Consulta: 24 de mayo de 2019].

Landelius, Peter. "Poder suave y diplomacia pública en el contexto multilateral." *Revista Mexicana de Política Exterior*, no. 96, julio-octubre, (2012), <https://revistadigital.sre.gob.mx/index.php/numeros-anteriores/149-rmpe-96> (Consultado el 23 de mayo de 2019).

Ministerio de Comunicación del Gobierno de Bolivia. "Bolivia corazón del sur." Gobierno de Bolivia. <http://marcapaisbolivia.bo/> (Consultado el 26 de noviembre de 2018).

Reputation Institute, "Global Reprack," Reputation Institute, <https://www.reputationinstitute.com/global-reprack-100> (Consultado el 12 de noviembre de 2018).

Social Sciences on Contemporary Turkey. *European journal of turkish studies*. "A critical approach to soft power: Grasping contemporary Turkey's influence in the world". EJTS. <https://journals.openedition.org/ejts/5287> (Fecha de consulta: 10 de marzo de 2019).

Villanueva, César. "Diez ideas Más allá del poder suave," *Foreign Affairs Latinoamérica*, Instituto Tecnológico Autónomo de México <http://revistafal.com/diez-ideas-equivocadas-sobre-el-poder-suave/> (Consultado el 16 de abril de 2019)