



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

España cae bien, pero no manda

Marca España, identidad competitiva y diplomacia
corporativa frente a los modelos de Francia y Corea del Sur

Estudiante: **Eva Maria Durán Campón**

Directora: Maria del Carmen Chas Bartolomé

Madrid, mayo 2026

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Justificación del tema	7
1.1.1. La discrepancia entre el potencial de España y su influencia real.....	10
1.1.2. La falta de <i>hard power</i> español y la obligación de tener <i>soft power</i>	12
1.2. Objetivos.....	14
1.3. Metodología.....	15
1.3.1. Selección de los Casos de Estudio.....	16
2. ESTADO DE LA CUESTION Y MARCO TEORICO.....	17
2.1.1. Definición y mecanismos de <i>soft power</i> o poder blando.....	19
2.1.2. La importancia del <i>soft power</i> para una potencia media	23
2.2. Diplomacia Pública, Cultural y Corporativa	25
2.3. Definición de los parámetros de evaluación de la "Identidad Competitiva" de un país	27
3. MODELOS COMPARADOS DE ÉXITO EN LA CREACIÓN DE UNA IDENTIDAD COMPETITIVA.....	30
3.1. Francia: la diplomacia clásica de la exclusividad como cuestión de Estado	30
3.1.1. Parámetro 1: Institucionalización de la Marca País.....	31
3.1.2. Parámetro 2: Sintonía entre el Sector Privado y el Gobierno.....	34
3.1.3. Parámetro 3: Autoridad real en Instancias Multilaterales.....	37
3.1.4. Parámetro 4: Control de estándares e Instrumentalización del Origen	38
3.2. Corea del Sur: la ingeniería reputacional de la <i>Hallyu</i>	41
3.2.1. Parámetro 1: Institucionalización de la Marca País.....	41
3.2.2. Parámetro 2: Sintonía entre el Sector Privado y el Gobierno.....	45
3.2.3. Parámetro 3: Autoridad Real en Instancias Multilaterales	47

3.2.4. Parámetro 4: Control de estándares e Instrumentalización del Origen	49
3.3. Lecciones para España.....	51
4. ANALISIS DE LA MARCA ESPAÑA (2012-2021).....	51
4.1. Conceptualización de la Marca España	52
4.2. Análisis Comparado de la Identidad Competitiva Española	54
4.2.1. Parámetro 1: Institucionalización de la Marca País.....	54
4.2.2. Parámetro 2: Sintonía entre el Sector Privado y el Gobierno.....	56
4.2.3. Parámetro 3: Autoridad Real en Instancias Multilaterales	60
4.2.4. Parámetro 4: Control de Estándares e Instrumentalización del Origen.....	62
4.3. Lecciones Aprendidas.....	63
5. CONCLUSIONES DEL TRABAJO	64
6. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	66
7. DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y USO RESPONSABLE DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL.....	67
8. REFERENCIAS	68

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Top 10 Índice Global de Poder Blando 2025</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 2: Gasto militar de España como porcentaje del PIB (1960-2020)</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 3: Presupuesto militar de los miembros OTAN como porcentaje del PIB (2015 vs 2023)</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 4: Mecanismo de Inducción del Soft Power.....</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 5: Los tres mecanismos del poder blando.....</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 6: Los mecanismos de atracción en tres estructuras relacionales.....</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 7: Los Tres Tipos de Narrativa Estratégica</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 8: Parámetros de Evaluación de la Identidad Competitiva de un País.....</i>	<i>27</i>
<i>Ilustración 9: Arquitectura institucional de la identidad competitiva: El ecosistema operativo de "Make It Iconic"</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 10: Diferencias de los dos Instrumentos del Hallyu - Definición, Objetivo y Acción</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 11: Ejes estratégicos de la Marca España (2012-2021)</i>	<i>53</i>

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Los Tres Tipos de Poder (sus comportamientos, instrumentos y políticas)</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 2: Rango de Acciones de Hard Power a Soft Power</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 3: Comparativa 2024-2025 de los Indicadores Clave de Desempeño de “Make It Iconic”</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 4: Campañas de Marca País de Corea del Sur (realizadas entre 2023 y 2026)</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 5: Notoriedad Corporativa vs. Grado de Atribución a Origen España, por sectores</i>	<i>59</i>

Título: España cae bien, pero no manda: Marca España, identidad competitiva y diplomacia corporativa frente a los modelos de Francia y Corea del Sur

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado examina si el programa Marca España (2012-2021) logró transformar el poder blando latente del país en influencia estratégica, o *smart power*. Más allá del marco fundacional de Joseph Nye, el estudio integra las aportaciones de Gallarotti, Vuving, y el concepto de Identidad Competitiva de Anholt para construir un modelo evaluativo de cuatro parámetros: institucionalización, sintonía público-privada, autoridad multilateral y control de estándares y origen. Este modelo se aplica de forma comparada a la *Marque France* y al *Hallyu* de Corea del Sur, como casos de referencia en la creación de marca-país. El análisis revela que España posee recursos de poder blando comparables o superiores a estos, pero que Marca España fracasó en institucionalizar una estrategia coherente, suprapartidista y medible, tal como confirmó el Tribunal de Cuentas español. La tesis sostiene que el déficit de España no es de recursos sino de conversión, en un contexto geopolítico marcado por el resurgir de la *Realpolitik* y la carencia estructural de poder duro español, la diplomacia corporativa que utiliza a las multinacionales como vectores de identidad nacional constituye la vía más viable y actualmente más infraexplotada hacia el *smart power*. El estudio aporta un marco operativo y transferible para evaluar la marca-país en potencias medias.

Palabras clave: poder blando; marca país; identidad competitiva; diplomacia corporativa; smart power; potencias medias

Title: Spain Is Well-Regarded, but Lacks Influence: Marca España, Competitive Identity and Corporate Diplomacy in Comparison with France and South Korea

Abstract

This thesis examines whether Spain's Marca España programme (2012–2021) succeeded in transforming the country's latent soft power into strategic influence, or smart power. Moving beyond Joseph Nye's foundational framework, the study integrates contributions from Gallarotti, Vuving, and Anholt's concept of Competitive Identity to construct a four-parameter evaluative model: institutionalisation, public-private synergy, multilateral authority, and control of standards and origin. This model is applied comparatively to France's Marque France and South Korea's Hallyu strategy as benchmark cases of successful nation branding, before being applied to the Spanish case. The analysis finds that Spain possesses soft power resources comparable to, or exceeding, those of its benchmarks, yet Marca España failed to institutionalise a coherent, cross-partisan, and measurable strategy, as confirmed by Spain's Court of Auditors. The thesis argues that Spain's deficit is not one of resources but of conversion, in a geopolitical context marked by the resurgence of Realpolitik and Spain's structural lack of hard power, corporate diplomacy that is leveraging multinationals as vectors of national identity constitutes the most viable and currently underexploited path toward smart power. The study contributes an operational, transferable framework for evaluating nation branding among middle powers.

Keywords: soft power; nation branding; competitive identity; corporate diplomacy; smart power; middle powers

1. INTRODUCCIÓN

Toda nación busca tener poder, y éste, en líneas generales, se divide en *hard* (duro) y *soft* (blando). El *hard power* representa la capacidad de influencia en el comportamiento de un Estado a través de la coacción¹; mientras el *soft power* es la habilidad para moldear las decisiones de otros actores atrayendo y persuadiendo con valores culturales (American Academy of Arts & Sciences, 2011, p. 46; Arslan, 2025; Kivak, 2025; Hernández, 2026). La posesión de un tipo u otro de poder, así como su línea de pensamiento (realismo, liberalismo, constructivismo), determinan la política exterior de un país. El reino de España aspira a ser una potencia media y cuenta con las capacidades y posibilidades para convertirse en la potencia regional. En este contexto, el presente Trabajo de Fin de Grado examina la estrategia de proyección exterior de España, analizando cómo un país con un vasto capital cultural ha intentado institucionalizar su *soft power* para consolidar su posición en el tablero geopolítico global.

1.1. Justificación del tema

Recientemente el escenario político internacional ha virado hacia los postulados de la Realpolitik, donde prima la persecución de intereses nacionales en un sistema internacional anárquico². En 2024, se registró el mayor número de conflictos armados estatales activos en el mundo desde 1946³ (Rustad, 2025, p. 7). Un año después, la Doctrina Monroe en Estados Unidos resurgió con la inclusión del denominado “*Trump Corollary*” en la Estrategia de

¹ “The theoretical foundations of the concept of hard power were shaped within realism's understanding of power politics. Morgenthau [1978] defined the concept of power as "the capacity of an actor to control the minds and actions of others" and argued that military capacity is the most concrete indicator of this. Carr [2016] examined power elements in three categories—military, economic, and ideological—but emphasized that military power has the quality of "the final word." ” (Arslan, 2025, pp. 3-4)

² La *realpolitik* es un concepto de raíces germánicas que designa una forma de conducir la política exterior basada en el cálculo racional de intereses y correlaciones de fuerza, con independencia de consideraciones morales, ideológicas o jurídicas. Sus postulados centrales fueron sistematizados por la tradición realista clásica de las relaciones internacionales. Hans Morgenthau, en *Politics Among Nations* (1948), estableció que los Estados operan en un sistema sin autoridad central que los regule donde el interés nacional, definido en términos de poder, constituye la brújula irrenunciable de cualquier política exterior. E. H. Carr, por su parte, en *The Twenty Years' Crisis* (1939), contrapuso al utopismo wilsoniano el principio de que el poder material, y no la razón normativa, es el sustrato sobre el que descansa cualquier orden internacional (Rathbun, 2018, pp. 11-13).

³ Rustad (2025) define conflicto armado estatal como aquella incompatibilidad disputada sobre el gobierno y/o el territorio, donde, al menos, una de las partes es un Estado, y el uso de la fuerza ha resultado en, al menos, 25 muertes en combate en un año natural (p. 7).

Seguridad Nacional, ante la necesidad percibida de contener la presencia china en la región⁴ (Ernst, 2025; LaFranchi & Eulich, 2025; Boston University, 2025). Así, la retórica de las potencias, particularmente Estados Unidos, China y Rusia, gira en torno al *hard power*, la coerción militar y el proteccionismo económico^{6,7,8}. Ergo, resulta lícito cuestionar la vigencia, eficacia e importancia del *soft power* y la diplomacia cultural.

No obstante, asumir la obsolescencia del poder blando partiendo de esta premisa constituiría un error de análisis fundamental. *Hard* y *soft power* no operan como conceptos excluyentes ni en un juego de suma cero, sino que conforman dinámicas complementarias e interdependientes. Si bien la fuerza coercitiva puede ser necesaria para ganar un conflicto o defender la soberanía inmediata, la capacidad de atracción, la legitimidad institucional y la proyección cultural son indispensables para consolidar alianzas, dominar narrativas y mantener la influencia a largo plazo.

El proyecto europeo nace de la firme apuesta por el diálogo y el rechazo unánime de los socios fundadores a la violencia, dado el pasado del continente europeo. De hecho, las raíces del europeísmo moderno se encuentran en el *Manifiesto de Ventotene* (redactado en

⁴ La Doctrina Monroe es la política de 1823 que establecía la no injerencia europea en América Latina y que pavimentó la preeminencia estadounidense en la región durante el siglo XX.

⁵ Se invoca el derecho a readaptar la presencia militar en el hemisferio, incrementar las fuerzas navales para controlar rutas migratorias y de tráfico ilícito, y hacer uso de la superioridad militar para garantizar el acceso a energía y recursos minerales (Ernst, 2025). Desde una perspectiva jurídico-internacional, se ha apuntado que tratar el hemisferio occidental como una zona de seguridad exclusiva de Washington convive de forma incómoda con el compromiso formal estadounidense con la prohibición del uso de la fuerza recogido en la Carta de la ONU y con el principio de igualdad soberana de los Estados (Villanueva, 2025).

⁶ Estados Unidos ha desplazado su política exterior hacia un unilateralismo marcadamente coercitivo en los ámbitos tanto militar como económico. La Estrategia de Seguridad Nacional de diciembre de 2025 ha confirmado la adopción de una postura de esferas de influencia (Zhao, 2026). La diplomacia económica estadounidense descansa cada vez más sobre sanciones, aranceles e inversión extranjera con fines coercitivos, a pesar de que la coerción económica históricamente no ha impedido que los Estados rivales cambien de comportamiento, e incluso puede intensificar la confrontación antes que prevenirla (Ibrahim, 2026).

⁷ China ha aplicado por primera vez la regla de producto directo extranjero (*Foreign Direct Product Rule*) para controlar sus exportaciones de imanes de tierras raras, mecanismo que refuerza su capacidad de negociación mientras socava los esfuerzos estadounidenses por fortalecer su base industrial (Baskaran, 2025). Paralelamente, en el terreno militar, el arsenal nuclear chino continúa expandiéndose en una trayectoria que podría situar a China con al menos tantos misiles balísticos intercontinentales como Rusia o Estados Unidos antes de que finalice la década (Messmer et al., 2025).

⁸ A pesar de que Rusia se sitúa muy por detrás de Estados Unidos y China compensa sus limitaciones económicas con agresividad estratégica y disuasión nuclear (Xue, 2025). En octubre de 2025, Rusia afirmó haber probado un misil de crucero de propulsión nuclear, y junto con EEUU amenazan con colapsar una moratoria de treinta años sobre las pruebas de armas nucleares que había sustentado la estabilidad estratégica (Messmer et al., 2025).

1941 y publicado en 1944), donde Ernesto Rossi y Altiero Spinelli proponen una federación supranacional, ya que la soberanía compartida sería la única vía que evita las rivalidades nacionalistas generadoras de conflictos (Union of European Federalists, s. f.; Borrell, 2021). Posteriormente, en el discurso fundacional del proceso de integración europea, la Declaración Schuman del 9 de mayo de 1950, se resaltó que “la contribución que una Europa organizada y viva puede aportar a la civilización es indispensable para el mantenimiento de relaciones pacíficas” mediante la interdependencia económica⁹ (European Union, s. f.; Members’ Research Service, 2025). Por ello, el comercio, el multilateralismo, la historia y la cultura son los pilares que sustentan la legitimidad y el atractivo de la Unión Europea. Ya en 1991, Mark Eyskens advirtió que “Europa era un gigante económico, un enano político y un gusano militar” (Kuldkepp, 2022).

Por otro lado, el progreso y la inclusión de España en el mercado internacional vino de la mano del lema “*Spain is different*” que enfatizó, a la par que estereotipó, la identidad española a partir de los sesenta (Portela, 2013, p. 104). En 2025, *el soft power* europeo y, particularmente, el español ha perdido terreno frente a nuevos países y culturas. En el *Global Soft Power Index 2025*, España ocupa el decimotercer puesto mundial con una puntuación de 59,7 sobre 100 cayendo dos posiciones, a pesar de obtener medio punto más respecto al año anterior (Brand Finance, 2025b, p. 12). Situar en el Top 15 podría parecer una posición sólida, pero es realmente insuficiente frente al avance acelerado de sus competidores. Por ejemplo, Corea del Sur, en el mismo índice, ha registrado una subida de +2,2 puntos en un solo año, cuadruplicando la tasa de mejora española, y escalando del decimoquinto al duodécimo puesto con 60,2 puntos¹⁰ (Brand Finance, 2025b, p. 12). Ante esta situación, es inevitable preguntarse qué ha ocurrido o qué se ha hecho mal en España.

⁹ El mecanismo propuesto era ingenioso en su lógica: la puesta en común de la producción de carbón y acero haría que cualquier guerra entre Francia y Alemania fuera “no sólo impensable, sino materialmente imposible” (European Union, s. f.). La Declaración dio lugar al Tratado de París (1951) y a la Comunidad Europea del Carbón y el Acero (CECA), primer eslabón de lo que sería la Unión Europea.

¹⁰ La consultora Brand Finance realiza este ranking analizando 193 países mediante 55 indicadores distintos y separador por temáticas (Intereconomía, 2025). El resultado se basa en las respuestas de más de 170 mil personas de más de 100 nacionalidades (The Place Brand Observer, 2025). Gracias a su alcance, este estudio es el más completo sobre la percepción de distintas naciones, proporcionando un análisis detallado del estado evolutivo del Poder Blando en un contexto de cambios y desafíos globales (Brand Finance, 2025).

1.1.1. La discrepancia entre el potencial de España y su influencia real

El presente TFG parte la situación paradójica en la que se encuentra España, aun poseyendo los atributos estructurales para cumplir con sus aspiraciones, no tiene voz ni capacidad real de influencia en la agenda internacional. Como señalan en El Orden Mundial, España "cae bien" y consigue objetivos por inercia, pero carece de una estrategia consciente para colocar perfiles clave en organismos internacionales con la misma eficacia que Italia o Francia (Arancón et al., 2025). Esta falta de "fontanería diplomática" reduce la capacidad del Estado para defender sus intereses estratégicos en momentos críticos.

Para entender esta afirmación se ha de conocer la posición de las naciones en los índices globales de poder blando. La Ilustración 1 muestra el top 10 de este año, donde se encuentran los países europeos Alemania, Francia e Italia. Mientras detallan la posición de España así:

En 2025, la percepción global de España sigue estancada en varias áreas clave, como Gobernanza (posición 28), Educación y Ciencia (posición 28), Futuros Sostenibles (posición 26) y Negocios y Comercio (posición 25). Estos resultados continúan rezagados en comparación con el Poder Blando general de España, lo que subraya la necesidad de mejoras si el país aspira a estar entre las 10 naciones más influyentes del mundo. No obstante, España sigue destacando en Cultura y Patrimonio, ocupando el cuarto puesto a nivel global. (Brand Finance, 2025a)

Asimismo, el *Índice Elcano de Presencia Global 2024*¹¹ sitúa España en la posición 13ª, volviendo a ser superada por Alemania (3ª), Francia (7ª) e Italia (12ª). Si se aplica un filtro en este índice para tener únicamente el ámbito blando¹², España cae una posición (14), y no es solo superada por los ya mencionados vecinos europeos sino también por Turquía (10) o Rusia (12) (Real Instituto Elcano, s. f.). Esta situación se repite en el *Índice de Diplomacia Global*¹³, donde España ocupa el decimosegundo puesto con 190 diplomáticos,

¹¹ El Índice Elcano de Presencia Global calcula la proyección de los países fuera de sus fronteras, en los ámbitos económico, militar y blando (Real Instituto Elcano, n.d.).

¹² La presencia blanda o suave se calcula con diversas variables: migraciones, turismo, deportes, cultura, información, tecnología, ciencia, educación, cooperación al desarrollo y cambio climático (Real Instituto Elcano, n.d.).

¹³ El Global Diplomacy Index de Lowy Institute es una herramienta interactiva que mapea las redes diplomáticas más relevantes del mundo, incluyendo 66 países o territorios de Asia, del G20 y de la OCDE. Se basa en datos recopilados hasta noviembre de 2023. El Índice visualiza dónde invierten estos países o territorios

superada por Francia (5º con 249), Alemania (8º con 217) e Italia (9º con 206). Mientras España pierde posiciones, otras potencias medias como Turquía e India se erigen y aprovechan el todavía multipolar escenario global para expandir sus redes (Neelam & Sato, 2024, p. 10). España queda en el Ranking de Competitividad Digital 2024¹⁴, en 28º lugar de 67 con 70,86 puntos sobre 100, porque a pesar de tener conocimientos e infraestructura suficientes con velocidad de banda ancha, enseñanza, uso de robots e I+D (ocupa el séptimo puesto en todos estos subapartados), según el Centro de Competitividad Mundial, España no está preparada para aprovechar la transformación digital.

Ilustración 1: Top 10 Índice Global de Poder Blando 2025



Fuente: Brand Finance, 2025a

A nivel potencial, más allá de que el castellano conecte a más de 600 millones de personas y los admirados valores, estilo de vida y cultura españoles, la ventaja competitiva ostentada por España frente a otras potencias medias son sus grandes empresas. Sus campeones nacionales, como Iberdrola, Ferrovial, ACS, Telefónica o Banco Santander, son

en diplomacia, cómo se comparan entre sí en términos de su presencia diplomática global y cómo han evolucionado sus redes a lo largo del tiempo.

¹⁴ El World Digital Competitiveness Ranking 2024 es el ranking mundial de competitividad digital elaborado por el Centro de Competitividad Mundial (WCC) del International Institute for Management Development (IMD), con sede en Suiza. El ranking, en su octava edición, mide la capacidad y la preparación de las economías para adoptar y explorar tecnologías digitales para la transformación económica y social. La clasificación se basa en 38 datos estadísticos y 21 respuestas de encuestas respondidas por altos ejecutivos para medir la competitividad digital entre 67 economías globales, exponiendo sus diversas fortalezas y debilidades (ICEX, 2024).

líderes mundiales en sectores críticos para la Autonomía Estratégica que podrían ser instrumentalizados para generar una dependencia técnica de otros países hacia España y para revitalizar la imagen de la nación. Esta diplomacia corporativa tiene el potencial de ser la clave estratégica que lleve a España de ser una nación querida a una nación respeto, poder e influencia.

1.1.2. La falta de *hard power* español y la obligación de tener *soft power*

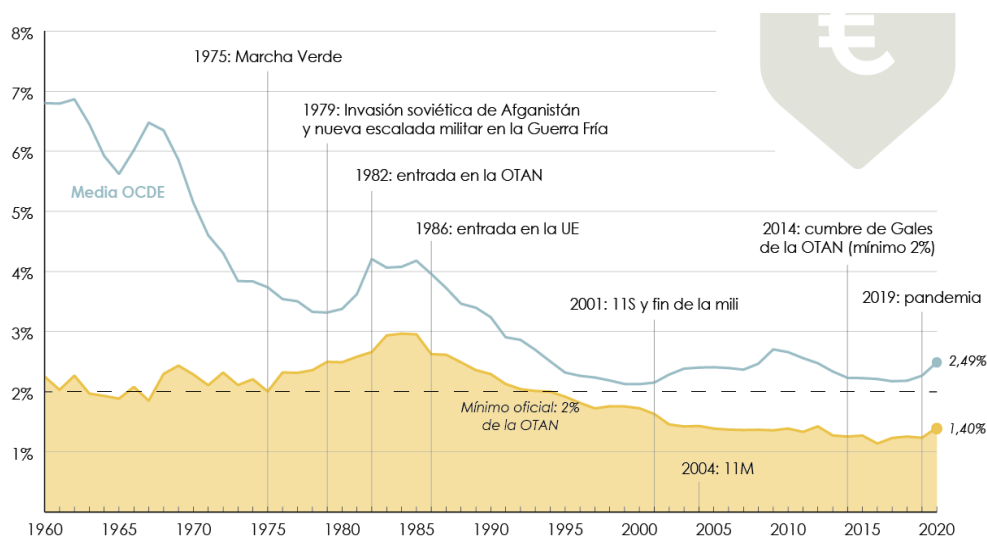
La opción primitiva y clásica para ejercer control ha sido el poder coercitivo proporcionado por la supremacía económica y/o militar, o sea, el *hard power*. El Estado español carece de poder duro autónomo, posicionándose como la 18ª potencia militar del mundo, consecuencia de una desinversión crónica y mentalidad pacifista (Global Firepower Index, 2026) ¹⁵. El presupuesto militar de España ha girado en torno al 1% del PIB desde el 2001 (véase Ilustración 2), siendo el tercer aliado atlántico con menor gasto (véase ilustración 3) y dependiendo de Estados Unidos para su defensa (Merino, 2022). Esto se debe a la política doméstica y a los valores sociales del país, donde la defensa parece secundaria con solo el 14,2% de la población, de acuerdo a una encuesta del CIS sobre el Estado de Bienestar, que apoyaría un aumento significativo del presupuesto militar (Ruiz Enebral, 2025). España mantuvo una posición neutral durante las dos guerras mundiales, y periférica durante la guerra fría, tras la dictadura franquista que provocó escepticismo hacia las Fuerzas Armadas (Folch, 2025).

En abril de 2025, el Consejo de Ministros aprobó el Plan Industrial y Tecnológico para la Seguridad y la Defensa, para cumplir el objetivo del 2% de la Cumbre de Gales (2014) aunque mantiene su negativa de aumentar el presupuesto de la OTAN al 5% (Gobierno de España, 2025; Fedriani, 2025). No obstante, este incremento presupuestario es una respuesta coyuntural y reactiva al tablero internacional actual que, aun significativa, no constituye una transformación de España en una nación con un alto *hard power*. De hecho, el escenario internacional se ha recrudecido en los últimos meses, siendo tachada España de “perdedora y hostil con la OTAN” por el presidente estadounidense, dada la negativa del gobierno

¹⁵ Desde 2006 GFP presenta los datos analíticos de 145 poderes militares modernos. El índice GFP se basa en la capacidad bélica potencial de cada nación de sobre tierra, mar y aire por medios convencionales. Los resultados incorporan valores relacionados con el equipamiento, los recursos naturales, las finanzas, y la geografía, representados por más de 60 factores individuales.

español a aumentar el gasto militar al 5% del PIB y a permitir usar las bases militares españolas para atacar Medio Oriente¹⁶ (Herrero, 2026; Kontorovich, 2026). Dicho de otra manera, por el momento, España no se encuentra en la misma o similar escala de fuerza coercitiva que sus pares (Italia, Francia, Alemania). Ergo, España “pelea por debajo de su peso” y es una obligación estratégica impulsar su *soft power* (Arancón et al., 2025, min. 58:04).

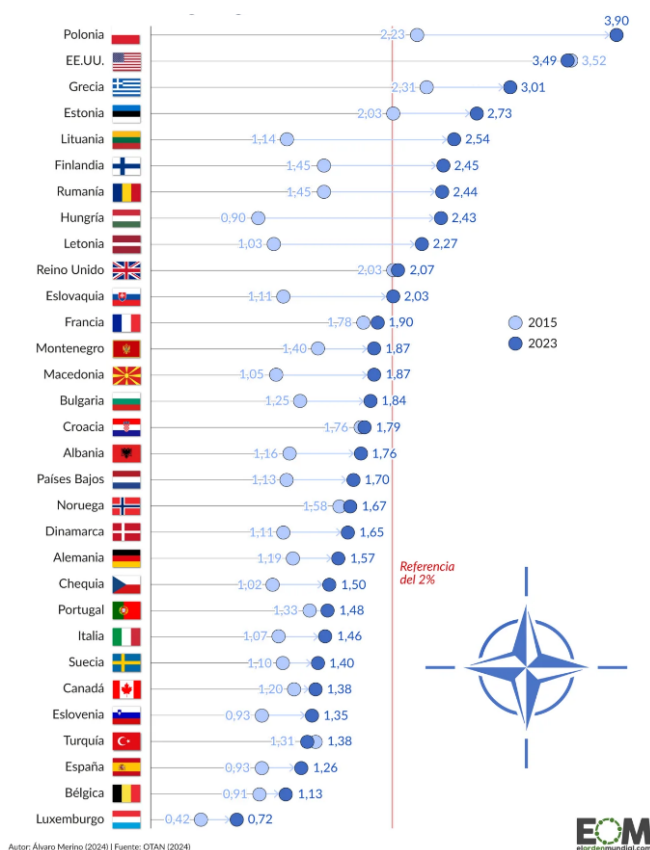
Ilustración 2: Gasto militar de España como porcentaje del PIB (1960-2020)



Fuente: Merino, 2022

¹⁶ Las palabras textuales del presidente Donald Trump, el 3 de marzo de 2026, fueron: “Now, Spain actually said that we can’t use their bases, and that’s alright... We could use their bases if we want. We could just fly in and use it. Nobody is going to tell us not to use it, but we don’t have to. But they were unfriendly, and so I told them Spain has absolutely nothing that we need other than great people. They have great people, but they don’t have great leadership. And, as you know, they were the only country that in NATO would not agree to go up to 5%. So we are going to cut off all trade with Spain. We don’t want anything to do with Spain” (middleeasteye, 2026)

Ilustración 3: Presupuesto militar de los miembros OTAN como porcentaje del PIB (2015 vs 2023)



Fuente: Merino, 2024

1.2. Objetivos

El presente Trabajo de Fin de Grado busca analizar la eficacia del programa Marca España (2012-2021) como instrumento de diplomacia pública y corporativa, evaluando la capacidad de esta iniciativa para transformar el vasto *soft power* orgánico y latente del país en *smart power*. Para la consecución de este objetivo general, la investigación se aleja de una descripción meramente teórica y se centra en la operacionalización de indicadores que permitan medir el impacto real de la marca país en la esfera internacional. Así, se establecen los siguientes objetivos específicos, estructurados de manera incremental y funcional.

En primer lugar, el estudio se propone desarrollar un marco analítico propio que sintetice las teorías contemporáneas de diplomacia cultural y corporativa. Este marco no se plantea como un fin en sí mismo, sino como la herramienta técnica necesaria para definir

criterios de evaluación objetivos. Esto permite distinguir con precisión entre la simpatía orgánica o atracción pasiva, y el respeto estratégico con influencia activa y autoridad normativa. Posteriormente, se busca identificar patrones de éxito mediante un análisis comparado de naciones pares. Al examinar casos de excelencia en la gestión de la identidad nacional, se pretende establecer un *benchmark* que sirva de contraste para la experiencia española, facilitando la detección de vulnerabilidades y fortalezas en la ejecución de políticas de prestigio exterior.

Finalmente, el núcleo de la investigación se centra en evaluar el desempeño integral de la Marca España frente a los parámetros de éxito previamente establecidos. Este análisis crítico permitirá diagnosticar si la iniciativa logró reducir efectivamente la brecha entre la realidad operativa de España y su percepción externa o si, por el contrario, el modelo perpetuó una imagen estática que no logró capitalizar sus activos. Con ello, se determinará si ha tenido lugar una evolución cualitativa hacia una identidad competitiva más resiliente y adaptada a la creciente inestabilidad geopolítica del siglo XXI gracias al programa Marca España.

1.3. Metodología

El enfoque de investigación se ha dividido en distintas fases para poder abordar un análisis multidisciplinar. Se ha realizado una revisión de la literatura académica para establecer el marco conceptual, partiendo de la ineludible lectura de *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, de Joseph Nye. Sin embargo, como advierte Carminati (2023), la academia ha caído con frecuencia en un ciclo referencial vicioso y estancado, limitándose a citar a Nye como principio y fin del debate analítico. Por ello, se han revisado trabajos clásicos del poder en su conjunto, desde el realismo de Clausewitz, Schmitt, o Morgenthau a los nuevos enfoques críticos, sociológicos y comunicativos. Asimismo, se incorporan fuentes secundarias de actualidad, dado el carácter contemporáneo del objeto de estudio, para diagnosticar el estado de la opinión pública y ofrecer claves interpretativas sobre la coyuntura geopolítica reciente que aún no ha sido recogida en la literatura académica tradicional. La temática de la cultura y la diplomacia es fuertemente cualitativa, mas para responder a la pregunta que plantea este trabajo, ¿ha fracasado la Marca España?, son necesarios datos cuantitativos. Por tanto, se han triangulado diversos indicadores y establecido un marco de

evaluación objetivo, basado en la opinión de los expertos estudiados. Finalmente, se realiza una comparación entre el modelo español y otras proyecciones exteriores de potencias medias.

1.3.1. Selección de los Casos de Estudio

Para garantizar la viabilidad y el rigor del análisis comparado, la selección de los países de referencia se ha restringido a la categoría de potencias medias, descartando deliberadamente la comparación con las superpotencias (Estados Unidos y China) para asegurar un marco de expectativas realista y acorde a las capacidades materiales de España. Asimismo, con el objetivo de evitar un sesgo eurocéntrico, la muestra incluye actores de diversas regiones geopolíticas que, pese a compartir un estatus intermedio similar al español, ofrecen modelos divergentes y globalmente representativos de cómo combinar el *soft power* con la influencia política real.

1.3.1.1. Francia: el vecino modelo

Francia constituye uno de los modelos más consolidados y estudiados de diplomacia cultural institucionalizada, lo que hace que sea el referente indiscutible y el espejo natural para España. Francia es el ejemplo perfecto de la institucionalización del poder blando, disponiendo de una red de influencia cultural, educativa, científica y académica sin parangón en el mundo, que ha conseguido durante décadas que el “*made in France*” sea sinónimo de valor añadido y prestigio tanto en la cultura popular como en las mesas de negociación de las altas esferas (Lane, s. f.). La relevancia comparativa de Francia para este trabajo reside precisamente en que su modelo ilustra cómo un país con un *soft power* orgánico históricamente poderoso ha logrado traducirlo en influencia estratégica sostenida mediante estructuras institucionales deliberadas, algo que constituye el eje central del diagnóstico que se realizará sobre la Marca España.

1.3.1.2. Corea del Sur: la reinención asiática

Corea del Sur representa el caso más exitoso de *nation branding* moderno, demostrando cómo una potencia media puede pasar de la irrelevancia a la hegemonía cultural global en apenas dos décadas. Mediante una estrategia gubernamental robusta, denominada *Hallyu* u Ola Coreana, se integra deliberadamente a sus conglomerados tecnológicos con sus

industrias creativas (Jang & Paik, 2012). La investigación académica indica que el *Hallyu* funciona no solo como tendencia cultural, sino como un proyecto diplomático coherente liderado por el Estado, con resultados políticos y comerciales tangibles, en el que los artistas han contribuido a fomentar la cooperación bilateral, a promover la identidad coreana en el exterior y a moldear el discurso internacional¹⁷ (Józsa, 2021; Alves de Oliveira, 2025). Su pertinencia como caso de estudio radica en que Corea del Sur partía, en los años noventa, de una imagen internacional relativamente débil, y sin el beneficio de un patrimonio histórico y cultural consolidado; sin embargo, mediante una apuesta institucional y presupuestaria decidida por la exportación cultural, logró convertir sus activos intangibles en respeto estratégico a escala global, el trayecto exacto que se evaluará si España fue capaz de recorrer.

2. ESTADO DE LA CUESTION Y MARCO TEORICO

Toda reflexión sobre la proyección exterior de un Estado debe partir de cuestionar qué es el poder en las relaciones internacionales. La tradición realista, dominante durante gran parte del siglo XX, ofreció una respuesta nítida. Para Hans Morgenthau, “la política internacional, como toda política, es una lucha por el poder” (1949, p. 13), y el poder mismo no es más que el control ejercido por un actor sobre la mente y las acciones de otros¹⁸. Bajo esta concepción, el instrumento privilegiado del Estado era la coerción, ya sea militar, económica o diplomática en su acepción más dura, y la influencia se medía en última instancia por la capacidad de imponer la propia voluntad. Esta visión tuvo su expresión más primigenia en Clausewitz, quien ya en el siglo XIX había sentenciado que la guerra era “la

¹⁷ El K-pop, o música pop coreana, es un fenómeno global y mainstream, siendo los grupos BTS y BLACKPINK sus máximos exponentes. Este último se ha erigido como el artista musical más importante en la historia de YouTube, siendo la primera entidad en superar los 100 millones de suscriptores, mientras que BTS mantiene el liderazgo absoluto como el grupo con más seguidores en Spotify, superando los 84 millones (YouTube Team, 2026; ChartMasters, 2026). De hecho, el K-pop es el principal motivo por el cual el turismo en Corea del Sur creció un 15% anual entre 2023 y 2025, vinculando directamente la música con el ingreso de divisas (Yanolja Research, 2026). Un caso emblemático de la importancia de estos grupos es BTS, cuyo impacto económico, según *Hyundai Research Institute*, representó alrededor del 0,5 % del PIB surcoreano en 2019 (Fernández, 2024).

¹⁸ Cita original: “International politics, like all politics, is a struggle for power... When we speak of power, we mean man's control over the minds and actions of other men. By political power we refer to the mutual relations of control among the holders of public authority and between the latter and the people at large”.

continuación de la política por otros medios” subordinando con ello el conflicto armado a la racionalidad del interés estatal, pero confirmando al mismo tiempo que la fuerza era el horizonte último de todo poder (2006). A su vez, Carl Schmitt propuso la variante más radical del poder: no hay orden político sin exclusión, no hay soberanía sin la capacidad de trazar y defender una frontera entre el nosotros y el ellos, y por ello el poder es una facultad de decisión sobre el estado de excepción. En esta evolución, ya en 1939 Edward H. Carr (2016) introdujo la categoría de “poder sobre la opinión” anticipando de forma notable la tesis Joseph S. Nye, aunque en Carr esta forma de poder seguía siendo subsidiaria del poder militar y económico que la sustentaba¹⁹. En cualquier caso, todas las visiones muestran que incluso el realismo clásico no reducía el poder a su dimensión coercitiva, sino que reconocía la existencia de formas de influencia basadas en la reputación y el ejemplo, aunque siempre respaldadas, en última instancia, por la capacidad de recurrir a la fuerza.

A finales del siglo XX, Nye reconfiguró la ontología del poder en las relaciones internacionales, actualizando su categorización como se ve en las Tablas 1 y 2. El poder no es más que la habilidad o capacidad de una persona, entidad o país de influenciar el comportamiento de otra persona, entidad o país con el objetivo de conseguir el resultado que el primero desea. La distinción conceptual que alteraría profundamente el debate fue la diferencia entre *hard power* [la capacidad de coaccionar] y *soft power* [la capacidad de atraer y persuadir mediante la cultura, los valores y las políticas exteriores percibidas como legítimas]. La forma de expresión del poder es el determinante entre que sea blando o duro, pero ambos estilos están relacionados. Es más, para Nye (2004, p. 5) aquellos críticos o escépticos acerca del potencial del *soft power*, confunden la necesidad con la suficiencia y “son jugadores unidimensionales en un tablero tridimensional”. De hecho, en 2011 se presentó el concepto de *smart power* o poder inteligente, la combinación estratégica y contextualmente calibrada de los dos tipos de poder para maximizar la eficacia de la política exterior.

¹⁹ “E. H. Carr wrote that ‘power over opinion’ was ‘not less essential for political purposes than military and economic power and has always been closely associated with them’” (Melissen, 2005, p. 4).

Tabla 1: Los Tres Tipos de Poder (sus comportamientos, instrumentos y políticas)

	Comportamientos	Instrumentos principales	Políticas gubernamentales
Poder Militar	• Coerción • Disuasión • Protección	• Amenazas • Fuerza	• Diplomacia coercitiva • Guerra • Alianza
Poder Económico	• Incentivo • Coerción	• Pagos • Sanciones	• Ayuda • Sobornos • Sanciones
Poder Blando	• Atracción • Configuración de la agenda	• Valores • Cultura • Políticas • Instituciones	• Diplomacia pública bilateral • Multilateralismo

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Nye, 2004, p. 31

Tabla 2: Rango de Acciones de Hard Power a Soft Power

	Hard Power			Soft Power		
<i>Espectro de conductas</i>	Mandato, dominio	Coerción	Incentivo	Fijación de la agenda	Atracción	Cooptar
<i>Recursos más probables</i>		Sanciones	Sobornos	Instituciones	Valores, cultura, políticas	

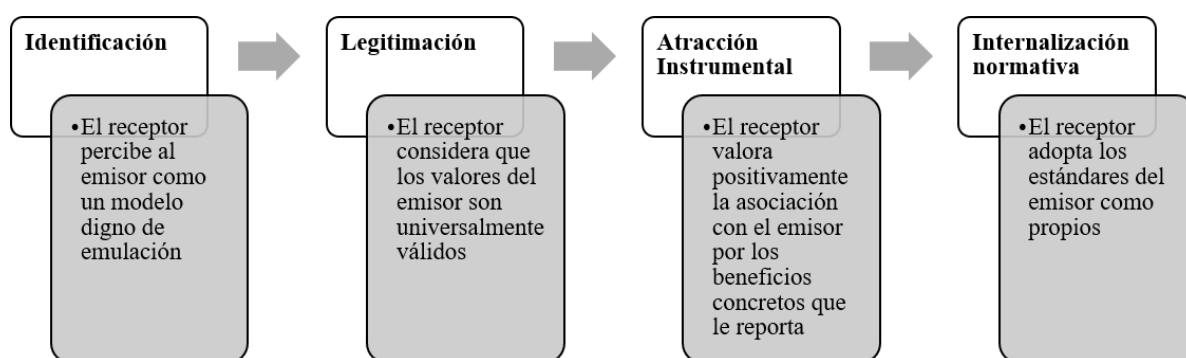
Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Nye, 2004, p. 8

2.1.1. Definición y mecanismos de *soft power* o poder blando

El poder blando es la habilidad de conseguir lo deseado mediante atracción, en lugar de coerción o pagos, independientemente del poder duro (Nye, 2004). También se puede considerar como la segunda faceta del poder, la manera indirecta de influenciar el comportamiento del otro (Ibid, p. 5). De creciente relevancia en la era de la (des)información, la política es la historia que gane, lo cual depende de la credibilidad y la imagen (Ibid, p. 106). El *soft power* proviene del atractivo propio de la cultura, los ideales y las políticas de

un país; mientras las “fuerzas de atracción” que constituyen el poder blando no son propiedades estáticas de los Estados sino relaciones dinámicas entre actores (Ohnesorge, 2019). Complementariamente, Gallaroti (2011) formula que el poder blando es una forma de “meta poder” que no se define por los recursos empleados, sino por el tipo de relación que produce²⁰. Mientras el poder duro genera cumplimiento por inducción externa, el poder blando genera cumplimiento a través de la internalización de preferencias por parte del actor influenciado, a través del mecanismo de la Ilustración 4.

Ilustración 4: Mecanismo de Inducción del Soft Power



Fuente: Elaboración propia. A partir de Jordaan, 2003; Gallaroti, 2010; Dutta, 2018.

La clave del *soft power*, por tanto, radica en entender qué mensajes manda un país, quiénes son receptores de estos y cómo la interpretación de las circunstancias afecta a la capacidad política, porque depende de una audiencia receptiva (Nye, 2004, pp. 44-95). El poder blando es dinámico y se debe gestionar sutil y cuidadosamente, pues la atracción puede convertirse en repulsión tan pronto como se pierda la credibilidad y se actúe arrogantemente destruyendo el mensaje real de los valores nacionales, de acuerdo a los mecanismos recogidos en la Ilustración 5. De hecho, se ha llegado a denominar “falacia del vehículo” a la equivalencia entre la posesión de recursos potenciales de atracción y la ostentación de poder e influencia real sobre el comportamiento de otros para conseguir sus objetivos (Vuving, 2009, p. 4). Por ello, Vuving (2009) insta a diferenciar *power resources* [los recursos de poder] de *power currencies* [las divisas de poder], que son las propiedades

²⁰ “Meta-power describes situations in which power relations themselves are embedded within some greater constellation of social relations that influence those relations and thereby influence final outcomes that derive from the interactions among actors. The structures of the bargaining boundaries are determined by the processes going on in the greater social relations within which they are embedded (i.e., endogenous rather than exogenous).” (Gallaroti, 2011, p. 11)

causales reales que generan la atracción²¹. Así, se identifican tres divisas de poder: benignidad, brillantez y belleza, representadas en la Ilustración 6. A esta perspectiva se suma Li Mingjiang y su “uso blando del poder”, donde la clave radica en cómo un Estado despliega su poder para aumentar su capacidad de persuasión y atractivo (Zaharna et al., 2014, p. 48).

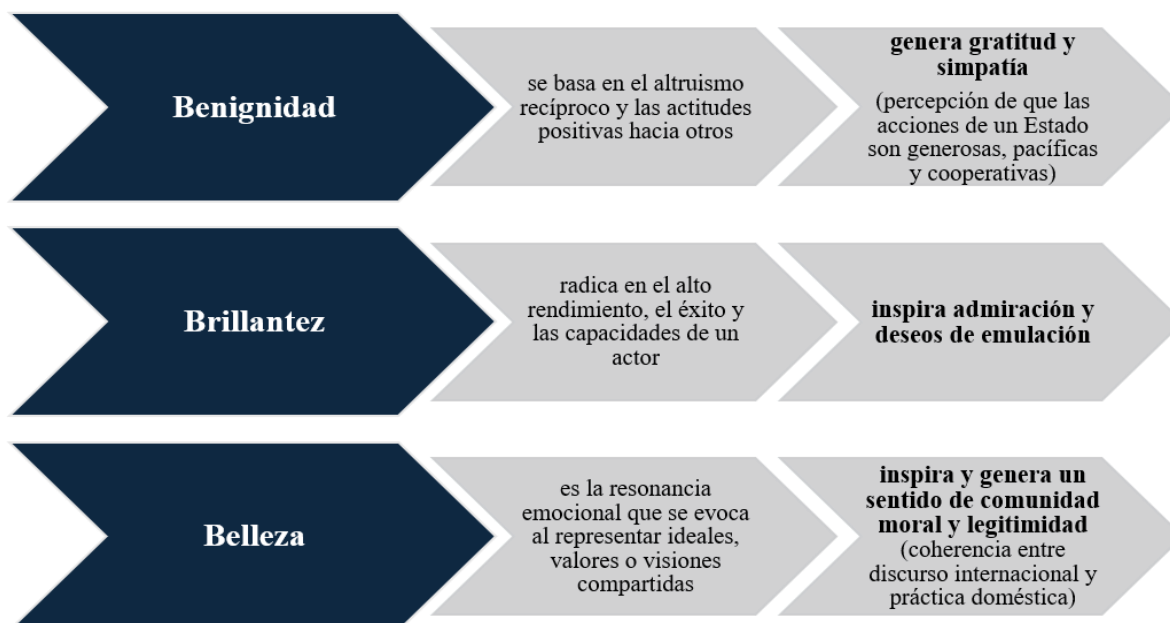
Ilustración 5: Los tres mecanismos del poder blando

Mecanismo o Fuente	Definición	Instrumentos	Factor de Éxito vs Factor Corrosivo	Casos de Éxito
Cultura	Capacidad de generar atracción, familiaridad y empatía mediante activos tangibles e intangibles que otros desean emular	Literatura, cine, música, deporte, gastronomía, idioma e imagen.	Es el mecanismo más visible	Corea del Sur y la “Ola Hallyu” desde 1995
Valores políticos	Grado en que un Estado vive y proyecta sus ideales internos de forma coherente	Calidad gubernamental, derechos humanos, libertades civiles, justicia social y transparencia	Éxito: Coherencia Corrosivo: Hipocresía y dobles estándares políticos	Suecia es líder sistemático en igualdad, transparencia y bienestar social.
Política Exterior	Percepción de legitimidad y autoridad moral de las acciones del Estado en la arena internacional	Multilateralismo, mediación en conflictos, diplomacia pública y ayuda oficial al desarrollo	Éxito: Respeto al derecho internacional Corrosivo: Unilateralismo, agresiones e incumplimiento de tratados	Noruega es la “potencia de la paz” gracias a su rol mediador

Fuente: Elaboración propia, a partir de Nye, 2004; Cull, 2009; Angulo, 2021.

²¹ Cita original: “I argue that the key to a solution of this dilemma is a subtle distinction between power resources and power currencies. Both can be seen as sources of power, but power resource and power currency are two different kinds of sources from which power is derived. The delicate difference between power resource and power currency is comparable to the one between a structure and its architecture. A power currency is a property that causes power. Power currencies are usually properties of resources or activities.” (Vuving, 2009, p. 5)

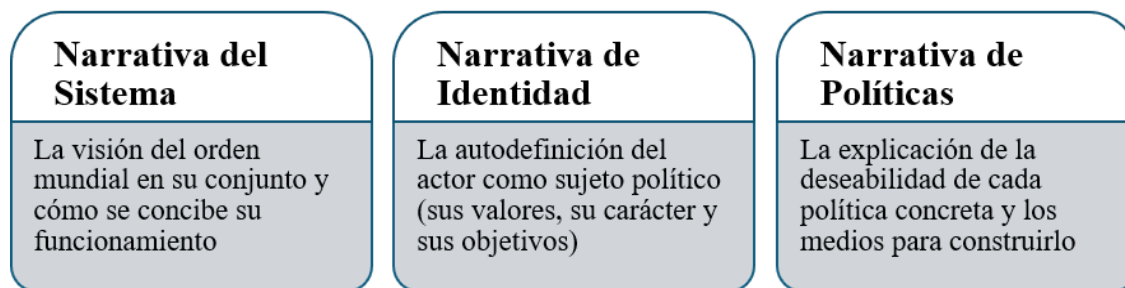
Ilustración 6: Los mecanismos de atracción en tres estructuras relacionales



Fuente: Elaboración propia. A partir de Vuving, 2009, pp. 9-12.

Esto es especialmente relevante en la era actual donde se viven dos fenómenos: la paradoja de la abundancia y la credibilidad competitiva. El primero ha llevado a la escasez de atención, por lo que la capacidad de descubrir la información valiosa y captar la atención son las fuentes de poder. Esta sobreinformación también ha aumentado la publicidad y, por ende, la incredulidad de la población; ergo, la reputación y la credibilidad son todavía más importantes que en el pasado, ya no es una cuestión de victorias económicas y/o militares sino de victorias narrativas. Así, Miskimmon, O'Loughlin y Roselle (2016; 2018) conceptualizaron la “narrativa estratégica”, la capacidad de los actores internacionales para construir y proyectar relatos coherentes sobre quiénes son, qué tipo de orden mundial desean y qué papel asignan a los demás actores en ese orden. Esta narrativa opera bajo tres niveles diferenciados en la Ilustración 7, desplazando el foco de la posesión de recursos hacia la articulación de relatos convincentes.

Ilustración 7: Los Tres Tipos de Narrativa Estratégica



Fuente: Elaboración propia. A partir de Miskimmon et al., 2018

Esta transición digital y global también lleva a la noción del “diferencial del poder blando”²² (Zaharna et al., 2014, p. 11). Este modelo relacional genera poder blando a través de tres dimensiones interrelacionadas: (1) la estructura de red facilita las conexiones bidireccionales, (2) la sinergia de red construye relaciones e incorpora diversidad, y (3) la estrategia de red empodera a los públicos objetivo convirtiéndolos en partes interesadas (*stakeholders*) para co-crear narrativas compartidas en lugar de ser meros receptores pasivos. Consecuentemente, estos mecanismos operan a través de redes de comunicación y flujos de información, creando un clima de opinión favorable y vínculos que, aunque difícil de cuantificar a corto plazo, resulta esencial para la sostenibilidad del liderazgo internacional y la movilización del poder blando.

2.1.2. La importancia del *soft power* para una potencia media

En el siglo XVI, Giovanni Botero definió a las potencias medias como aquellas con suficiente fuerza y autoridad para sostenerse por sí mismas²³ (Chhabria, 2026). En el siglo XXI, las potencias medias se definen más que por sus capacidades materiales o dimensiones territoriales, por su comportamiento²⁴. De esta manera, las potencias medias se distinguen

²² “In 2007, I suggested the term “soft power differential” to capture the idea that soft power is inherently a communication-based activity and that different communication strategies can produce different soft power outcomes, or a soft power differential” (Zaharna et al., 2014, p. 11).

²³ “The concept of middle powers dates to Renaissance Italy. The sixteenth century diplomat and scholar Giovanni Botero used the term to describe a category of states (*menzano*) falling between the great (*grandissime*) and the small (*piccioli*), and each possessing “sufficient strength and authority to stand on its own without the need of help from others.” (Patrick, 2026, What’s in a Name?)

²⁴ “Middle powers are states that are neither great nor small in terms of international power, capacity and influence, and demonstrate a propensity to promote cohesion and stability in the world system. Despite problems of classification, a consensus has developed that states such as Australia, Canada, Norway and Sweden are middle powers.” (Jordaan, 2003, p. 165)

por su tendencia al multilateralismo, búsqueda de consenso, promoción de la estabilidad del sistema, liderazgo en áreas temáticas y la proyección de sí mismos como buenos ciudadanos internacionales (Jordaan, 2003, p. 166). En este contexto, el poder blando actúa como un "multiplicador de fuerza" que permite a estas naciones influir en la agenda global de una manera que su capacidad militar o económica por sí sola no permitiría (Nye, 2021). Especialmente en un momento en el que las potencias medias ya no esperan "ser cortejadas o presionadas", sino que se muestran incrementalmente proactivas (Ashraf, 2025). El orden mundial basado en reglas está completamente debilitado, los líderes mundiales han reconocido en Davos que no es una transición sino una ruptura y buscan fortalecer la soberanía, construir coaliciones resilientes e invertir en capacidades para el futuro (Chhabria, 2026).

Hace quince años, Gallarotti desarrolló la "maldición del poder", el argumento de que el exceso de poder duro tiende a generar rendimientos decrecientes e, incluso, a erosionar la propia posición de quien lo ejerce al provocar coaliciones de contención, resistencia normativa y pérdida de legitimidad. En contraposición, surgiría el "poder cosmopolita", una forma de influencia basada en la construcción de instituciones inclusivas, la gestión multilateral de bienes públicos globales y la proyección de un modelo de gobernanza percibido como beneficioso para terceros (Gallarotti, 2012, Chapter 1). En un escenario de alineamientos múltiples emergentes, las potencias medias están llamadas a desempeñar un papel desproporcionadamente influyente en la estabilidad global y en la gestión de los desafíos transnacionales (Patrick, 2026). Triunfar como potencia media implica, para Gareth Evans, enfocarse en la resolución de problemas y el bien común, manteniendo una independencia real (Patrick, 2026, What's in a Name?).

En definitiva, para una potencia media y para un Estado con las características españolas, el *soft power* no es un complemento sino un activo estructural de la política exterior. Bajo el actual paradigma de policrisis global, las potencias medias han constatado que su influencia no deriva de la coacción, sino de su capacidad de ser "nodos de confianza". Para España, esta dinámica se manifiesta en la facultad de sus corporaciones transnacionales para actuar como vectores de exportación de la seguridad jurídica, la estabilidad institucional y el capital intelectual del Estado. Ciertas multinacionales españolas poseen una hegemonía

técnica que genera permeabilidad en la agenda diplomática y legitimidad política, inalcanzables mediante los mecanismos convencionales del *hard power*, consolidando así el papel de la empresa como actor central de la diplomacia.

2.2. Diplomacia Pública, Cultural y Corporativa

La proyección exterior de una potencia media en el siglo XXI no se limita a la acción gubernamental, sino que se articula mediante un ecosistema de actores que gestionan la reputación y la influencia del Estado. En este sentido, la diplomacia pública actúa como el marco paraguas bajo el cual la diplomacia cultural y la diplomacia corporativa operan de manera sinérgica para transformar los activos intangibles en poder político y económico. La diplomacia pública se define como el proceso mediante el cual el Estado y otros actores internacionales gestionan el entorno internacional comunicándose con público extranjero para generar una comprensión de sus ideas e ideales, sus instituciones y su cultura, así como de sus objetivos nacionales (Cull, 2009, p. 12). Si el *soft power* constituye el recurso latente de una nación, la diplomacia pública representa su mecanismo operativo por excelencia, encargado de activar dichos recursos para influir en la opinión pública extranjera y, por extensión, en las decisiones de sus gobiernos (Nye, 2021; Kelechi, 2024, p. 43; Melissen, 2011).

En el marco de la "Nueva Diplomacia Pública", el paradigma ha evolucionado desde una comunicación unidireccional y vertical hacia un modelo de diálogo y *networking* (Cull, 2009, p. 13). En este escenario, el Estado pierde el monopolio de la representación exterior en favor de actores no estatales, entre los que destacan las empresas multinacionales, las organizaciones no gubernamentales y los líderes de opinión (Melissen, 2005, p. 12; Marschlich, 2022, p. 52). Para una potencia media como España, esta transición es crítica, ya que su capacidad de influencia depende de su habilidad para tejer alianzas con estos actores y presentarse como un socio confiable en el sistema internacional.

La diplomacia cultural no es más que "el intercambio de ideas, información, arte y otros aspectos de la cultura entre las naciones y sus pueblos para fomentar el entendimiento mutuo" (Cumings, 2003, p. 1). A diferencia de otras formas de diplomacia pública, la cultural posee un carácter de largo plazo, centrándose en la creación de vínculos emocionales

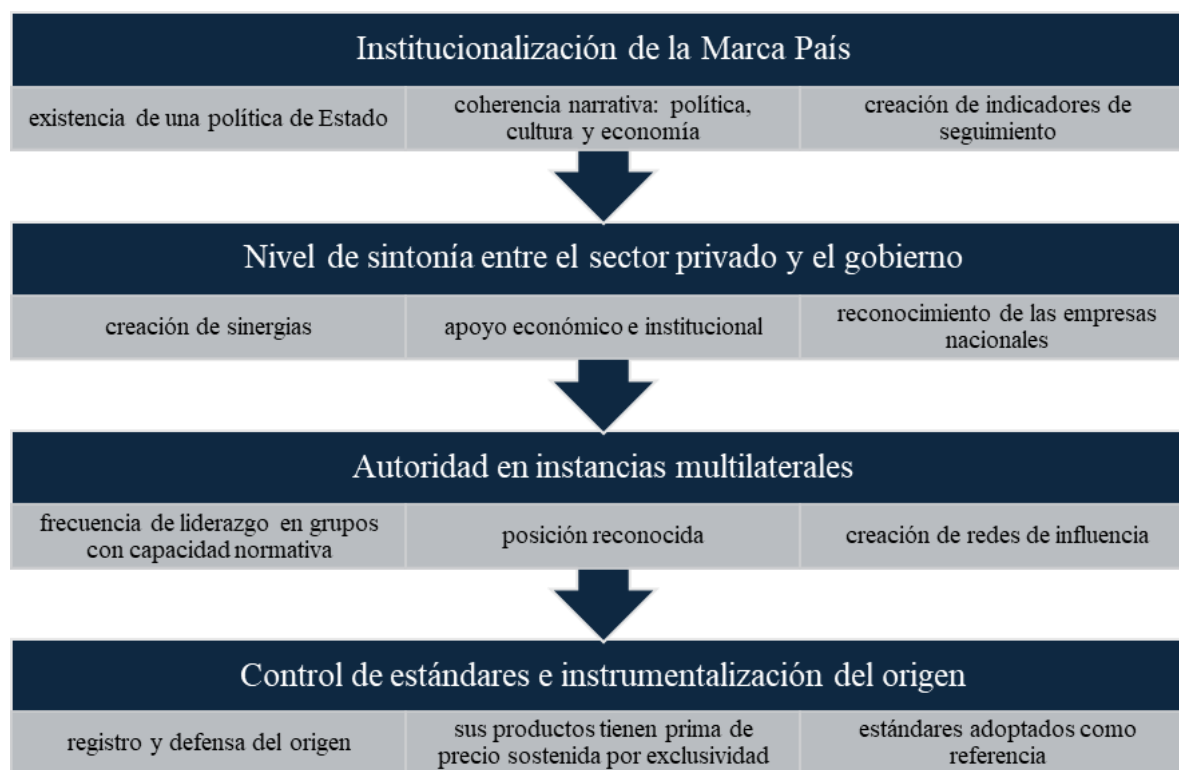
y de confianza en pro de los intereses nacionales (Grincheva, 2023; Ang et al., 2015). En este ecosistema, la cultura no opera como un mero elemento ornamental, sino como un facilitador de la legitimidad política, ya que reduce la distancia cultural entre sociedades y suaviza las fricciones inherentes a las dinámicas de poder tradicionales. En otras palabras, “la diplomacia cultural es una práctica gubernamental que opera en nombre de un *ethos* claramente definido de representación nacional, en un espacio donde el nacionalismo y el internacionalismo convergen” (Ang et al., 2015, p. 367). La idea no es la persuasión directa sino la creación de un clima de opinión favorable porque “ni siquiera el mejor anuncio puede vender un producto impopular” (Nye, 2004, p. 110).

La diplomacia corporativa se define como la gestión estratégica que realizan las firmas transnacionales para construir y mantener relaciones de confianza con una pluralidad de actores internacionales, con el fin de asegurar su operatividad y, simultáneamente, ser agentes de influencia para su país de origen (Bolewski, 2018). Ergo, “el directivo, en cuanto a diplomacia corporativa se refiere, se convierte en un estadista, una persona capaz de aunar voluntades” (Manfredi, 2017, p. 7). La mayor ejemplificación del papel de las empresas en la marca nacional es Estados Unidos, donde Hollywood, las grandes tecnológicas y sus universidades de prestigio han reforzado su *soft power* y política exterior. Parece inevitable que las empresas de un país, la marca de este y la política estén entrelazados, pues “como describe Akira Nagashima la imagen son ideas, connotaciones y trasfondo emocional asociados a un concepto, y explica cómo estas ideas se transfieren a los productos a través de estar fabricados en un país específico” (Andéhn et al., 2016, p. 2). Las empresas no solo proyectan la capacidad tecnológica, la innovación y la seguridad jurídica del país de origen, sino que configuran la “brillantez” operativa de la identidad competitiva en los mercados internacionales (Vuving, 2009; Lyon, 2023, Chapter 8). La diplomacia corporativa se fundamenta así en una dinámica público-privada de beneficio mutuo, donde el Estado utiliza el prestigio comercial y el tejido industrial de sus empresas para ganar influencia en foros multilaterales, mientras que las corporaciones se benefician del capital diplomático institucional del Estado para mitigar riesgos regulatorios en el extranjero (Bolewski, 2018; Brand Finance, 2024).

2.3. Definición de los parámetros de evaluación de la "Identidad Competitiva" de un país

Este trabajo demuestra la importancia de la percepción de imagen a la hora de construir capacidades estratégicas y resiliencia institucional. En este sentido, se detallan a continuación, y se resumen en la Ilustración 8, los parámetros para evaluar la Identidad Competitiva (IC) y su eficiencia para mantener una posición de poder acorde a sus características²⁵. Se debe entender que los siguientes parámetros no son compartimentos estancos, sino que generará un mejor resultado, transformando el prestigio en capital político, si opera como una infraestructura interconectada.

Ilustración 8: Parámetros de Evaluación de la Identidad Competitiva de un País



Fuente: Elaboración propia.

²⁵ La Identidad Competitiva es la evolución del concepto Marca País. La cita original de su autor: I first began to write about an idea I called nation branding in 1996. My original observation was a simple one: that the reputations of countries are rather like the brand images of companies and products, and equally important. The idea of brand management is still an important part of my work, but I now call the approach Competitive Identity, because it has more to do with national identity and the politics and economics of competitiveness than with branding as it is usually understood. (Anholt, 2007, p. xi)

El primer parámetro es fundamental y vital: la existencia de una Marca [Marca País (MP)] como programa institucional. Esto es, la conceptualización de la MP o IC como una estrategia de Estado, centralizada y con continuidad suprapartidista (Alves de Oliveira, 2025; Merrit, 2026). Así, las campañas publicitarias de un país serían herramientas comunicativas coyunturales, pero no se consideran creación de una Marca per se (Nair, s.f.). La creación de una estrategia de IC desde el ámbito institucional es la base sobre la que cimentar cualquier esfuerzo sostenido de proyección exterior que genere confianza entre los públicos internacionales y promueva la seguridad reputacional²⁶ (Anholt, 2011; Cull, 2018; Kim, 2025). Así, se estructurará una narrativa coherente a largo plazo, y protegida de volatilidad de los ciclos electorales (Lee, 2023). Para determinar el éxito o fracaso del primer parámetro se evaluarán los siguientes aspectos: (1) coherencia y transversalidad a través de la política, la cultura y la economía, (2) consolidación de estructuras institucionales estables, y (3) existencia de mecanismos de rendición de cuentas con estrategias formalizadas con indicadores de seguimiento.

El segundo parámetro será el nivel de unión de las esferas público y privada, para favorecer el despliegue de la diplomacia corporativa. Este aspecto trata de esclarecer si existe un apoyo consciente del gobierno a las empresas nacionales, a su expansión internacional y a su posicionamiento internacional. La relación Estado – Empresa afecta directamente al “efecto de país de origen” y, por tanto, a los atributos reputacionales de la IC (Bilkey & Nes, 1982; Anholt, 2007; Alexander, 2025). Los campeones nacionales, pero todo el tejido empresarial en su conjunto, son embajadores implícitos de su país generando bucles de retroalimentación y entrelazando reputación corporativa y nacional (Alves de Oliveira, 2025; Kim, 2025; Nye, 2004). Ergo, es imperativo que el Estado se involucre mediante instrumentos de diplomacia económica, financiación a la internacionalización, acuerdos sobre sectores estratégicos y defensa activa de los intereses nacionales en negociaciones internacionales. Este segundo parámetro se mide según (1) la creación de sinergias, (2) el apoyo económico y la defensa explícita en el exterior, y (3) el reconocimiento de las empresas nacionales como expresión de los valores y capacidades del país.

²⁶ La seguridad reputacional es un término acuñado por Nicholas J. Cull, en 2018, que hace referencia a la calidad de seguridad derivada de una nación gracias a ser bien percibida por el mundo. (Oliviera et al., 2025, p. 368)

El tercer parámetro es la autoridad del país en los foros mundiales, entendido como la capacidad de éste para ejercer influencia en la deliberación y toma de decisiones multilaterales. Esta dimensión es esencial en la IC en tanto que expresa la posición que dicho Estado ocupa en la jerarquía del sistema internacional, y su habilidad para formular agendas y construir coaliciones (Anholt, 2011; Godál, 2025). La imagen que se proyecte debe traducirse en inversión, talento y liderazgo trascendente (Brand Finance, 2024). El éxito de esta autoridad se mide a partir de (1) frecuencia con la que el Estado preside organismos o grupos de trabajo en instancias internacionales (UE, OMC, G20, OCDE, ONU) con capacidad para impulsar marcos normativos que reflejen sus intereses, (2) posición reconocida con claridad y firmeza, y (3) posesión de una red de influencia relevante gracias al idioma y otras alianzas.

El último parámetro es el control de estándares y la instrumentalización del *made in* y las denominaciones de origen. Controlar los estándares equivale, en última instancia, a definir la autenticidad y calidad de ciertos elementos, y esa capacidad definitoria tiene un valor estratégico más allá del ámbito comercial (Menapace & Moschini, 2024; Godál, 2025). Esto es, permite a un país exportar sus propios criterios de calidad, seguridad y sostenibilidad, influyendo en cómo los demás actores del sistema productivo global deben operar para acceder a determinados mercados o categorías de valor (Rangnekar, 2004). En el momento en el que un Estado puede convertir su saber hacer y su patrimonio productivo no solo crea ventajas competitivas, sino que es soberano de las prácticas asociadas a su identidad, protegiendo su capital intelectual y diferenciándose (Kim, 2025; Bramley et al., 2009). El éxito de este parámetro se manifiesta en (1) la protección intelectual con un número significativo de denominaciones de origen reconocidas, (2) creación de la sensación de escasez y exclusividad de sus productos y servicios que genera una prima, y (3) estándares de producción y calidad adoptados como referencia internacional.

Ahora bien, cabe preguntarse si el marco conceptual expuesto responde únicamente a una construcción teórica o si ha sido efectivamente implementado por algún Estado en la práctica de sus relaciones internacionales.

3. MODELOS COMPARADOS DE ÉXITO EN LA CREACIÓN DE UNA IDENTIDAD COMPETITIVA

El análisis de la identidad competitiva en el siglo XXI revela dos arquetipos de éxito, profundamente distintos en origen e historia, aunque convergentes en su eficiencia. Ambos paradigmas conducen a un mismo resultado: el posicionamiento de sus naciones como potencias medias de referencia. Francia representa el modelo occidental de IC de construcción histórica y anclaje institucional secular; mientras Corea del Sur, el construido acelerada y digitalmente con la movilización estratégica de la cultura popular. Esto demuestra que la Identidad Competitiva de un país es absolutamente personal y adaptable a las necesidades y recursos potenciales del Estado. La aplicación de los parámetros, expuestos en el anterior punto de este trabajo, permitirá desglosar cómo ambas naciones han logrado transformar su imagen en la mejor herramienta de autoridad diplomática y relevancia en los mercados.

3.1. Francia: la diplomacia clásica de la exclusividad como cuestión de Estado

El modelo francés se ha consolidado como ejemplo de resiliencia y protección de su legado a través de la diplomacia cultural clásica. No es baladí que la *raison d'État*²⁷ y el príncipe de la diplomacia²⁸ nacieran en este país. Históricamente, los líderes franceses han compartido su visión de que la identidad competitiva es un imperativo de soberanía y autoridad. Así, Francia ha protegido su prestigio exterior al margen de crisis internas²⁹, situándose sistemáticamente en los primeros puestos de los índices globales de poder e

²⁷ El concepto de razón de Estado nace en el siglo XVII y es el principio que justifica las acciones en nombre de un interés superior. No obstante, según Raymond Aron, se debe interpretar como una necesidad inherente de la política en un mundo fragmentado y conflictivo, y en ningún caso como un cinismo amoral. En otras palabras, la razón de Estado apela a subordinar las pasiones ideológicas a una visión estratégica a largo plazo. (Gagliano, 2025).

²⁸ Charles Maurice de Talleyrand-Périgord (1754–1838) es reconocido por su habilidad para navegar entre diferentes regímenes políticos y mantener relaciones diplomáticas exitosas gracias a su astucia, frialdad y visión (Pereira, s. f.).

²⁹ La política francesa se ha caracterizado por la inestabilidad desde 2024, Macron ha visto así como cuatro jefes de gobierno han caído durante su segunda legislatura, siendo uno de ellos el primer ministro de mandato más breve en la historia de la V República (Torres Aguilar, 2025).

influencia³⁰.

3.1.1. Parámetro 1: Institucionalización de la Marca País

Francia constituye una de las construcciones más elaboradas y de mayor trayectoria de una IC gracias a una institucionalización deliberada. La *Marque France*, formalizada en 2013 bajo la tutela de varios ministerios establece cinco ejes estratégicos que abarcan la dimensión económica y tecnológica, turística, gastronómica, cultural-educativa y de asociación internacional para el desarrollo sostenible (Bricq et al., 2013; EFE, 2013). El informe fundacional, dirigido por Philippe Lentschener, estableció explícitamente en 2013 que el concepto *Marque France* nació del reconocimiento de que, en la competencia actual, para seguir siendo “un país ineludible en el siglo actual, tanto un referente cultural como un actor económico de primer orden”, Francia necesitaba articular formalmente lo que hasta entonces había operado como reputación acumulada sin gestión deliberada. Esta vocación institucional se materializa a través de una constelación de agencias especializadas (véase Ilustración 9), coordinadas verticalmente por el Ministerio de Europa y Asuntos Exteriores que ostenta el mando único, y articula la estrategia geopolítica. Asimismo, cuentan con un respaldo legal y financiero permanente, gracias al Programa 185 de la Ley de Finanzas que en 2025 otorgó un presupuesto de 685,9 millones de euros al programa³¹ (Ministère de l’Action et des Comptes Publics, 2025; Dumas & Marie, 2025).

El resultado es una coherencia narrativa robusta donde la acción política, la proyección cultural y la promoción económica operan bajo el paraguas del *savoir-faire*, el *art de vivre* y el universalismo ilustrado franceses, permitiendo que Francia mantenga una identidad reconocible en los cinco continentes, como bien explican:

La primera constatación de la misión es que Francia ha elevado el saber hacer a la categoría de arte. De hecho, el término «savoir-faire» es conocido en francés en todo el mundo. Junto con Japón, Francia es uno de los pocos países que ha logrado teorizar sus procesos de creación

³⁰ Francia ocupó el primer lugar en el índice Soft Power 30 de 2019, el segundo puesto en el World Soft Power Index 2023, y el top 5 del Global Soft Power Index de 2021 a 2026 (Brand Finance, 2024; 2026; McClory, 2019, p. 37).

³¹ El *Programme 185* – “*Diplomatie culturelle et d’influence*” concentra los recursos financieros destinados a la proyección internacional de Francia por medios no coercitivos, es decir, a través de la cultura, la educación, la lengua y la cooperación intelectual y científica. Forma parte del presupuesto anual aprobado en la Ley de Finanzas y es gestionado por el Ministerio de Europa y de Asuntos Exteriores (MEAE).

y producción hasta el punto de convertirlos en una cultura en sí misma. Es en el seno de una dualidad típicamente francesa, en la frontera entre la ciencia y el arte, la industria y la artesanía, la cultura y la tecnología, donde se han creado competencias y oficios con un saber hacer y unos gestos tan específicos. (Lentschener et al., 2013, p. 9)

De hecho, el Gobierno lanzó en octubre de 2023 una campaña de comunicación internacional para la Marca Francia: *Make It Iconic. Choose France*³², evidenciando que la proyección exterior de la identidad nacional se ha convertido en una política de Estado activa y sostenida.

Ilustración 9: Arquitectura institucional de la identidad competitiva: El ecosistema operativo de "Make It Iconic"



Fuente: Elaboración propia a partir de Atout France, 2025a, 2025b; Business France, s.f, Nous découvrir; D'Aprile, 2021; France Diplomatie, 2025; Institut Français, 2024.

³² “*L’amour des gestes et du savoir-faire, la volonté de défendre une vision originale, l’art de ne rien faire comme les autres voilà ce que signifient ces quelques mots: «Make It Iconic. Choose France»*”. Puede acceder al dossier de prensa donde explican el programa Marca Francia en el siguiente enlace: https://www.diplomatie.gouv.fr/files/files/priorites-et-actions/promouvoir-les-entreprises-francaises/makeiticonic_dossier_de_presse-31-10-23.pdf

En definitiva, construir la estrategia de IC es equilibrar los recursos geológicos, agrícolas, históricos, económicos, humanos, simbólicos e imaginarios que forman la identidad nacional, y su despliegue pertinente convoca a todas las fuerzas nacionales (el presidente, el gobierno, las grandes ciudades, los líderes empresariales, las cámaras de comercio, los sindicatos y los medios de comunicación). Para garantizar la eficiencia de este despliegue, Francia dispone de un sistema de seguimiento que combina indicadores internacionales de referencia con instrumentos propios de medición de la atraktividad nacional. El principal índice externo utilizado como referencia es el *Anholt-Ipsos Nation Brands Index*³³ (NBI); además, el Estado ha desarrollado indicadores de seguimiento sofisticados, recogidos en los *Rapports de Performance* anuales, que miden desde el impacto de la lengua francesa hasta el retorno de inversión en exportaciones (Maiz-Bar et al., 2025).

Estas políticas no son estáticas sino dinámicas y adaptables al escenario geopolítico que se viva, prueba de ello es la actualización continua de los indicadores que se estudian para comprobar el buen desempeño de la estrategia como refleja la Tabla 3. Adicionalmente, Business France publica anualmente su *Tableau de bord de l'attractivité de la France*, un instrumento de seguimiento que monitoriza indicadores de inversión extranjera directa, proyectos de creación de empleo, posicionamiento comparado con otros destinos europeos y evolución sectorial, lo que permite a las autoridades identificar tendencias y ajustar la estrategia. La Dirección General del Tesoro y el INSEE elaboran las previsiones sobre crecimiento, competitividad y empleo, mientras que la Dirección General de Empresas recoge información sobre la situación de las empresas en su diálogo cotidiano, constituyendo fuentes complementarias de diagnóstico sobre el posicionamiento competitivo de Francia. Los resultados de estos instrumentos de seguimiento han revelado tensiones que la propia administración francesa no puede ignorar. En el NBI de 2023, Francia experimentó el mayor cambio negativo dentro del top diez al caer de la quinta a la octava posición, alcanzando su posición más baja registrada en la historia del índice (Ipsos, 2023).

³³ El NBI mide las percepciones de 50 naciones a través de más de 60.000 entrevistas anuales en 20 países paneles, sobre seis dimensiones: exportaciones, gobernanza, cultura, personas, turismo e inversión e inmigración

Tabla 3: Comparativa 2024-2025 de los Indicadores Clave de Desempeño de “Make It Iconic”

Objetivos e Indicadores de Desempeño 2024	Objetivos e Indicadores de Desempeño 2025
OBJETIVO 1: Reforzar la influencia cultural, lingüística y educativa de Francia	OBJETIVO 1: Reforzar la influencia cultural, lingüística y educativa de Francia
INDICADOR 1.1: Presencia de la cultura y de las ideas francesas en el extranjero	INDICADOR 1.1: Presencia de la cultura y de las ideas francesas en el extranjero
INDICADOR 1.2: Difusión de la lengua francesa	INDICADOR 1.2: Difusión de la lengua francesa
INDICADOR 1.3: Enseñanza francesa y cooperación educativa	INDICADOR 1.3: Centros homologados de la red de enseñanza francesa en el extranjero
	INDICADOR 1.4: Centros escolares acreditados con el sello <i>LabelFrancÉducation</i>
	INDICADOR 1.5: Número de docentes formados por la red en los sistemas educativos locales
OBJETIVO 2: Desarrollar la capacidad de atracción de Francia	OBJETIVO 2: Desarrollar la capacidad de atracción de Francia
INDICADOR 2.1: Atractivo de la enseñanza superior y de la investigación	INDICADOR 2.1: Atractivo de la enseñanza superior y de la investigación
INDICADOR 2.2: Atractivo de Francia en términos de inversión	INDICADOR 2.2: Becas del Gobierno francés
	INDICADOR 2.3: Atractivo de Francia en términos de inversión
OBJETIVO 3: Incrementar el rendimiento del dispositivo de apoyo a la exportación	OBJETIVO 3: Incrementar el rendimiento del dispositivo de apoyo a la exportación
INDICADOR 3.1: Acompañamiento de los actores económicos	INDICADOR 3.1: Acompañamiento de los actores económicos
OBJETIVO 4: Dinamizar los recursos externos	OBJETIVO 4: Dinamizar los recursos externos
INDICADOR 4.1: Autofinanciación y asociaciones	INDICADOR 4.1: Autofinanciación y asociaciones

Fuente: Traducción propia. Adaptado de Ministère de l’Action et des Comptes Publics, 2024, p. 7; 2025, p. 6.

3.1.2. Parámetro 2: Sintonía entre el Sector Privado y el Gobierno

Francia ofrece uno de los modelos más sofisticados de alianza estratégica entre el Estado y el sector empresarial para la proyección internacional de la identidad nacional. Al darse una coparticipación activa y estratégica. Esta relación, en lugar de articularse a través de un intervencionismo directo, crea un sistema de incentivos, protección normativa y alineación narrativa que convierte a las empresas privadas en embajadoras activas de los

valores nacionales. El nivel de sintonía entre el sector público y el privado en Francia, por tanto, es una realidad estructural que define su ventaja competitiva: la hegemonía del lujo y la exclusividad (Brand Finance, 2024). Esto ocurre gracias a la convergencia de los intereses, resultado de décadas de políticas sectoriales deliberadas³⁴.

Por ello, el sector del lujo representa el caso paradigmático de esta sinergia. El país posee más marcas de lujo con atractivo global que el resto del mundo combinado, lo que define en gran medida qué hace especial a la "Marca Francia" a los ojos del mundo (Brand Finance, 2024, p. 54). Es tal la importancia que, en 1954, Jean-Jacques Guerlain fundó el Comité Colbert, donde el Estado colabora activamente con más de noventa casas de lujo francesas seleccionadas para proteger el patrimonio industrial y artesanal francés, promover la excelencia francesa e influir políticamente³⁵ (Comité Colbert, 2026; Adrian, 2025). La visión original del Comité Colbert era que “el lujo francés no se limita a existir; debe proyectarse e inspirar al mundo entero”³⁶, y precisamente han conseguido convertir el origen francés en una ventaja competitiva en lugar de una limitación, manteniendo deliberadamente la producción en Francia, incorporando la narrativa de los talleres artesanales a su comunicación e invirtiendo en la formación y preservación de saberes raros, resistiendo la deslocalización pese a sus mayores costes (Delacroix, 2024; The Brand Hopper, 2024; Soric, s. f.).

La diplomacia económica y el apoyo estatal a la industria nacional operan en Francia como un sistema integrado, en el que la política exterior es también política industrial³⁷. Este

³⁴ El apoyo económico e institucional del Estado, por ejemplo, a las industrias culturales y creativas francesas es uno de los más robustos del mundo. Ejemplo de ello es el Centro Nacional de Cine y la Imagen Animada (CNC) que gestiona un sistema de financiación cruzada del audiovisual que reinvierte los ingresos de las plataformas y distribuidoras en la producción nacional, convirtiendo a Francia en el país europeo con mayor capacidad de producción cinematográfica independiente. (CNC, 2023, 2026; Girondin, 2025),

³⁵ El Comité Colbert es un exclusivo club de socios que deben cumplir los siguientes criterios: origen francés, excelencia productiva y calidad excepcional verificadas y reconocidas por los expertos, proyección y presencia internacionales verificadas con sus cifras de exportación, y patrimonio cultural entendido como su contribución al arte y su impacto social (Adrian, 2025)

³⁶ Cita original: “Le luxe français ne se contente pas d’exister, il doit rayonner et inspirer le monde entier” (Adrian, 2025).

³⁷ Los cimientos de esta diplomacia de influencia moderna fueron diseñados en el informe de referencia sobre la globalización elaborado por el exministro de Asuntos Exteriores Hubert Védrine (2007). En dicho documento, Védrine estableció que la política exterior francesa debía abandonar su “desconfianza estéril” para adoptar un “dinamismo ofensivo”, poniéndose explícitamente al servicio de la proyección corporativa mediante la facilitación de exportaciones, la protección sectorial y la búsqueda de grandes contratos internacionales (2007, pp. 18-30).

éxito en el área del lujo trasciende a otros sectores y, en el programa France 2030, han elevado la alta tecnología y la energía a la categoría de interés nacional. En palabras de Bruno Bonnell, Secretario General de Inversiones a cargo de France 2030:

La metamorfosis que actúa en nuestra sociedad y el cambio en nuestra economía, basado en la transición de combustibles fósiles importados a energías locales y bajas en carbono, es una gran oportunidad para destacar proyectos innovadores que traen esperanza para el futuro. Ahora podemos decir que estamos logrando nuestra ambición de asegurar nuestra soberanía en muchos campos científicos, técnicos e industriales, un tema prioritario en el nuevo contexto de incertidumbre global (Secrétariat général pour l'investissement, 2025)³⁸.

Esto se traduce en apoyo económico e institucional constantes, desde diplomacia comercial de alto nivel hasta incentivos fiscales para la innovación. Aunque lo que convierte esta arquitectura en una genuina política de Estado es su continuidad transversal, con la Dirección General del Tesoro dedicando la mitad de sus 1.300 agentes al trabajo exterior en 105 países, con el objetivo explícito de defender y promover los intereses nacionales, apoyar a las empresas exportadoras y promover la atraktividad de Francia para favorecer las inversiones internacionales (Ministère de l'Économie, s.f., Conduire la politique économique du pays; Direction générale du Trésor, s.f.). El uso de la influencia diplomática para maximizar los intereses económicos es visible en los múltiples contratos de armamento que Francia ha firmado en la última década, frecuentemente ligados a asociaciones estratégicas con los países compradores, convirtiendo a Francia en el segundo mayor exportador de armas del mundo entre 2019 y 2023 (Vinjamuri et al., 2025, p. 99). Es más, el 84 % del valor de las principales marcas francesas se genera en el extranjero y Francia es el segundo país europeo con más marcas en el Top 100 mundial (Interbrand, 2025; Kantar, 2025).

El resultado de esta acumulación institucional es que Francia se convirtió, por primera vez en 2019, en el primer país de acogida de inversiones extranjeras en Europa, acaparando el 19% del conjunto de proyectos de inversión creadores de empleo en ese año (Business

³⁸ Cita original: Bruno Bonnell, secrétaire général pour l'investissement en charge de France 2030

La métamorphose à l'œuvre dans notre société et le basculement de notre économie, fondée sur la transition des énergies fossiles importées vers des énergies bas carbone produites localement, est une formidable opportunité pour mettre en lumière des projets innovants et porteurs d'espoir pour le futur. Nous pouvons aujourd'hui affirmer que nous sommes en train de réussir notre ambition d'assurer notre souveraineté dans de nombreux domaines scientifiques, techniques et industriels, un enjeu prioritaire dans le nouveau contexte d'incertitude mondiale.

France, 2020). Esta cifra constituye una evidencia directa del impacto que una política de Estado coherente puede generar sobre los flujos reales de capital internacional.

3.1.3. Parámetro 3: Autoridad real en Instancias Multilaterales

Francia dispone de un posicionamiento multilateral estructuralmente privilegiado que ningún otro Estado europeo de tamaño comparable ha podido igualar, y que constituye uno de los pilares más sólidos y duraderos de su identidad competitiva en el sistema internacional. Esta autoridad no se deriva únicamente del poder militar o económico, sino de una arquitectura institucional heredada del orden de posguerra que Francia ha sabido mantener y aprovechar estratégicamente (Vinjamuri et al., 2025). Así, la autoridad francesa no es consecuencia de su poder blando sino su principal mecanismo de producción. Francia es miembro fundador de las Naciones Unidas desde 1945 y ostenta un asiento permanente en el Consejo de Seguridad con derecho de veto, condición que comparte únicamente con Estados Unidos, China, Rusia y el Reino Unido. Como potencia nuclear y potencia de intervención y mediación presente en numerosos centros de operaciones, incluidas las de mantenimiento de paz, Francia ejerce una influencia singular en la arquitectura de seguridad colectiva. Además, es el cuarto mayor contribuyente al presupuesto de la UNESCO y lidera la Organización Internacional de la Francofonía (OIF), que agrupa a 88 Estados y gobiernos y representa aproximadamente 321 millones de francoparlantes. Es decir, financia el foro de producción normativa en materia de diversidad cultural y patrimonio, y convierte la lengua en palanca de influencia normativa, educativa y económica en África, el Caribe, Oriente Próximo y el Sudeste Asiático.

Esta posición en el Consejo de Seguridad no es un mero privilegio heredado, sino que se traduce en capacidad activa de configurar agendas y normas internacionales. En 2013, Francia lanzó una iniciativa proponiendo un acuerdo colectivo y voluntario por el que los miembros permanentes del Consejo de Seguridad se abstuvieran de ejercer el derecho de veto en caso de atrocidades masivas; en septiembre de 2020, la declaración política en apoyo de esta iniciativa había sido aprobada por 105 países (Représentation permanente de la France auprès des Nations Unies, 2015; Global Centre for the Responsibility to Protect, 2020; Model Diplomat, 2026). En abril de 2025, Francia asumió la presidencia del Consejo de Seguridad de la ONU, articulando como principio rector de su presidencia el énfasis en el diálogo

multilateral frente a las relaciones de poder, consolidando así su imagen de actor responsable y constructor de consensos en un momento de alta tensión geopolítica (Représentation permanente de la France auprès des Nations Unies, 2025; Cakirtekin, 2025).

La frecuencia de liderazgo en grupos con capacidad normativa es particularmente alta en tres ámbitos. El comercio internacional, donde Francia lidera la defensa del principio de “excepción cultural” en la OMC, impidiendo que los productos culturales sean tratados como mercancías ordinarias³⁹ (Védrine, 2007, p. 19). La regulación digital, donde el Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial, del que Francia fue arquitecto decisivo, se perfila como el estándar global de referencia⁴⁰ (Bendiek & Stuerzer, 2023; Gódal, 2025). Y la diplomacia climática, donde la COP21 y el Acuerdo de París de 2015 constituye el ejemplo más citado de la capacidad francesa para convertir su poder de convocatoria y legitimidad normativa en un logro diplomático de alcance histórico⁴¹ (Bueno et al., 2019). Así, Francia aspira a preservar las organizaciones multilaterales existentes, que le han otorgado una fuerte influencia internacional, y su apoyo a reformas específicas está orientado a consolidar esas organizaciones y ayudar al orden internacional a superar las crisis geopolíticas actuales.

3.1.4. Parámetro 4: Control de estándares e Instrumentalización del Origen

Finalmente, Francia ha construido un sistema de control de estándares y protección del origen que convierte la geografía en valor económico y simbólico. Los ejemplos canónicos son el Champagne, el Cognac, el Roquefort y el Camembert de Normandie, pero el sistema se extiende a más de 300 productos agroalimentarios franceses, cuya prima de precio reconocida por consumidores de todo el mundo descansa precisamente en la garantía jurídica del origen. Como señala la Escuela de Negocio de París, la expresión *Made in France* ha evolucionado mucho más allá de una simple indicación de país de origen; hoy representa calidad, patrimonio, artesanía, autoridad cultural y confianza. Esta estructura jurídica convirtió el origen en una garantía y no en una mera afirmación de marketing, siendo el

³⁹ El tratado internacional definitivo impulsado formalmente por Francia que legaliza la excepción cultural a nivel global, permitiendo a los Estados subvencionar sus industrias nacionales sin violar las normas de la OMC está disponible en: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000142919_spa

⁴⁰ Puede consultarse el Reglamento (UE) 2024/1689 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial en: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

⁴¹ Puede consultarse el Acuerdo de París de 2015, por las Naciones Unidas, en: https://unfccc.int/files/essential_background/convention/application/pdf/spanish_paris_agreement.pdf

Estado francés pionero en el uso de instrumentos de propiedad intelectual colectiva.

El punto de partida institucional es el INAO (*Institut national de l'origine et de la qualité*), creado en 1935 y dependiente del Ministerio de Agricultura, que constituye el organismo de certificación y control más antiguo y técnicamente avanzado del mundo en materia de denominaciones de origen. El sistema AOC (*Appellation d'Origine Contrôlée*) fue diseñado para garantizar la consistencia de calidad del producto vinculando jurídicamente sus características a su territorio de producción y criterios estrictos como variedades, métodos y límites de producción autorizados (European Waterways, 2025). La sofisticación del modelo francés reside en haber escalado este sistema desde el ámbito nacional al europeo, y desde el europeo al global. Francia impulsó decisivamente el Reglamento europeo de 1992 que creó el sistema de Denominaciones de Origen Protegidas (DOP/AOP) e Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) a escala comunitaria, exportando en la práctica su propio modelo regulatorio al conjunto de la Unión Europea y, convirtiéndolo en el estándar de referencia en las negociaciones comerciales internacionales. El impacto económico de este control normativo es cuantificable y directo: el Champagne, el Cognac, el Roquefort, el Comté o el Foie gras son categorías que no pueden legalmente ser producidas fuera de sus territorios de origen y bajo sus estándares específicos, lo que las convierte en monopolios geográficos protegidos por el derecho internacional (Goguette, 2024).

Francia va más allá de la defensa de sus propias denominaciones, negocia activamente su protección en acuerdos bilaterales y multilaterales con terceros países, convirtiendo la expansión del sistema de indicaciones geográficas en un objetivo explícito de política comercial y exterior. Este control sobre los estándares de autenticidad es, precisamente, lo que Anholt denomina *substance* en su modelo de identidad competitiva: no es comunicación sobre la excelencia, sino la excelencia misma convertida en norma jurídicamente vinculante. Este fenómeno se operativiza mediante la prima de precio por el “efecto país de origen”⁴². Cuando un Estado logra que su manufactura sea percibida como el cenit de la sofisticación y el rigor cualitativo, el valor intrínseco del producto se independiza de sus costes de

⁴² Se define prima de precio o *price premium*, en la literatura de economía política y marketing internacional, como la disposición de un consumidor global a pagar un sobreprecio sustancial por un bien o servicio debido exclusivamente a los atributos psicológicos, reputacionales y axiológicos asociados.

producción físicos, permitiendo márgenes de beneficio excepcionales para los campeones nacionales (Andéhn et al., 2016).

De hecho, el informe Lentschener (2013) establece explícitamente que el "estilo francés" no es un atributo superficial, sino una impronta metodológica de excelencia que dota a la producción nacional de un blindaje frente a la competencia de costes⁴³. La cuantificación de esta prima está ampliamente demostrada y cuantificada internacionalmente⁴⁴. El diferencial para los productos de lujo franceses es estructuralmente superior. En la alta perfumería y la cosmética el sobreprecio es del 15-30% frente a composiciones químicas equivalentes producidas en mercados competidores (Scento, 2026). Esta prima aumenta al 30-50% en los textiles, especialmente sobre el lino estándar, debido a la reputación de durabilidad y tradición artesanal (Selvane, 2026).

Finalmente, el control de este estándar se refuerza institucionalmente a través de la Dirección General de Competencia, Consumo y Represión del Fraude (DGCCRF), que llevó a cabo en 2021-2022 investigaciones sobre el uso impropio de la etiqueta *Made in France*, hallando incumplimientos en el 15% de los casos auditados, lo que muestra que el sistema se aplica con rigor sancionador. Este férreo control de los estándares de autenticidad garantiza que los productos vinculados a la marca país francesa disfruten de una prima de precio masiva y estructural sostenida por la exclusividad percibida y la escasez regulada. En suma, Francia ha convertido la institucionalización del origen en un mecanismo de soberanía económica e influencia geopolítica resiliente.

⁴³ El documento eleva la premisa "*La France crée du style*" al rango de creencia nacional (p. 14), definiendo este estilo mediante atributos de "rigor", "tenacidad" e "inteligencia" (p. 15). En este sentido, el Estado diagnostica que "el amor por los gestos y el saber hacer" (p. 9) y su preservación a través del tejido industrial y artesanal convierten a Francia en un genuino "multiplicador de valor" (p. 13), justificando de forma orgánica el posicionamiento premium de sus empresas en el mercado mundial

⁴⁴ Puede consultarse Aggarwal & Jain (2024), quienes analizan empíricamente cómo la imagen del país de origen influye en el valor de marca dentro de la industria del automóvil, o Zelina & Fetscherin (2007), donde demuestran la prima de los automóviles alemanes frente a los estadounidenses y a los japoneses, con "el precio medio por punto de producto era de 1.160 dólares, pero BMW y Audi lograron cobrar 1.450 y 1.498 dólares por punto, respectivamente, muy por encima de sus competidores".

3.2. Corea del Sur: la ingeniería reputacional de la *Hallyu*

El caso surcoreano es, desde el punto de vista académico, el más analizado de las últimas dos décadas precisamente porque contradice el supuesto de que la influencia cultural a escala global requiere siglos de acumulación histórica. Corea del Sur construyó una de las marcas-país más reconocidas del mundo en menos de treinta años a partir de la crisis de 1997⁴⁵. Este colapso es de vital importancia para comprender el poder blando surcoreano, ya que obligó a reestructurar la economía tradicional y motivó a la administración de Kim Dae-jung a implementar el Plan de Desarrollo y Apoyo a la Industria del *Hallyu* (1998), apostando por las industrias creativas y tecnológicas como la nueva vía de supervivencia económica y diplomática en el exterior (Kihwan, 2006; Sellers & Leasure, 2025). Este despliegue se alinea con la actual doctrina geoestratégica promulgada por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Seúl, cuyo objetivo explícito es consolidar a Corea del Sur dentro de las cinco principales potencias globales de *soft power*, teniendo en cuenta que actualmente han escalado al undécimo puesto en el *Global Soft Power Index*⁴⁶ (Brand Finance, 2026b).

3.2.1. Parámetro 1: Institucionalización de la Marca País

En Corea del Sur, la identidad competitiva es una política de Estado centralizada, dirigista e inmune a las alternancias de signo político en el gobierno. A nivel institucional, el Estado declaró explícitamente a la cultura como el "tercer pilar" de su diplomacia, junto con la política y la economía (Józsa, 2021). Esta estrategia fue formalizada inicialmente bajo el gobierno de Kim Dae-jung con el ya mencionado Plan de 1998 y la Ley de Promoción de la Industria Cultural (1999). El primero representó la voluntad política y la movilización de presupuesto para rescatar la economía, mientras que la Ley fue la herramienta jurídica que

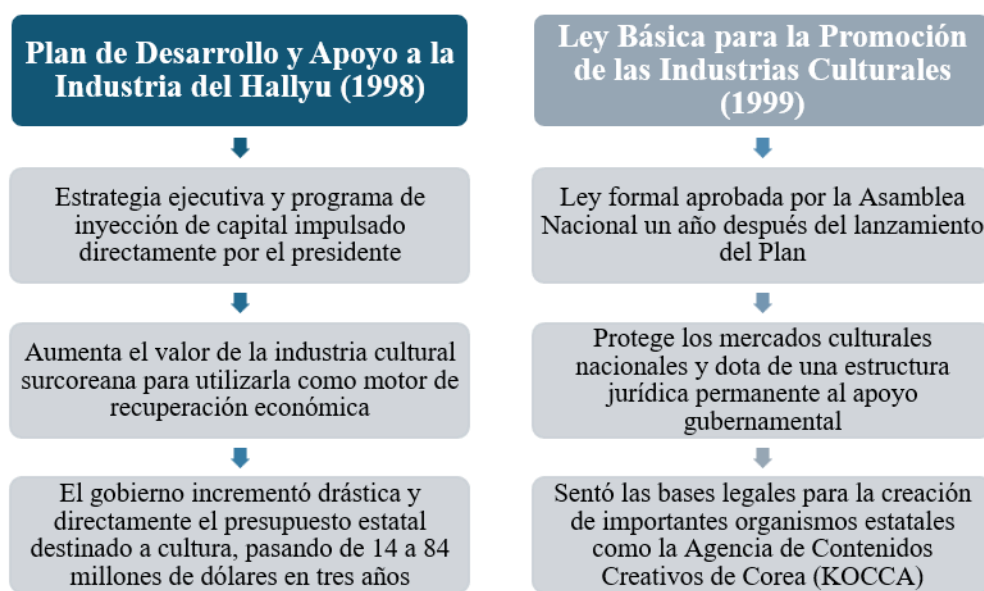
⁴⁵ Enmarcada en la crisis financiera asiática, la crisis surcoreana de 1997 fue una severa crisis de liquidez y divisas que llevó al país al borde de *default* o suspensión de pagos. Se originó por un endeudamiento de las instituciones en moneda extranjera y, el apalancamiento extremo de los grandes conglomerados o *chaebols* cuyo ratio de deuda superaba el 500%. El país tuvo que aceptar un rescate histórico del Fondo Monetario Internacional. Para un informe detallado de las causas, la respuesta y las lecciones de Corea del Sur, se puede consultar: <https://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2006/cpem/pdf/kihwan.pdf>

⁴⁶ Ha logrado un apalancamiento que compensa sus retos en el pilar de Gobernanza gracias a una extraordinaria puntuación en Familiaridad e Influencia. Este estatus se desglosa en rendimientos preeminentes dentro del pilar de Negocios y Comercio, donde el país ocupa el séptimo lugar global en “productos y marcas que el mundo ama” y el sexto en “potencial de crecimiento futuro” (Brand Finance, 2026b). Asimismo, su vanguardia metodológica se demuestra al ostentar el quinto puesto en “tecnología avanzada e innovación”, el noveno en exploración espacial y el séptimo en influencia en artes y entretenimiento (ibid).

institucionalizó ese apoyo en el aparato del Estado, asegurando que la estrategia a favor del *Hallyu* perdurara más allá de las decisiones presupuestarias a corto plazo, como se detalla en la Ilustración 10 (Kim, 2025).

Sin embargo, la IC experimentó su mayor salto cualitativo en 2009 bajo la presidencia de Lee Myung-bak con la creación del Consejo Presidencial para la Marca Nacional (PCNB), cuya meta explícita era elevar a Corea del puesto 33.º al 15.º en el *Nation Brands Index* de Simon Anholt. Este organismo reporta directamente al Jefe del Estado y ostenta el mandato exclusivo del diseño de planes vinculantes para integrar la proyección de la IC en todos los ministerios⁴⁷ (Choi & Kim, 2014).

Ilustración 10: Diferencias de los dos Instrumentos del Hallyu - Definición, Objetivo y Acción



Fuente: Elaboración propia. A partir de Foster, 2025; Kim, 2025; Karakousis, 2025.

Para evitar que la estrategia fuera puramente retórica, el PCNB estableció rigurosos sistemas de evaluación cuantitativa. El KOCCA publica anualmente *el Korean Wave Survey*, que mide la penetración del *Hallyu* en más de 25 países, y el *Content Industry Statistics*, que

⁴⁷ El PCNB se estructuró mediante una gobernanza híbrida, reuniendo a ministros con decenas de expertos y líderes de corporaciones privadas, permitiendo alinear directamente las políticas públicas con los objetivos comerciales en el exterior. Para ofrecer una visión de la exhaustividad del plan, el primer Plan (2009-2011) incluyó a 16 ministerios y agencias cubriendo 73 operaciones. El segundo Plan (2012-2014) la cifra era de 22 ministerios y agencias y 72 cometidos (Choi & Kim, 2014, p. 359).

cuantifica los flujos de exportación por sector, permitiendo un seguimiento preciso del retorno económico y reputacional de cada instrumento de política cultural. Además, el Estado colaboró con el *Samsung Economic Research Institute* (SERI) para crear el "Modelo SERI-PCNB", que mide anualmente la brecha entre la “sustancia” económica real de Corea y su “imagen” global percibida frente a la media de la OCDE, logrando documentar un ascenso en su imagen internacional del 89% en 2009 al 101% en 2012 (Choi & Kim, 2014, p. 361).

La Ola Coreana opera con un efecto de arrastre transversal donde la exportación de entretenimiento genera un deseo y un estilo de vida que estimula directamente la venta de cosméticos, gastronomía, tecnología de consumo y turismo (Martin Roll, 2021). Esta coherencia permite que el atractivo cultural blando se materialice en exportaciones industriales duras bajo una misma narrativa de dinamismo, modernidad y vanguardia tecnológica. De hecho, las campañas de promoción del país, detalladas en la Tabla 4, reflejan este ecosistema.

Tabla 4: Campañas de Marca País de Corea del Sur (realizadas entre 2023 y 2026)

<i>Campaña Institucional</i>	<i>Lema y Enfoque Discursivo</i>	<i>Mecanismo de Soft Power</i>	<i>Emisores y Aliados Corporativos</i>	<i>Impacto Estratégico</i>
<i>Visit Korea</i>	<i>“Ride the Korean Wave”</i> El núcleo de este relato postula que la cultura coreana no es un catálogo de destinos o monumentos aislados, sino un flujo de experiencias inmersivas interconectadas (gastronomía, belleza, música y patrimonio) que el visitante global puede transitar de manera unificada a través de plataformas analógicas y digitales	Atracción relacional intangible al lograr que consumidor extranjero asimile la marca país a través de un prisma de cercanía y familiaridad para convertir el capital emocional de los <i>fandoms</i> en transacciones de mercado	Ministerio de Cultura y Deportes, Organización de Turismo (KTO), el actor Cha Eun-woo y el grupo de K-Pop NewJeans. La elección de estos embajadores no obedece a un mero criterio de notoriedad publicitaria, sino a la explotación de redes afectivas y comunidades digitales	Superación del turismo tradicional analógico mediante la digitalización de rutas vivenciales

	integradas.		transnacionales consolidadas.	
<i>Challenge Korea (2023)</i>	“Challenge Korea: Hello Future” El eslogan invita a desafiar límites mediante la inmersión en una Corea del Sur dinámica, disruptiva e infalible frente a las adversidades globales	La brillantez de Vuving (2009)	KTO junto al galardonado actor Lee Jung-jae de “El juego del calamar”	Se proyecta a Corea como el laboratorio tecnológico del futuro
<i>Busan World Expo 2030</i>	“Transforming Our World, Navigating Toward a Better Future”. La campaña internacional para la candidatura de la Exposición Universal de Busan 2030 constituyó el ejercicio de diplomacia corporativa y pública más sofisticado y de mayor envergadura económica en la historia contemporánea de Corea del Sur	Poder Cosmopolita pues basan la legitimidad moral en la defensa de bienes públicos globales y la ayuda al desarrollo (Beck, 2006).	Comité Ejecutivo del Gobierno, SK Group, LG, Samsung Electronics y embajadas de Seúl.	Posicionó a Corea como un "Estado puente" responsable al ofrecer paquetes de transferencia tecnológica y transición climática al Sur Global.
<i>Metaverse Seoul</i>	“Virtual Worlds, Real Governance” El metaverso ya no es concebido en la política exterior coreana como un espacio recreativo o de socialización comercial abstracto, sino como un canal oficial de diplomacia de redes donde los ciudadanos y los inversores extranjeros pueden interactuar de forma bilateral con las	Poder Discursivo Dinámico dada la co-producción continua de reputación en redes virtuales interactivas (Ohnesorge, 2024).	Gobierno Metropolitano de Seúl, Ministerio de Ciencia, e <i>influencers</i> virtuales de IA generativa como Rui	Primer ecosistema del mundo en transmutar embajadas y servicios consulares al metaverso; uso de avatares algorítmicos para sortear barreras físicas y captar de forma directa a la Generación Z global.

instituciones del
Estado, participar en
foros normativos y
tramitar servicios
consulares dentro de
una simulación virtual
de "gemelo digital"

Fuente: Elaboración propia. A partir de Audouin, 2023; Bureau International des Expositions, 2021; Kim, 2023; Lee, 2024; Park, 2023; Song, 2023; Zhang & Wang, 2025; Zhang et al., 2026.

La configuración de la IC de Corea del Sur se adapta al escenario que plantea cada momento histórico. Así, ha dado un giro desde el tradicional *soft power* de consumo estético hacia un modelo integrado de *smart power* relacional a través de una nueva generación de macrocampañas institucionales como “*Visit Korea*”, “*Challenge Korea*”, la candidatura internacional “*Busan World Expo 2030*” y la gobernanza inmersiva de “*Metaverse Seoul*”, priorizando la audacia tecnológica, la cocreación digital y la responsabilidad global compartida. En suma, el aparato estatal surcoreano desvincula su reputación de los clichés folclóricos o del mercantilismo nacionalista tradicional, logrando que el consumidor e inversor internacionales perciba la identidad coreana como una infraestructura indispensable de innovación, sostenibilidad y confianza regulatoria en el orden internacional contemporáneo.

3.2.2. Parámetro 2: Sintonía entre el Sector Privado y el Gobierno

La relación entre el Estado surcoreano y el sector privado en materia de IC presenta una tensión productiva y documentada que la distingue del modelo francés, pues mientras que en Francia la sintonía es estructural y sedimentada históricamente, en Corea del Sur ha sido objeto de negociación explícita y no siempre armoniosa. El primer intento de consenso fue la iniciativa *Advanced Technology and Design Korea* (AT&D Korea) de 2009, cuyo propósito fundamental fue vincular el éxito internacional de los *chaebols* directamente con la IC, al tiempo que apadrinaba a pymes tecnológicas con asistencia directa para facilitar su exportación (Choi & Kim, 2014). En 2020, el Ministerio de Cultura estableció un departamento específico para el apoyo al movimiento *Hallyu*; no obstante, intentos similares en 2012 y 2015 recibieron críticas del sector privado, que percibía la intervención gubernamental como una injerencia en sus negocios y temía que la politización del fenómeno

limitara su éxito (Mize, s.f.; Józsa, 2021). Esta tensión se ha resuelto gracias a un modelo de sintonía más sofisticado donde el Estado financia infraestructura, investigación de mercado y acceso a plataformas internacionales, pero las empresas conservan la autonomía creativa y comercial que condicionan su credibilidad global (Putri et al., 2026).

El apoyo económico e institucional es cuantitativamente significativo con el Estado actuando como un fondo de capital riesgo bajo la lógica del Estado Emprendedor de Mazzucato⁴⁸ (2013). Históricamente, el presupuesto de Corea del Sur para diplomacia pública se ha mantenido cerca del 2%, que se suman a los más de 800 millones de dólares que ya inyecta a la cultura, como desglosa el informe de Brand Finance (2026a, p. 36):

El presupuesto anual de KOCCA [*Korea Creative Content Agency*; en español, Agencia Coreana de Contenidos Creativos] supera los 400 millones de dólares, acompañado del paquete de apoyo de 620 millones de dólares destinado en 2023 a los sectores de contenidos, turismo y educación lingüística, así como por el Fondo K-Content de 420 millones de dólares establecido en 2024. Este nivel de compromiso explica las posiciones de liderazgo alcanzadas por Corea del Sur.

La KOCCA gestiona programas de financiación para la exportación de contenidos, la formación de profesionales creativos y la instalación de la red de Institutos King Sejong, que pasaron de 90 centros en 2015 a 244 en 87 países en 2024, actuando simultáneamente como plataformas de difusión lingüística e infraestructura de *soft power* para el posicionamiento de las industrias creativas coreanas (Alves de Oliveira, 2025, p. 10). La movilización de figuras culturales para compromisos multilaterales de alto nivel ilustra cómo se produce la fusión estratégica entre cultura, empresa y diplomacia. Es más, la política gubernamental estuvo deliberadamente enfocada en subsanar la histórica anomalía por la cual sus grandes marcas eran percibidas por el público occidental como empresas japonesas o estadounidenses⁴⁹ (Choi & Kim, 2014). Actualmente, el inmenso reconocimiento de las

⁴⁸ El libro de Mariana Mazzucato, *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, tiene como tesis central que el Estado no actúa como un mero regulador pasivo sino como el principal agente de riesgo, argumentando en contra de la visión tradicional que relega al Estado a un simple solucionador de fallos de mercado. La autora dictamina que el Estado debe entenderse como un "agente emprendedor" y, un inversor principal que asume riesgos y actúa audazmente para crear nuevos mercados en sectores de alta incertidumbre tecnológica o cultural.

⁴⁹ De acuerdo con un estudio de Anderson Analytics en 2007 (Choi & Kim, 2014, p. 357)

- El 58% creía que Samsung era una empresa japonesa y únicamente un 10% reconocía que era coreana

marcas coreanas se retroalimenta directamente con la exportación de su cultura pop. A través de una robusta diplomacia corporativa y el éxito paulatino del *Hallyu*, las empresas surcoreanas han logrado anclar su identidad de vanguardia tecnológica directamente a su país de origen actuando como estandartes de la modernidad surcoreana (Martin Roll, 2021).

A nivel de reconocimiento global del tejido empresarial se da el *spill-over effect*, efecto desbordamiento o efecto creación de mercado. Kim et al. (2021) demostraron empíricamente que “por cada incremento del 1% en las exportaciones de productos culturales, las exportaciones de bienes de consumo nacional aumentan un 0,136%”. Traducido a rentabilidad económica, “por cada 100 dólares de aumento en exportación cultural, se genera un incremento promedio de 2.244 dólares en la venta de manufacturas” en el exterior (ibid., p. 37). Desglosado por sectores, este impulso de la industria del entretenimiento genera incrementos directos en las exportaciones del 0,387% para la cosmética, un 0,382 % para la alimentación, un 0,283 % para el sector textil y un 0,188% para los productos tecnológicos (ibid., p. 48). Este apalancamiento macroeconómico se evidencia en activos de la diplomacia corporativa como la agrupación BTS, cuya influencia se estima que aporta unos cinco mil millones de dólares anuales a la economía surcoreana⁵⁰ (Alves de Oliveria, 2025, p. 9). Todo este engranaje desemboca en el turismo donde los datos oficiales reflejan que el 72,5 % de los turistas extranjeros en 2023 eligieron visitar el país motivados por la cultura *Hallyu*, llegando a documentarse en su pico de máxima popularidad que 1 de cada 13 viajeros llegaba a Corea del Sur atraído exclusivamente por BTS (ibid.). De este modo, se consolida un círculo perfecto donde el capital emocional de la cultura financia y expande la hegemonía de la industria dura del país.

3.2.3. Parámetro 3: Autoridad Real en Instancias Multilaterales

La autoridad multilateral de Corea del Sur ha virado deliberadamente desde una política exterior bilateral hacia un enfoque de gobernanza global, bajo la doctrina GPS o “Estado Pivote Global” (Kim, 2026). Anunciada en diciembre de 2022, esta nueva doctrina

-
- El 56% asumía que Hyundai era japonesa, frente a un 25% que acertó su origen
 - El 42% pensaba que LG era una marca estadounidense

⁵⁰ El arrastre es tan directo que las proyecciones calcularon que solo el lanzamiento de su éxito *Dynamite* generó 371,7 millones de dólares en incrementos de exportación directa de cosméticos, alimentos y bebidas

de exteriores marca la ambición por un mayor peso geopolítico estructurado en los valores liberales, la relevancia estratégica y los bienes públicos globales (ibid.). Corea del Sur es miembro de la OCDE desde 1996, del G20, del G7+ en calidad de invitado recurrente y del Consejo de Seguridad de la ONU como miembro no permanente en distintos periodos (Pramadya & Oktaviani, 2016; Choi & Kim, 2014). En el ámbito de la cultura y la educación, ha aumentado su presencia activa en la UNESCO, donde ha liderado iniciativas de inscripción del patrimonio cultural intangible coreano⁵¹ (Choi & Kim, 2014). Sin embargo, su liderazgo es particularmente preponderante en los foros con capacidad regulatoria técnica, como la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), donde ha contribuido al debate normativo sobre diversidad cultural en la era digital (Kim, 2026). Así, Corea pretende erigirse como el arquitecto decisivo de las normativas internacionales sobre seguridad digital, gobernanza de datos y la regulación ética del despliegue de la Inteligencia Artificial, exportando sus estándares domésticos de conectividad como los marcos de referencia recomendados para la comunidad internacional (Ministry of Science and ICT, 2023; International Trade Administration, 2025; Perry et al., 2025).

Este liderazgo se legitima con su estatus de potencia media reconocida, capaz de hacer de puente entre las naciones en vías de desarrollo y las potencias industrializadas (Sam et al., 2012). La comunidad internacional oficializó esta transición cuando Corea del Sur ingresó al Comité de Ayuda al Desarrollo (DAC) de la OCDE en 2010, siendo históricamente el primer y único país en transformarse de un receptor dependiente de la ayuda oficial al desarrollo a un donante neto global. De hecho, legitima esta nueva autoridad respaldando su discurso con compromisos financieros tangibles, lo cual se materializa empíricamente a través de un incremento pronunciado en su presupuesto de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) para 2024 y la promesa directa de inyectar cien millones de dólares para financiar proyectos globales de desarrollo institucional y democracia (Kim, 2026). Asimismo, ha abandonado su tradicional ambigüedad para defender activamente los derechos humanos y la democracia,

⁵¹ Históricamente, instituciones estatales como el Consejo Presidencial para la Marca Nacional (PCNB) han liderado comités, conferencias e investigaciones para lograr la inscripción internacional del patrimonio coreano, como las *Seowons* (academias de la dinastía Joseon) o sus templos tradicionales (Jósza, 2021). El buceo de las haenyeo, el tejido pojagi y otras tradiciones han sido reconocidas como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad

con su voto en el Consejo de DDHH de la ONU a favor de debatir la situación de la región china de Xinjiang, asumiendo el riesgo de tensionar sus relaciones diplomáticas con China; y deja atrás su histórica aversión a las coaliciones de defensa para fortalecer alianzas de seguridad con naciones afines (ibid.).

El Estado despliega redes diplomáticas no convencionales nombrando, por ejemplo, a BTS como enviados presidenciales especiales ante la Asamblea General de las Naciones Unidas para fomentar la solidaridad de la juventud internacional con la gobernanza mundial y el desarrollo sostenible, y creando redes de influencia espontánea en más de cien países gracias a sus admiradores⁵² (Alves de Oliveira, 2025; Foster, 2025; Wan, 2021). Simultáneamente, la *Korea Foundation* expande la red global de Institutos Sejong entrelazando idioma, cultura y ciencia para formar a las futuras élites intelectuales, políticas y empresariales extranjeras bajo los códigos de la experiencia surcoreana (Dong-chan, 2026; Global Peace Development Network, 2024). En última instancia, Corea del Sur construye coaliciones informales estables para asegurar el apoyo geopolítico en momentos críticos (Ahn & Lim, 2023; Global Peace Development Network, 2024).

3.2.4. Parámetro 4: Control de estándares e Instrumentalización del Origen

La estrategia de Corea del Sur no se basa en proteger el origen geográfico tradicional, sino en dominar los estándares de producción, la infraestructura digital y la propiedad intelectual (Józsa, 2021; Martin Roll, 2021). Desde la *AT&D Korea* (2009) impulsada por el PCNB que auditaba, certificaba y blindaba internacionalmente los productos surcoreanos que demostraran innovación y diseño de clase mundial, defendiendo la reputación de la manufactura nacional frente a competidores de bajo coste en Asia, hasta el *Digital New Deal* (2020) con un presupuesto de 1,8 millones de euros, cuyo objetivo explícito incluye mejorar las regulaciones de derechos de autor y propiedad intelectual, además de financiar la distribución en plataformas y tecnologías de próxima generación, el gobierno protege

⁵² Las comunidades de fans generan visibilidad orgánica para la marca Corea que ninguna campaña institucional podría costear ni replicar. Este fenómeno ha sido documentado académicamente como ejemplo de diplomacia pública no estatal. Los fandoms organizan campañas de caridad internacionales, ejercen presión en redes sociales sobre cuestiones de derechos humanos y median informalmente entre sus países de origen y Corea del Sur en cuestiones culturales y comerciales. Corea del Sur ha sabido reconocer y capitalizar este capital relacional sin intentar controlarlo, lo que contrasta favorablemente con los intentos fallidos de gestión estatal directa de 2012 y 2015 antes mencionados

activamente estos estándares (Jósza, 2021, p. 12; Choi & Kim, 2014). Además, la instrumentalización del origen se ha codificado mediante el uso normativo del prefijo «K-» (K-Pop, K-Beauty, K-Food, K-Drama) como categoría jurídica protegida para garantizar que el consumidor asocie el producto de manera indisoluble a los estándares cualitativos, sanitarios y tecnológicos fiscalizados por los ministerios de Corea del Sur⁵³ (Ministry of Intellectual Property Public Relations, 2025; Korean Intellectual Property Office, 2022).

La eliminación del descuento fue uno de los mandatos fundacionales de la institucionalización de la marca país en Corea. Según informes oficiales de KOTRA, en 2009 la debilidad del origen provocaba que las exportaciones surcoreanas de alta tecnología estuvieran infravaloradas hasta en un 67% en comparación con productos equivalentes estadounidenses de la misma calidad (Kim, 2026, p. 22). Gracias al *soft power* ejercido en los últimos años, el consumidor actual paga un 15-25% más por el producto *Made in Korea* (Lee, 2022).

Corea del Sur ha instrumentalizado el origen de tal manera que sus metodologías productivas y estéticas se han convertido en el estándar de referencia global en sus industrias de especialización, y ante emergencias como la pandemia del coronavirus⁵⁴. Esto abarca desde ser la referencia internacional en penetración de internet e infraestructura digital de banda ancha hasta el canon normativo en el consumo de productos de belleza o en las metodologías de producción audiovisual, en las que el valor de producción de los productos surcoreanos se equipara o supera actualmente a los estándares industriales de Hollywood y se adopta en Asia, América Latina y África (Kim, 2025; Putri et al., 2026; Alves de Oliveira, 2025; Pramadya & Oktaviani, 2016). Por otra parte, el modelo coreano de industrialización y democratización se exporta como un estándar a seguir por otras naciones emergentes

⁵³ En 2022, se formalizó el *Private-Public Cooperation Program for Zero Counterfeit Products in the International Market*, un mecanismo tripartito diseñado específicamente para combatir la falsificación mediante investigaciones de campo y la posterior ejecución de acciones penales y administrativas en mercados extranjeros.

⁵⁴ El gobierno surcoreano diseñó una hoja de ruta formal ante la Organización Internacional de Normalización (ISO) para someter un paquete de 18 propuestas de estándares internacionales basados en su modelo de respuesta epidemiológica y gestión de crisis (*K-Quarantine*), forzando a que los manuales técnicos de las clínicas, las aplicaciones de rastreo geolocalizado y el aislamiento inteligente fueran adoptados como la norma de referencia técnica por gobiernos e instituciones occidentales. Se puede acceder la nota de prensa en: https://www.mfds.go.kr/eng/brd/m_64/view.do?seq=23&srchFr=&srchTo=&srchWord=&srchTp=&itm_seq_1=0&itm_seq_2=0&multi_itm_seq=0&company_cd=&company_nm=&page=1

(Jósza, 2021).

3.3. Lecciones para España

El análisis aplicado de los cuatro parámetros de evaluación de la identidad competitiva confirma que tanto Francia como Corea del Sur han convertido su proyección cultural en un activo geoestratégico de primer orden, aunque mediante lógicas profundamente distintas. Francia opera desde la sedimentación histórica, la densidad institucional y el control normativo del origen; Corea del Sur, desde la innovación deliberada, la convergencia público-privada flexible y la movilización de actores no estatales en la diplomacia cultural digital. Ambos modelos ilustran, en formas complementarias, que la IC no es una campaña de comunicación sino la gestión integrada y coherente de todos los vectores de proyección exterior de un país. Sus diferencias son instructivas para el análisis del caso español, pues mientras España comparte con Francia el patrimonio histórico-cultural y la vocación multilateral, y con Corea del Sur la capacidad de producción de contenidos culturales con proyección global, desde la gastronomía hasta la industria audiovisual, carece hasta la fecha de la coherencia narrativa transversal y del nivel de sintonía público-privada que caracterizan a ambos modelos exitosos.

4. ANALISIS DE LA MARCA ESPAÑA (2012-2021)

Desde 1992, punto de inflexión en la modernización española, distintos actores institucionales y académicos habían señalado la necesidad de articular una estrategia coherente de proyección exterior de la nueva España democrática. El Real Instituto Elcano, fundado en 2001, comenzó a elaborar el Barómetro del Real Instituto Elcano (BRIE) y estudios sistemáticos sobre la imagen exterior de España que nutrieron intelectualmente el debate sobre la conveniencia de crear un organismo dedicado a la gestión de la identidad competitiva del país. La crisis financiera de 2008-2012 convirtió lo que hasta entonces era un debate académico y una aspiración de política pública en una urgencia política⁵⁵.

⁵⁵ La prima de riesgo española registró en julio de 2012 máximos históricos superiores a los 650 puntos básicos, convirtiendo a España en el epicentro de las tensiones sobre la sostenibilidad del euro y generando una narrativa

4.1. Conceptualización de la Marca España

La respuesta institucional llegó el 28 de junio de 2012, cuando el Consejo de Ministros presidido por Mariano Rajoy aprobó el Real Decreto 998/2012, entendiendo la imagen del país como un activo estratégico que respaldara la posición política y económica de España en el mundo⁵⁶:

Para alcanzar dichos objetivos, se crea el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España como órgano que asume la planificación, el impulso y la gestión coordinada de las actuaciones de las Administraciones Públicas, de los organismos públicos de ellas dependientes y de cuantas entidades públicas y privadas protagonizan y están implicadas en la promoción de la imagen exterior de España, en el marco de las directrices y estrategias fijadas por el Consejo de Política Exterior (p. 2).

Las estrategias desplegadas durante el periodo de mayor actividad del ACME (2012–2018) se articularon en torno a cuatro ejes principales reflejados en la Ilustración 11. La premisa central de su conceptualización era que la mejora de la reputación internacional debía generar riqueza, facilitando la restauración de la confianza en los mercados, el aumento de las exportaciones, la atracción de inversión extranjera, el apoyo a la internacionalización de las empresas españolas y el incremento del turismo (Real Decreto 998/2012; Tribunal de Cuentas, 2018). No obstante, esta iniciativa nació con la condición de no suponer un aumento del gasto público, por lo que carecía de dotación presupuestaria específica, dependiendo financieramente del Ministerio de Asuntos Exteriores (MAEC) y de la aportación o colaboración de entidades privadas (ibid.).

mediática internacional dominada por términos como “rescate”, “colapso” y “contagio” que erosionaban directamente el atractivo de España como destino de inversión, turismo y cooperación (Alfonso & Verdial, 2019).

⁵⁶ Puede consultarse el Real Decreto 998/2012 publicado en el Boletín Oficial del Estado en <https://www.boe.es/buscar/pdf/2012/BOE-A-2012-8672-consolidado.pdf>

Ilustración 11: Ejes estratégicos de la Marca España (2012-2021)

Embajadores Marca España	Participación internacional	Promoción del castellano	Seguimiento de los rankings
Personalidades del mundo empresarial, deportivo, científico y cultural, como Rafael Nadal, Pau Gasol, Ferran Adrià o o Rafael Moneo, actuaban como vectores de atracción espontánea de la narrativa española en los mercados internacionales.	Coordinación de la participación española en eventos y foros internacionales de alto perfil, como la Expo Milán 2015 o los Juegos Olímpicos de Río 2016, buscando articular una presencia coherente y reconocible	El Real Decreto 49/2018 añadió la dimensión lingüística a la identidad competitiva, conectando el proyecto con la red del Instituto Cervantes, los 24 millones de estudiantes de español en el mundo y el peso creciente de la comunidad hispana en los mercados norteamericano y latinoamericano.	La red interministerial creada en 2013 establecía por primera vez un mecanismo de gestión consciente del seguimiento del posicionamiento exterior de España

Fuente: Elaboración propia. A partir de Real Decreto 998/2012; Real Decreto 49/2018; Tribunal de Cuentas, 2018; Ministerio de Asuntos Exteriores, 2025b; Barcelona, 2026; García, 2022

En 2018, bajo el ministro Josep Borrell, la Marca España evolucionó a España Global. La imagen de España se encontraba seriamente dañada por el independentismo catalán y era prioritario reconstruir la reputación, creando la Secretaría de Estado de España Global como órgano con presupuesto propio y un mandato de diplomacia pública más activo (Sánchez, 2018). La primera secretaria de Estado articuló el nuevo enfoque en términos explícitos, asegurando tener “el mandato político de recordar que España está en el diez por ciento de países más democráticos del mundo, que es uno de los diez países con más publicaciones académicas” (Vilarasau, 2018). Así, el MAEC tenía la "voluntad de contribuir a la gobernanza global e influir para que el mundo sea mejor, pasando del ensimismamiento al activismo internacional" (El Independiente, 2018). Este énfasis en la dimensión democrática e institucional, en lugar de en la cultura, la gastronomía o el turismo, que habían sido el núcleo de la Marca España original, reflejaba una concepción del *soft power* más cercana al modelo normativo-institucional de Nye que a la gestión de identidad competitiva de Anholt, pero también respondía a una necesidad política coyuntural que dificultaba la sostenibilidad estratégica a largo plazo (Ulldemolins & Zamorano, 2014; Szondi, 2008; Mundiario, 2026).

La Secretaría de Estado de España Global fue suprimida por Real Decreto el 17 de julio de 2021, bajo la presidencia de Pedro Sánchez, poniendo fin a la iniciativa sin que

hubiera mediado una evaluación pública comprehensiva de sus resultados ni una transición planificada a un nuevo modelo institucional. Actualmente, lo más parecido a una iniciativa de IC es “El Español en el Mundo” que forma parte de la Secretaría de Estado para Iberoamérica.

4.2. Análisis Comparado de la Identidad Competitiva Española

La comparación del desempeño español con los modelos de Francia y Corea del Sur, analizados en el capítulo precedente, revela con nitidez las brechas estructurales que el programa Marca España no logró cerrar durante su vigencia. Aplicando los cuatro parámetros del modelo de evaluación de IC, el balance es el siguiente.

4.2.1. Parámetro 1: Institucionalización de la Marca País

La inestabilidad del andamiaje institucional de la Marca España, que en nueve años pasó de Alto Comisionado (2012) a Alto Comisionado ampliado (2018) a Secretaría de Estado de España Global (2018) a supresión sin sustituto (2021), contrasta de forma llamativa con la solidez normativa de los organismos equivalentes en Francia y Corea del Sur. La primera arquitectura operativa de la Marca España descansaba sobre una lógica de coordinación transversal donde el ACME no disponía de recursos propios para ejecutar acciones sino de autoridad para articular los instrumentos preexistentes de proyección exterior⁵⁷ en torno a una narrativa y unos objetivos compartidos. Aunque el segundo programa, España Global, estaba dotado de presupuestos seguía careciendo de un consenso suprapartidista y enfocado en el interés general. En conclusión, “tres nombres, varios organigramas y mucha improvisación: el Estado ha acabado abrazando el español como paraguas, pero sin una estrategia estable y reconocible” (Mundiario, 2026).

El continuo *rebranding* institucional de España ha terminado por erosionar la narrativa. Mientras que Francia ha mantenido durante décadas la tríada *savoir-faire-art de vivre*-universalismo como núcleo invariante de su narrativa, y Corea del Sur articuló desde finales de los noventa una narrativa del *Hallyu* sostenida transversalmente por todos los

⁵⁷ El Instituto Cervantes, el ICEX (hoy ICEX España Exportación e Inversiones), Turespaña, la Agencia Española de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, el propio MAEC, y los departamentos de comunicación exterior de los ministerios de Economía, Cultura y Ciencia

gobiernos, España alternó entre el énfasis en los activos turístico-culturales y en los valores democráticos, sin que ninguno cristalizara como narrativa de Estado estable y reconocible internacionalmente.

Siguiendo los marcos analíticos de las narrativas estratégicas y el Hexágono de la Marca País de Simon Anholt, la proyección de un Estado exige que sus vectores fundamentales (turismo, exportaciones, gobernanza, cultura, inversión y población) operen conjuntamente para tener un efecto multiplicador del poder blando (Anholt, 2007; Escuela Diplomática, 2012; Miskimmon et al., 2018;). En un modelo óptimo, la cultura hubiera acompañado hacia la competencia técnica, industrial y científica; en su lugar, se lanzaron proyectos inconexos y contradictorios, manteniendo en cualquier caso el monocultivo reputacional de carácter predominantemente lúdico y hedonista. Esta desconexión operativa impidió que el éxito de los activos más reconocibles generara un efecto desbordamiento hacia los sectores de alto valor añadido, es decir, el consumidor global disociaba la simpatía cultural o la calidad de vida de la fiabilidad científico-técnica. El propio Real Instituto Elcano denunció que:

El posicionamiento de España como país no integra el activo de tener una economía muy internacionalizada, con empresas y marcas comerciales líderes en sectores de actividad que exigen un desarrollo tecnológico muy avanzado, como infraestructuras, energías renovables, telecomunicaciones, control del espacio aéreo, etc. Hasta ahora España no ha sabido comunicar lo que realmente es y puede llegar a ofrecer, limitándose a proyectar una imagen mermada de su realidad. (Prado & Brujó, 2013)

La evaluación de los resultados del programa Marca España/España Global fue identificada por el propio Tribunal de Cuentas (2018) como la debilidad sistémica más grave del proyecto. Así, lo establece en su informe N° 1.275:

Son objetivos generales que carecen de acciones concretas y medibles. Su seguimiento es prácticamente imposible pues no se establecen indicadores que permitan medir su consecución. Y la práctica totalidad de las líneas de actuación previstas no depende de la acción del ACME, ni en su planificación ni en su impulso ni en su consecución (p.22). Asimismo, la OACME no ha desarrollado indicadores de gestión que permitan conocer el grado de consecución de los objetivos de sus distintas actividades ni su impacto en la

evolución de la imagen de España tanto dentro como fuera de nuestras fronteras (p.25).

El plan de IC de España se limitó a monitorizar rankings externos, como los Barómetros del Real Instituto Elcano o *el Contry Rep Track*, ignorando la creación de indicadores específicos o personalizados para la iniciativa. Esto no invalida el análisis de los datos de percepción disponibles, que evolucionaron positivamente, pero obligan a considerarlos indicadores del contexto en el que se operó más que como demostración de su eficiencia, ya que “en ningún caso puede establecerse una relación siquiera indirecta con las actividades llevadas a cabo por el ACME y su Oficina” (Tribunal de Cuentas, 2018, p. 25).

Frente a la ambigüedad española, el modelo francés identificó la medición como una exigencia innegociable para la eficacia de las políticas públicas. Desde el informe fundacional de la Marque France, se establecía una herramienta propia para calcular el retorno sobre las inversiones efectuadas, midiendo el valor de la marca año a año, sector por sector y país por país; y utilizar el posicionamiento en tres índices externos de referencia para obligar a las instituciones públicas a cumplir objetivos matemáticos concretos de mejora (Lentschener et al., 2013, p. 28). Asimismo, el gobierno surcoreano realiza sus propias investigaciones econométricas y datos de mercado, con el fin de adaptar sus políticas e inversiones (Putri et al., 2026).

4.2.2. Parámetro 2: Sintonía entre el Sector Privado y el Gobierno

La figura de los Embajadores Marca España fue el instrumento más eficaz del programa en términos de visibilidad, y la colaboración con el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) y las Marcas de Alto Potencial Internacional (MAPI)⁵⁸ generó sinergias concretas. Sin embargo, la ausencia de un presupuesto propio y de instrumentos de financiación cruzada equivalentes al CNC francés o al KOCCA coreano impidieron que la sintonía público-privada alcanzara la profundidad estructural de los modelos de referencia. Las empresas participaban en la Marca España como en un ejercicio de relaciones públicas

⁵⁸ Empresas españolas de menor tamaño o grado de internacionalización que se integran en el FMRE como apuesta por la marca como factor clave en su expansión en el exterior. Las MAPI deben facturar entre 5 y 50 millones de euros, tener un negocio con marca propia no inferior al 50%, ser competitivas y estar en expansión internacional y que ese negocio de fuera alcance al menos un 10%. (García, 2022)

y cuasi mecenazgo en vez de ser actores estratégicos de una política de Estado coherente.

El FMRE, fundado en 1999 por catorce empresas, es una alianza público-privada que agrupa hoy a más de 115 empresas cuya facturación conjunta equivale al 45,32% del PIB español y emplea a 1,4 millones de personas en el país⁵⁹ (García, 2022). Ha sido el principal instrumento de sintonía público-privada de la Marca España, gracias a su propósito de “fomentar a todos los niveles la importancia estratégica de la marca, la innovación y el diseño e impulsar la internacionalización de la empresa como palanca clave para la mejora de la competitividad de la economía española” (ibid.). Cabe señalar la asimetría temporal, trece años entre la creación del FMRE y de la Marca España, síntoma de que la diplomacia corporativa adelanta a la diplomacia pública en el caso español. Su último hito institucional ha sido el lanzamiento, en 2024, del sello *Leading Brands of Spain*, un distintivo que pretende certificar la contribución de las empresas asociadas al “proyecto país” y fortalecer su posicionamiento internacional⁶⁰.

Paradójicamente, aunque España carece hoy de un programa transversal de IC, el apoyo económico e institucional directo a las empresas se encuentra en su máximo histórico. El principal vehículo es el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) que, gracias a los fondos europeos, ha inyectado 140 mil millones de euros al tejido empresarial (Montolío et al., 2024, p. 377). El ICEX ha sofisticado drásticamente su apoyo institucional mediante programas como Desafía, ICEX Next, Cre100do o Digital x Borders, y la creación de oficinas específicas, por ejemplo *Spain Audiovisual Hub Bureau*, para captar inversores internacionales (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2025a, p. 94). Este respaldo se ejerce también a través de una sólida red de 98 Oficinas Económicas y Comerciales distribuidas en 77 países (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2025b, p. 76). Por último, el Estado apunala la competitividad corporativa liderando la creación de estándares globales técnicos a través de la Asociación Española de Normalización (UNE), lo que otorga una ventaja de cumplimiento normativo que permite a las empresas españolas aumentar hasta un 5% sus ingresos por

⁵⁹ Las catorce empresas asociadas que inicialmente apostaron por esta entidad fueron: Adolfo Domínguez, Agrolimen Group, Borges Group, Grupo Campofrío, Grupo Freixenet, Grupo Gallo, Grupo Nutrexpa, Grupo SOS, Grupo Torres, Inditex, J. García Carrión, Keraben, Lladró Puig y Beauty & Fashion Group

⁶⁰ Puede consultarse el Manifiesto en: <https://www.marcasrenombradas.com/quienes-somos/sello-leading-brands-of-spain/>

ventas y su productividad un 13%, y reducir más de un 7% sus costes (Centro Español de Metrología, 2021; García, 2023).

En tercer lugar, la proyección exterior del tejido empresarial español se caracteriza por una clara brecha entre reputación corporativa y efecto de atribución de origen. El “grado de notoriedad espontánea de las marcas españolas es muy débil: solo el 33,1% de los consumidores globales reconocen espontáneamente estas marcas como españolas” (FMRE, s.f.). En el marco del comercio globalizado, donde todo producto o corporación transnacional lleva implícita la impronta, los atributos y la aureola del *Made in* de su país, el sector privado español debe enfrentarse a los pesados estereotipos lúdicos de la nación (Lamo de Espinosa, 2012). El problema estructural que esta tesis documenta no reside en la ausencia de excelencia empresarial española, sino en la incapacidad sistémica para convertir dicha excelencia en capital reputacional soberano.

El sector de la moda sirve como caso paradigmático de un patrón que se reproduce en toda la economía española (véase Tabla 5). Miranda (2020) demuestra que las empresas de moda española lograron alcanzar una posición prominente en el mercado internacional sin el apoyo de un efecto país de origen positivo, y que su éxito no ha generado un refuerzo de la imagen de España en el mercado internacional de la moda. El sector agroalimentario funciona con mayor eficacia, aunque enfrenta retos significativos como la reexportación del producto local por otro país⁶¹. Consecuentemente, el consumidor americano, japonés o alemán que compra aceite de oliva en su supermercado con etiqueta italiana está consumiendo, muy probablemente, aceite andaluz sin saberlo, pagando la prima de precio de la marca italiana y, contribuyendo a que sea Italia, y no España, la potencia agroalimentaria que el mercado global asocia con la excelencia oleícola. En suma, la correlación que opera en los modelos francés y coreano no se da en España.

⁶¹ España es el primer productor mundial de aceite de oliva, con 1,4 millones de toneladas que representan el 40% de la producción mundial en la campaña 2024 – 2025, y el primer exportador global con una cuota superior al 45% del total mundial, con exportaciones valoradas en más de 5.000 millones de euros en la misma campaña (Exporta Tu Valor, 2025). Sin embargo, más del 60% de las exportaciones se realizan a granel, especialmente hacia Italia, donde el aceite es envasado y reexportado con mayor valor añadido (Óleo, 2025). En la campaña analizada, Italia recibió 322.423 toneladas de aceite español a granel, con un incremento del 69% respecto al año anterior (Agropopular, 2025).

Tabla 5: Notoriedad Corporativa vs. Grado de Atribución a Origen España, por sectores

Sector	Empresas	Datos objetivos	Asociación con España
Gastronomía	Alta cocina Productos DOP: Aceite de olive, Jamón 5 Jotas, Vinos La Rioja	Primer productor mundial de aceite y líder en exportación vinícola. Más de 300 Denominaciones de Origen Registradas	Media Más del 60% del aceite exportado a granel se reenvasa como italiano
Moda	Inditex, Mango, Designal y Loewe	En Estados Unidos, el reconocimiento de estas marcas llega casi al 60%	Baja Se presentan como marcas globales sin comunicar su origen español y frecuentemente confundidas como marcas francesas o italianas
Banca	Banco Santander, BBVA y Caixabank	Son las empresas más confiables en Latinoamérica	Alta
Infraestructuras	ACS, Ferrovial, Acciona, FCC, Sacyr	ACS es el primer contratista internacional del mundo según el ranking ENR. Ferrovial y Sacyr lideran los consorcios mundiales de concesiones de aeropuertos y autopistas	Muy baja El usuario final consume la infraestructura ignorando la ingeniería española detrás de ella. En el segmento gubernamental existe un alto reconocimiento del <i>know-how</i> , pero desvinculado de una marca país paraguas.
Energía renovable	Iberdrola, Repsol y Endesa	Iberdrola es el primer productor mundial de energía eólica y Repsol lidera la transición hacia biocombustibles avanzados	Baja Operan bajo marcas locales y neutras
Telecomunicaciones	Telefónica	Es la segunda empresa más confiable en	Media

		América de Sur	
Deporte	Real Madrid, FC Barcelona, Rafael Nadal	El Real Madrid es el club de fútbol más valioso del planeta.	Alta El éxito deportivo ha sido el vector de diplomacia pública más eficiente del país, generando picos de simpatía y tracción mediática global.
Turismo	Melia, Iberia	Meliá es la hotelera líder a nivel mundial e Iberia lidera la conectividad aérea Europa-Latinoamérica	Alta Aunque la prima de precio es inferior a Francia o Italia

Fuente: Elaboración propia. A partir de Brand Finance, 2026; The Diplomat, 2024; Urbanitae, 2025.

4.2.3. Parámetro 3: Autoridad Real en Instancias Multilaterales

En autoridad multilateral, España presenta activos considerables, siendo miembro de la OTAN, la UE, la OCDE y el G20; décima economía mundial; segundo país del mundo por número de hablantes nativos de español, que no han sido acompañados de una estrategia deliberada de *agenda-setting* normativo equivalente a la de Francia en la UNESCO o la excepción cultural, ni de una presencia activa en la definición de estándares en sectores donde España podría ejercer liderazgo natural, como la transición energética, la economía azul mediterránea o la gobernanza de la inteligencia artificial en español. De hecho, el Centro de Estudios Políticos y Constitucionales calificó el comportamiento histórico de España de *policy taker* o receptor de políticas, en vez de *policy maker* o creador (Montolío et al., 2024).

Dentro de la Unión Europea, el liderazgo normativo español ha estado condicionado por los alineamientos con el eje franco-alemán. Si bien España lideró hitos coyunturales, la frecuencia de sus propuestas regulatorias globales se vio afectada por las tensiones institucionales y territoriales domésticas (Montolío et al., 2024). Sin embargo, en el ámbito de la normalización técnica y la seguridad industrial, España ejerce una autoridad indiscutible a nivel mundial. A través de la Asociación Española de Normalización (UNE), expertos españoles participan activamente en el 90 % de los comités y subcomités técnicos de los

grandes organismos internacionales⁶² (García, 2023). Mientras la diplomacia francesa utiliza “el efecto Bruselas” para imponer de facto sus estándares y Corea del Sur posee una doctrina clara de sus pretensiones en materia de liderazgo.

La posición española en los foros internacionales es valorada unánimemente como constructiva, europeísta y apegada al derecho internacional. España supera a potencias como Francia en términos de admiración, simpatía y prestigio puro, pero se ve superada por la administración francesa y surcoreana cuando se evalúa la presencia global estructural y la influencia integral de su poder blando. Según el índice *RepCore Nations 2024*, centrado en la opinión pública de las economías del G7, España ocupa el 13º puesto global, aventajando explícitamente a naciones como Francia, Italia, Alemania y el Reino Unido; y el Barómetro de la Imagen de España del Real Instituto Elcano la sitúa a la cabeza de la clasificación de prestigio entre los países europeos analizados (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2025b, p. 69). No obstante, en el *Global Soft Power Index 2026*, mientras Francia mantiene un liderazgo histórico y Corea del Sur asciende meteóricamente, España retrocede (Brand Finance, 2026). Aunque se han hecho avances recientemente sobre la visibilidad y el posicionamiento internacional de España, Ignacio Molina advierte de la necesidad de todos los partidos políticos europeístas españoles de crear un posicionamiento común, huir de la polarización y utilizar esa ventaja competitiva (Real Instituto Elcano, 2026, 18:05).

A nivel institucional, España ha tejido sus redes a través de un modelo singular de diplomacia pública y consorcios institucionales denominado la red de Casas (Casa América, Casa Asia, Casa Árabe, Casa África, Casa Mediterráneo y el Centro Sefarad-Israel), que funcionan como foros permanentes de diálogo, entendimiento mutuo e influencia en la sociedad civil extranjera y las diásporas (Escuela Diplomática, 2012, pp. 245-247). Inevitablemente, España es la plataforma de conexión euro-latinoamericana, aunque América Latina haya estado relegada en la UE, materializada en las Cumbres Iberoamericanas (Real Instituto Elcano, 2026, 23:10). Aun así, las redes tejidas rara vez consolidan una votación alineada en favor español.

⁶² En la actualidad, España acumula 146 responsabilidades directas de liderazgo (presidencias y secretarías) en estos foros supranacionales, un esfuerzo de diplomacia corporativa y técnica que culminó con el nombramiento del español Javier García como Vicepresidente de Gestión Técnica de la ISO para el periodo 2023-2024.

4.2.4. Parámetro 4: Control de Estándares e Instrumentalización del Origen

España dispone del segundo mayor número de denominaciones de origen protegidas de la UE, pero estas no han sido articuladas como vectores de IC con la contundencia del modelo francés. La gastronomía como único representante de la IC española significa, de acuerdo a *Green European Foundation* y *Nous Horitzons Fundació* (2021), una monocultura turística que condiciona la capacidad del país para construir cadenas de valor más sofisticadas y, por extensión, para proyectar una identidad competitiva de mayor complejidad y durabilidad. El posicionamiento comercial de la nación no ha empeorado en términos de volumen de exportaciones, pero sí ha sufrido un estancamiento crónico en su capacidad para capturar valor añadido a través del sello nacional (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2025b).

En España, la fiscalización de los estándares asociados al origen se ha visto fragmentada. Para compensar la ausencia de un sello técnico estatal y blindar el capital comercial de sus empresas en el extranjero, el ordenamiento jurídico español otorga su máxima protección defensiva a través de la Ley 17/2001 de Marcas⁶³ (Ferrer, s. f.). El diseño original de la Marca España chocó recurrentemente con la diplomacia de las comunidades autónomas y su red descentralizada de agencias de promoción, una red paralela que llegó a sumar más de 200 oficinas en el extranjero frente a las escasas 95 operadas por el Gobierno central, dándose la coexistencia de 40 oficinas autonómicas distintas tan solo en la ciudad de Miami (Escuela Diplomática, 2012, p. 103).

Por cada punto porcentual de mejora relativa en el índice de reputación internacional de la Marca España, se genera un incremento promedio del 12,7% en la consideración de compra del consumidor global en los mercados de exportación (Brand Finance, 2025, p. 7). Sin embargo, la expansión internacional se logró mayoritariamente por la competitividad en costes, la excelencia operativa y la rápida adaptación, pero no en el prestigio del origen. De hecho, al constatar que los programas estatales no lograban dotar al *Made in Spain* de un prestigio tecnológico o de innovación fuerte, las multinacionales españolas más exitosas han optado por estrategias de disociación; o dicho de otro modo, el éxito comercial se ha logrado

⁶³ Esta legislación se consolidó el 7 de diciembre de 2001, con su publicación en el Boletín Oficial del Estado: <https://boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-23093>

a pesar de, no gracias a, la IC (FMRE, s. f.; Miranda, 2020). El caso del sector agroalimentario es paradigmático, como ya se ha mencionado, la falta de IC permite que corporaciones de Italia y Francia adquieran el insumo para envasarlo bajo sus propios sellos comerciales, capturando así una prima del 20-30% superior a la distribución directa española. Esta dependencia del factor coste afecta también a sectores tecnológicos donde, de acuerdo a *Stadista* (2017) existe una diferencia de más de treinta puntos de confianza perceptiva entre el sello *Made in Germany* y el español. Esta asimetría provoca que, ante idénticas especificaciones, el mercado internacional exija un descuento del 10-15% para optar por la alternativa española (Koschate-Fischer et al., 2012). Este escenario contrasta con el modelo francés de sofisticación, y el coreano que reconvirtió su histórico descuento.

Si bien España carece del liderazgo francés en el sector del lujo o del dominio surcoreano en el sector tecnológico/digital, ejerce una hegemonía global indiscutible en la estandarización turística. Gracias a una diplomacia técnica, ha logrado que el 90% de los comités mundiales cuenten con representación de expertos españoles para defender los intereses de su industria, estimando que la adopción y liderazgo de estas normas técnicas aporta un 0,9 % al PIB nacional (García, 2023). Partiendo de la excelencia doméstica de su sello “Q de Calidad Turística”, España ha logrado elevar sistemáticamente sus normas nacionales a la ISO⁶⁴ (SIC, s.f.). En contrapartida, sectores de alto valor añadido españoles carecen de la tracción política e institucional para elevar sus especificaciones a rango internacional, quedando expuesta a un seguidismo técnico.

4.3. Lecciones Aprendidas

España es una potencia de poder blando de primer orden que ha gestionado ese poder de forma parcialmente inconsciente, discontinua e institucionalmente frágil, lo que ha impedido que sus activos se conviertan en influencia sostenida con la eficacia que su posición objetiva en los rankings internacionales haría esperar. El diagnóstico no es nuevo, el Real Instituto Elcano lleva más de dos décadas documentando la brecha entre los activos reales

⁶⁴ El hito más reciente y de mayor calado estratégico es la publicación de la Norma UNE 0083:2024 sobre Sostenibilidad Turística, elaborada junto al Instituto para la Calidad Turística Española y la Sostenibilidad (ICTES). Este estándar, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establece a nivel mundial los criterios de economía circular, viabilidad socioeconómica y reducción de huella ambiental exigibles a los destinos turísticos, balnearios, puertos deportivos y centros de congresos de todo el planeta

del poder blando español y la capacidad del Estado para convertirlos en influencia política, económica y normativa.

El elemento más revelador de este diagnóstico es la comparación con el modelo coreano desde el punto de partida. Cuando Corea del Sur lanzó su estrategia deliberada de construcción de identidad competitiva a partir de 1999, su posición en los índices internacionales de imagen era significativamente inferior a la de España. Veinticinco años después, la brecha se ha cerrado y en algunos indicadores se ha invertido. La diferencia no reside en los activos, España los tiene de mayor profundidad histórica y reconocimiento previo, sino en la voluntad política sostenida, la coherencia institucional y la inversión estratégica.

La supresión de la Secretaría de Estado de España Global en julio de 2021 sin un modelo sustitutivo articulado ilustra con elocuencia el problema estructural de fondo: en España, la política de identidad competitiva ha sido concebida como un instrumento del gobierno de turno antes que como una política de Estado que trasciende los ciclos electorales. Ello contrasta directamente con el *Hallyu* coreano, y con el modelo francés sedimentado en la estructura misma de la economía y la cultura del país. La Estrategia de Acción Exterior 2025-2028 supone un intento de recuperar esta ambición, pero para definir qué papel quiere España desempeñar en el escenario internacional, cuáles son sus intereses, con qué valores se identifica y cómo se proyecta en el mundo, la estrategia debe funcionar como una declaración de principios e intenciones que vaya más allá de la planificación diplomática para convertirse en un instrumento de proyección de la identidad española, objetivo que solo será alcanzable si va acompañado de la arquitectura institucional, el presupuesto dedicado y el consenso político que los modelos de éxito demuestran que son condiciones indispensables.

5. CONCLUSIONES DEL TRABAJO

España sufre lo que esta tesis denomina una falacia del vehículo a escala nacional poseyendo los recursos pero no las divisas de poder que los convierten en influencia real. España "cae bien y consigue objetivos por inercia" (Arancón et al., 2025), lo que en términos

de Gallarotti (2011) equivale a decir que sus activos generan atracción instrumental, pero rara vez alcanzan la fase de internalización normativa que caracteriza a Francia y, cada vez más, a Corea del Sur. Esta conclusión cobra una urgencia particular a la luz del contexto geopolítico descrito en la introducción de este trabajo, en un escenario internacional que ha virado hacia los postulados de la *Realpolitik*, con el mayor número de conflictos armados estatales desde 1946 (Rustad, 2025) y un resurgir generalizado de la coerción militar y el proteccionismo económico, España carece de la escala de poder duro necesaria para competir en esos términos. Ergo, el poder blando no es, para España, una opción entre otras, sino un multiplicador de fuerza estructuralmente indispensable.

La aportación más relevante de esta tesis reside, precisamente, en identificar dónde se encuentra el margen de mejora más realista y menos costoso: la diplomacia corporativa. España cuenta con campeones nacionales (Iberdrola, Repsol, Santander, ACS, Telefónica) que ostentan hegemonías técnicas objetivas a escala mundial, comparables o superiores a las de sus equivalentes franceses o surcoreanos. La distinción entre el modelo español y los de éxito no es la calidad de estos activos, sino la ausencia de un mecanismo institucional, análogo al Comité Colbert francés o a la iniciativa AT&D Korea, que convierta el éxito corporativo individual en capital reputacional soberano.

La respuesta a la pregunta ¿ha fracasado la Marca España? es, por tanto, afirmativa. Sí, la Marca España fracasó como programa, en tanto en cuanto no logró cerrar la brecha entre la realidad operativa de España y su percepción externa ni dotar al país de una arquitectura de identidad competitiva estable. Pero España no ha fracasado en poseer poder blando, sino que continúa "peleando por debajo de su peso" (Arancón et al., 2025, min. 58:04) por no haber sabido institucionalizar su conversión en *smart power*, y porque el potencial soberano permanece, en gran medida, ignorado.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación presenta limitaciones que deben reconocerse para situar correctamente el alcance de sus conclusiones. En primer lugar, la decisión metodológica de restringir la comparación a dos casos de estudio implica que las "lecciones para España" se derivan de solo dos arquetipos, ambos definidos en la literatura como casos de éxito sobresaliente, y la disponibilidad de datos constituye una limitación recurrente. Adicionalmente, la evolución positiva de indicadores como el Índice Elcano de Presencia Global responde a una multiplicidad de factores macroeconómicos, geopolíticos y empresariales que exceden el objeto de este trabajo, por lo que las conclusiones aquí presentadas deben entenderse como un diagnóstico estructural y comparado, no como una evaluación de impacto en sentido estricto.

De las limitaciones señaladas, y de los hallazgos del análisis aplicado, se derivan varias líneas de investigación que esta tesis no ha podido abordar pero que considera particularmente fértiles. La primera y más inmediata es la evaluación longitudinal de la Estrategia de Acción Exterior 2025-2028 y de su instrumento más visible, “El Español en el Mundo”, una vez transcurra el tiempo suficiente para aplicarles el mismo marco de cuatro parámetros desarrollado en este trabajo; sería especialmente relevante comprobar si esta nueva iniciativa logra evitar el patrón de discontinuidad institucional que ha caracterizado a sus predecesoras. También se podría analizar la fragmentación de la diplomacia pública española entre el Estado central y las comunidades autónomas, evaluando en qué medida esta descentralización constituye un obstáculo estructural adicional, no contemplado por los modelos centralizados de Francia y Corea del Sur, para la consolidación de una identidad competitiva española coherente.

Otra línea, de naturaleza comparada, podría ampliar la muestra de potencias medias más allá de Francia y Corea del Sur para incluir trayectorias más próximas a la española en términos de punto de partida (Italia, Portugal) o casos de potencias medias emergentes que están redefiniendo activamente su identidad competitiva en el contexto multipolar actual (Turquía, India) mencionadas en este trabajo como competidoras directas de España en los

índices de diplomacia global. El Plan Industrial y Tecnológico para la Seguridad y Defensa aprobado en 2025 y el progresivo incremento del gasto militar español hacia el umbral del 2% del PIB plantean una pregunta de investigación novedosa sobre cómo interactúa el desarrollo incipiente de *hard power* español con su estrategia de *soft power*, y si ambas dimensiones pueden articularse bajo el paraguas del *smart power* de Nye (2021) o si, por el contrario, generan tensiones narrativas con la tradicional imagen pacifista de España.

7. DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y USO RESPONSABLE DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Por la presente, yo, Eva Maria Durán Campón, estudiante de E6 – Doble Grado de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "España cae bien, pero no manda: Marca España, identidad competitiva y diplomacia corporativa frente a los modelos de Francia y Corea del Sur", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa, Claude, Gemini Pro, Notebook LM y Copilot, sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

- 1) Crítico: Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
- 2) Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
- 3) Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
- 4) La transcripción de las entrevistas cualitativas realizadas a los expertos del sector (Impact Bridge, Creas y Global Social Impact). Todo el texto procesado o refinado por IA ha sido revisado, contrastado y validado personalmente para evitar errores del modelo, asegurar la veracidad de las fuentes citadas y garantizar que el contenido refleja fielmente lo expresado por los entrevistados

- 5) Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
- 6) Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Declaro que la IA no ha sido utilizada para la generación de ideas originales, el diseño de la metodología ni la elaboración de las conclusiones finales. El análisis crítico, la interpretación de los datos y el contraste de hipótesis son de mi exclusiva autoría.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado Claude, Gemini Pro, Notebook LM y Copilot). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 10 de abril de 2026

Firma:  _____

8. REFERENCIAS

- Adrian. (2025). *Qu'est-ce que le Comité Colbert ? L'élite secrète du luxe français révélée*. La Culture Générale. <https://www.laculturegenerale.com/quest-ce-que-le-comite-colbert-lelite-secrete-du-luxe-francais-revelee/>
- Aggarwal, S. & Jain, V. (2024). Country of Origin as a Predecessor in Forming Perception towards Brand Equity for Automobiles: Testing the Mediating Effects of Brand Loyalty and Perceived Quality with Reference To Uttarakhand. *Business Studies UGC - CARE Listed Journal Group I XLV*(1). <https://www.caluniv.ac.in/dj/BS-Journal/V-45-I/SA-VJ.pdf>

- Agropopular. (2025). *Las exportaciones españolas superaron el millón de toneladas en 2024/2025, tras dos campañas cortas*. <https://www.agropopular.com/aceite-exportaciones-091225/>
- Ahn, Y., & Lim, S. (2023). Role of Cultural Public Diplomacy in Enhancing Foreign Policy. *Korea Observer*, 54(4), 525-556. <https://doi.org/10.29152/KOIKS.2023.54.4.525>
- Alexander, K. (2025). The Rise of Digital Diplomacy: Navigating Influence in a Hyper-Connected World. *Rabdan Security and Defense Institute*. <https://rsdi.ae/en/publications/the-rise-of-digital-diplomacy-navigating-influence-in-a-hyper-connected-world>
- Alfonso, A. & Verdial, N. (2019). Sovereign debt crisis in Portugal and in Spain. *Research in Economics and Mathematics*. https://rem.rc.iseg.ulisboa.pt/wps/pdf/REM_WP_0112_2019.pdf
- Alves de Oliveira, C. V. (2025). The Hallyu Wave as a Strategic Soft Power Tool: South Korea's Cultural Diplomacy in the 21st Century. *Scielo*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.12388>
- American Academy of Arts & Sciences. (2011). *Bulletin* 64(3). American Academy of Arts & Sciences. <https://www.amacad.org/sites/default/files/bulletin/downloads/spring11.pdf>
- Andéhn, M., Gloukhovtsev, A. & Schouten, J. (2016). The country of origin effect – Key issues and future direction. *Aalto University School of Business*. <https://doi.org/10.15444/GMC2016.12.02.04>
- Ang, I., Isar, Y. R. & Mar, P. (2015). Cultural diplomacy: beyond the national interest? *International Journal of Cultural Policy*, 21(4), 365–381. <http://dx.doi.org/10.1080/10286632.2015.1042474>
- Angulo, M. (2021). *El movimiento 'Hallyu' y el poder blando de Corea*. Korea.net. <https://spanish.korea.net/NewsFocus/HonoraryReporters/view?articleId=200604>

- Anholt, S. (2007). COMPETITIVE IDENTITY: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. *Palgrave Macmillan*.
<https://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/13220/1/194.pdf>
- Anholt, S. (2011). Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations. *The Journal of Public Diplomacy* 2(1).
<https://surface.syr.edu/exchange/vol2/iss1/1/>
- Audouin, C. (2023). *Singer-actor Cha named PR envoy for Visit Korea Year 2023-24*. Korea.net: Official Website of the Republic of Korea.
<https://www.korea.net/NewsFocus/Culture/view?articleId=233187>
- Arancón, F., Leiva, A. & Saldaña, E. (2025). ¿Qué pinta ESPAÑA en el MUNDO? [Podcast]. El Orden Mundial. <https://youtu.be/pF1ZOTSeKKo?si=q6xtf0YYeiDuPn1o>
- Arslan, S. (2025). A PERSPECTIVE ON HARD POWER AND HARD POWER INSTRUMENTS IN FOREIGN POLICY. *ISAR Journal of Science and Technology*, 3(10), 1-18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17383421>
- Ashraf, N. (2025). *Middle Powers Rising: The Quiet Redefinition of Global Order*. Stratheia.
<https://stratheia.com/middle-powers-rising-the-quiet-redefinition-of-global-order/#:~:text=In%20the%20first%20half%20of%202025%2C%20the%20world,of%20superpowers%20like%20the%20United%20States%20or%20China.>
- Atout France. (2025a). Mieux connaître Atout France. *République Française*.
<https://www.atout-france.fr/fr/missions>
- Atout France. (2025b). Rapport d'activité. *République Française*. <https://www.atout-france.fr/fr/informations/rapport-dactivite>
- Barcelona, M. A. (2026). *El Rey acredita a Plensa y Ruscalleda como nuevos embajadores de la Marca España*. La Vanguardia.
<https://www.lavanguardia.com/gente/20260324/11497903/rey-acredita-plensa-ruscalleda-nuevos-embajadores-marca-espana.html>

- Baskaran, G. (2025). China's New Rare Earth and Magnet Restrictions Threaten U.S. Defense Supply Chains. *Center for Strategic & International Studies*. <https://www.csis.org/analysis/chinas-new-rare-earth-and-magnet-restrictions-threaten-us-defense-supply-chains>
- Bendiek, A. & Stuerzer, I. (2023). The Brussels Effect, European Regulatory Power and Political Capital: Evidence for Mutually Reinforcing Internal and External Dimensions of the Brussels Effect from the European Digital Policy Debate. *Digital Society* 2(1)5. <https://doi.org/10.1007/s44206-022-00031-1>
- Bilkey, W. J. & Nes, E. (1982). Country-Of-Origin Effects on Product Evaluations. *Journal of International Business Studies*. <https://scispace.com/pdf/country-of-origin-effects-on-product-evaluations-3bexgnv6vl.pdf>
- Bolweski, W. (2018). Corporate diplomacy as global management. *International Journal of Diplomacy and Economy* 4(2), 107-138. <https://doi.org/10.1504/IJDIPE.2018.10015293>
- Borrell, J. (2021). *The Ventotene manifesto and the future of Europe*. The Diplomatic Service of the European Union. https://www.eeas.europa.eu/eeas/ventotene-manifesto-and-future-europe_en
- Boston University. (2025). *Heine on Trump Administration's Attempt to Reboot the Monroe Doctrine*. Boston University Frederick S. Pardee School of Global Studies. <https://www.bu.edu/pardeeschool/2025/07/10/heine-on-trump-administrations-attempt-to-reboot-the-monroe-doctrine/>
- Bramley, C., Biénabe, E. & Kirsten, J. (2009). The Economics Of Geographical Indications: Towards A Conceptual Framework For Geographical Indication Research In Developing Countries. *The Economics of Intellectual Property*, 109-137. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_1012-chapter4.pdf
- Brand Finance. (2024). *Global Soft Power Index 2024*. <https://es.scribd.com/document/739949289/brand-finance-soft-power-index-2024->

digital

Brand Finance. (2025a). *España cae dos posiciones hasta la decimotercera en el ranking de Poder Blando*. <https://brandfinance.com/press-releases/espana-cae-dos-posiciones-hasta-la-decimotercera-en-el-ranking-de-poder-blando>

Brand Finance. (2025b). *Global Soft Power Index 2025*.
https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_45671/objava_195259/fajlovi/Global%20Soft%20Power%20Index%202025.pdf

Brand Finance. (2025c). *España 100 2025 Informe anual de las marcas españolas más valiosas, más fuertes y con mayor percepción de sostenibilidad*.
<https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-spain-100-2025-es-preview.pdf>

Brand Finance. (2026a). *L'indice de Soft Power de la France recule pour la première fois depuis 2021*. <https://brandfinance.com/press-releases/lindice-de-soft-power-de-la-france-recule-pour-la-premiere-fois-depuis-2021>

Brand Finance. (2026b). *South Korea ranks 11th for global Soft Power, strengthened by brands, innovation, and future growth*. <https://brandfinance.com/press-releases/brand-finance-global-soft-power-index-2026-south-korea-ranks-11th-strengthened-by-brands-innovation-and-future-growth>

Bricq, N., Montebourg, A., Pinel, S. & Pellerin, F. (2013). *Marque France : Acte I La consultation. République Française*. <https://presse.economie.gouv.fr/wp-content/uploads/2020/12/09f6f87f06f60e9a8d8f633c84c381f2.pdf>

Bueno, M., Almang, M., Elias, G., Hernán González, J., Gherzi, A., Iezzi, L. E. & Zazzarini, S. (2019). *El Acuerdo de París y su implementación. De Francia a Marruecos 2016-2018. Instituto de Relaciones Internacionales – Universidad Nacional de la Plata*.
<https://www.iri.edu.ar/wp-content/uploads/2019/09/doctrab18-fin.pdf>

Bureau International des Expositions. (2021). *The Republic of Korea applies to organise World Expo 2030 in Busan*. BIE Official Announcements. <https://www.bie->

paris.org/site/en/news-announcements/world-expo/the-republic-of-korea-applies-to-organise-world-expo-2030-in-busan

Business France. (s. f.). Nous découvrir. *République Française*.

<https://www.businessfrance.fr/nous-decouvrir>

Business France. (2020). Tableau de Bord de l'Attractivité de la France. *République Française*.

https://ambafrance.org/IMG/pdf/tableau_de_bord_de_l_attractivite_business_france.pdf

Cakirtekin, I. (2025). France takes helm of UN Security Council. *Anadolu Ajansi*.

<https://www.aa.com.tr/en/europe/france-takes-helm-of-un-security-council/3525399>

Carminati, D. (2023). *The Problem with Soft Power: A Vicious Referential Cycle*. USC Center on Public Diplomacy.

<https://uscpublicdiplomacy.org/blog/problem-soft-power-vicious-referential-cycle>

Carr, E. H. (2016). *The Twenty Years' Crisis, 1919–1939* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.

(Original work published 1939). <https://doi.org/10.1057/978-1-349-95076-8>

Centro Español de Metrología. (2021). *Entrevista a Javier García, director general de UNE*.

Revista e-medida. <https://www.e-medida.es/numero-19/entrevista-a-javier-garcia-director-general-de-une/>

ChartMasters. (2026). *Most-Followed Artists on Spotify*. <https://chartmasters.org/spotify-most-followed-artists/>

Chhabri, P. (2026). *Davos 2026: How middle powers are reading the global moment*. World

Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2026/01/davos-2026-how-middle-powers-are-reading-the-global-moment/>

Choi, D. Y. & Kim, P. S. (2014). Promoting a Policy Initiative for Nation Branding: The Case of South Korea. *Journal of Comparative Asian Development* 13(2), 346–368.

<http://dx.doi.org/10.1080/10548408.2014.926804>

- Clausewitz, C. (2006). *On War*. Oxford University Press.
- CNC. (2023). *Rapport d'activité 2022*. Centre National du Cinéma et de l'image animée.
<https://www.cnc.fr/documents/36995/168959/CNC-Rapport+d%27activite%CC%81+2022.pdf/d3e824ea-ec65-8265-e77b-21486c0fdcb4?t=1729609521998>
- CNC. (2026). *Bilan 2025*. Centre National du Cinéma et de l'image animée.
<https://www.cnc.fr/documents/36995/2559242/Bilan+2025+du+CNC.pdf/1611bc6c-9fe2-6706-2dd7-1febe12a05aa?t=1778586266573>
- Cull, J. N. (2009). Public Diplomacy: Lessons from the Past. *USC Center on Public Diplomacy at the Annenberg School*.
<https://kamudiplomasisi.org/pdf/kitaplar/PDPerspectivesLessons.pdf>
- Cummings, M. C. (2003). Cultural Diplomacy and the United States Government: A Survey. *Americans for the Arts*.
<https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/MCCpaper.pdf>
- D'Aprile, N. (2021). Quelle est la place du soft power français aujourd'hui ? *The Conversation*.
<https://theconversation.com/quelle-est-la-place-du-soft-power-francais-aujourd'hui-173273>
- Delacroix, A. (2024). Soft power français : quels sont nos atouts ? *Le Journal De L'Économie*.
<https://www.journaldeleconomie.fr/soft-power-france-atout-industrie-international/>
- Direction générale du Trésor. (s. f.). Le réseau international.
<https://www.tresor.economie.gouv.fr/qui-sommes-nous/le-reseau-internatio>
- Dong-chan, J. (2026). *Seoul launches digital Korean studies network in Latin America*. The Korea Times.
<https://www.koreatimes.co.kr/amp/southkorea/20260608/seoul-launches-digital-korean-studies-network-in-latin-america>
- Dumas, C. & Marie, D. (2025). *Le Réarmement de la Diplomatie Culturelle et d'Influence*:

- Une Ambition Contrariée. *Commission des Affaires Étrangères et de la Défense*.
<https://www.senat.fr/rap/a24-146-2/a24-146-2-syn.pdf>
- Dutta, A. (2018). The Concept of Soft Power: A Critical Analysis. *International Affairs Forum*. https://www.ia-forum.org/Content/ViewInternal_Document.cfm?contenttype_id=5&ContentID=8393
- EFE. (2013). *Una "marca Francia" busca proyectar una imagen positiva en el extranjero*. Expansion.com.
<https://www.expansion.com/agencia/efe/2013/01/30/18021883.html>
- El Independiente. (2018). *Marca España ya es España Global: mucho más que gastronomía, turismo y sol*. <https://www.elindependiente.com/politica/2018/11/19/marca-espana-global-gastronomia-turismo-sol/>
- Ernst, M. A. (2025). *The 'Trump Corollary' in the US security strategy brings a new focus on Latin America – but it is a disordered plan*. Chatham House.
<https://www.chathamhouse.org/2025/12/trump-corollary-us-security-strategy-brings-new-focus-latin-america-it-disordered-plan>
- Escuela Diplomática. (2012). Retos de nuestra acción exterior: Diplomacia Pública y Marca España. *Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación*.
<https://www.exteriores.gob.es/es/Ministerio/EscuelaDiplomatica/Documents/documentosBiblioteca/coleccionEscuela/CED18.pdf>
- European Union. (s. f.). *Schuman Declaration May 1950*. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu/1945-59/schuman-declaration-may-1950_en
- European Waterways. (2025). A Complete Guide to France's AOC: What it Means and Why it Matters. *European Waterways*.
<https://www.europeanwaterways.com/blog/complete-guide-to-appellation-origine-controlee-aoc/>

- Fedriani, I. (2025). *Sánchez alcanza un pacto con la OTAN para que España no aumente al 5% el gasto en defensa: "Sería desproporcionado"*. RTVE. <https://www.rtve.es/noticias/20250622/pedro-sanchez-gobierno-otan-gasto-defensa/16635705.shtml>
- Fernández, C. (2024). *Más que solo música: Esto es lo que aporta el K-Pop a la economía de Corea*. La Cuarta. <https://www.lacuarta.com/kpop/noticia/mas-que-solo-musica-esto-es-lo-que-aporta-el-k-pop-a-la-economia-de-corea/C2NXH5EQG5EFZATXI63ZV4GLJY/>
- Ferrer, J. L. B. (s. f.). EL FORO DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS, UNA EXPERIENCIA PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL. *Marca y Competitividad*. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/379/Jos%C3%A9%20Luis%20Bonet%20Ferrer%20Web%20EI%20379.pdf>
- Folch, J. R. (2025). Why Spain is not meeting NATO spending targets. *Atlantic Council*. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/why-spain-is-not-meeting-nato-spending-targets/>
- Foster, N. (2025). Surfing the Hallyu: What Taiwan can learn from South Korea's cultural diplomacy. *Atlantic Council*. <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/issue-brief/surfing-the-hallyu-what-taiwan-can-learn-from-south-koreas-cultural-diplomacy/>
- FMRE. (s. f.). Made In Spain/Hecho en España. La imagen de España y sus marcas en el mundo. *Foro de Marcas Renombradas Españolas*. <https://www.marcasrenombradas.com/publicaciones/made-in-spain-hecho-en-espana-la-imagen-de-espana-y-sus-marcas-en-el-mundo/>
- Gagliano, G. (2025). *HISTOIRE – La réflexion de Raymond Aron sur Richelieu et Mazarin: Une analyse de la raison d'État et du réalisme politique*. La Diplomate. <https://lediplomate.media/reflexion-raymond-aron-richelieut-mazarin-analyse->

[raison-etat-realisme-politique/#:~:text=Cet%20article%20se%20propose%20d%E2%80%99explorer%20la%20r%C3%A9flexion%20d%E2%80%99Aron,la%20pens%C3%A9e%20d%E2%80%99Aron%20dans%20le%20d%C3%A9bat%20politique%20contemporain.](#)

Gallarotti, G. M. (2011). Soft Power: What It Is, Why It's Important, and the Conditions for Its Effective Use. *Journal of Political Power*, 4(1), 25–47. https://digitalcollections.wesleyan.edu/_flysystem/fedora/2025-11/softpower.pdf

Gallarotti, G. M. (2012). *Cosmopolitan Power in International Relations: A Synthesis of Realism, Neoliberalism, and Constructivism*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511760839>

García, L. M. (2022). *Foro de las Marcas Renombradas Españolas, las empresas líderes que presumen de país*. The Objective. <https://theobjective.com/economia/consumo/2022-04-27/foro-marcas-renombradas-espanolas/>

García, P. (2023). Liderazgo internacional y europeo de la normalización española. *UNE La Revista de la Normalización Española* 61. <https://revista.une.org/61/liderazgo-internacional-y-europeo-de-la-normalizacion-espano.html>

Girondin, M. (2025). Claves de la producción independiente en el cine francés actual. *Atlantique*. <https://atlantique.com/claves-produccion-independiente-cine-frances-actual/>

Global Centre for the Responsibility to Protect. (2020). *Support to the French-Mexican Initiative on Veto Restraint in Case of Mass Atrocities (Signatory List)*. <https://www.globalr2p.org/wp-content/uploads/2016/06/March-2020-Support-to-the-French-Mexican-initiative-on-veto-restraint-in-case-of-mass-atrocities.pdf>

Global Firepower (2026). Global Firepower Index. *Global Firepower*. <https://www.globalfirepower.com/countries.php>

Global Peace Development Network. (2024). *Korea Foundation*. <https://gpdnet.org/korea-foundation/>

- Gobierno de España. (2025). Plan Industrial y Tecnológico para la Seguridad y la Defensa. *Gobierno de España*.
<https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Documents/2025/230425-plan-industrial-y-tecnologico-para-la-seguridad-y-la-defensa.pdf>
- Godál, K. (2025). The Brussels Effect Revisited: How EU Rules Shape Global Choices. *Trends Research & Advisory*. <https://trendsresearch.org/insight/the-brussels-effect-revisited-how-eu-rules-shape-global-choices/>
- Goguette. (2024). *AOP and AOC wines: all you need to know about these labels*. Goguette.
<https://www.goguette.com/en/gazette/wines-aop-and-aoc-everything-you-need-to-know-about-these-labels/>
- Green European Foundation & Nous Horitzons Fundació. (2021). EL MODEL ECONÒMIC DEL MONOCULTIU TURÍSTIC: 4 PERSPECTIVES DEL PROBLEMA DESPRÉS DE LA COVID. *Quaderns de la Fundació Nous Horitzons* 52.
<https://gef.eu/wp-content/uploads/2021/02/PRE-ORIG.AAFF-TURISME-corretgit-02.pdf>
- Grincheva, N. (2023). The past and future of cultural diplomacy. *International Journal of Cultural Policy*, 30(2), 172-191. <https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2183949>
- Hernández, S. (2026). *Poder duro y poder blando en el orden internacional desde la perspectiva de Joseph Nye*. Política Conciencia.
<https://politicaconciencia.com/relaciones-internacionales/poder-duro-y-poder-blando/#que-es-el-poder-duro-la-base-militar-y-economica>
- Herrero, D. (2026). *Trump vuelve a cargar contra España, a la que ve "perdedora" y "hostil con la OTAN"*. RTVE. <https://www.rtve.es/noticias/20260305/trump-critica-espana-perdedora-hostil-otan/16967178.shtml>
- Ibrahim, H. (2026). Diplomacy in Great Power Competition and the Limits of Economic Statecraft. *Global Security Review*. <https://globalsecurityreview.com/diplomacy-in-great-power-competition-and-the-limits-of-economic-statecraft/>

- ICEX (2024). España mejora posiciones en el ranking mundial de competitividad digital. *Actualidad Invest in Spain ICEX*. <https://www.investinspain.org/es/noticias/2024/imd>
- Institut Français. (2024). Rapport d'activité. *République Française*. https://site.cdn.institutfrancais.com/files/imported/RA_Institutfrancais_2024.pdf
- Interbrand. (2025). Best Global Brands 2025. *Interbrand*. <https://interbrand.com/best-global-brands/global/>
- International Trade Administration. (2025). *South Korea Artificial Intelligence (AI) Basic Act*. U.S. Department of Commerce. <https://www.trade.gov/market-intelligence/south-korea-artificial-intelligence-ai-basic-act>
- Jang, G. & Paik, W. K. (2012). Korean Wave as Tool for Korea's New Cultural Diplomacy. *Scientific Research*. <http://dx.doi.org/10.4236/aasoci.2012.23026>
- Jordaan, E. (2003). The Concept of a Middle Power in International Relations: Distinguishing between Emerging and Traditional Middle Powers. *Politikon: South African Journal of Political Studies*, 30(1), 165-181. https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1393&context=soss_research
- Józsa, V. (2021). Hallyu as Soft Power: The Success Story of the Korean Wave and its Use in South Korea's Foreign Policy. *Institute for Foreign Affairs and Trade*. <https://doi.org/10.47683/KKIElemzesek.KE-2021.75>
- Kantar. (2025). France: The Kantar BrandZ Top 50 Most Valuable. *Kantar*. <https://www.kantar.com/campaigns/brandz/france>
- Karakousis, P. (2025). *Korean soft power and the Hallyu Wave*. PIVOT. <https://pivot.mias.org.au/2025/03/25/korean-soft-power-and-the-hallyu-wave/>
- Kelechi, W. (2024). Public Diplomacy and Nation Branding. *Journal of Public Relations* 3(1), 40-51. <https://doi.org/10.47941/jpr.1774>

- Kihwan, K. (2006). *The 1997-98 Korean financial crisis: Causes, policy response, and lessons* [Presentation]. High-Level Seminar on Crisis Prevention in Emerging Markets, Singapore. International Monetary Fund & Government of Singapore. <https://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2006/cpem/pdf/kihwan.pdf>
- Kim, H. (2023). *Lee Jung-jae Promotes K-Tourism: Korea Tourism Organization Launches Challenge Korea Campaign*. The Asia Business Daily. <https://www.asiae.co.kr/en/article/2023062718103123273>
- Kim, H., Kim, H., Chang, B. H. & Park, J. (2021). The Impact of Korean Wave on the Distribution of Consumer Goods Exports. *Journal of Distribution Science* 19(4), 37-51. <https://accesson.kr/jds/assets/pdf/50735/journal-19-4-37.pdf>
- Kim, N. J. (2025). Exporting Culture, Building a Nation: South Korea's Use of Pop Culture as a Soft Power Tool. *CMC Senior Thesis*. https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5175&context=cmc_theses
- Kim, Y. K. (2026). A Thematic Framework for the Evolution of Public Diplomacy in South Korea: Analysis of Political Goals and Domestic Influences. *USC Center on Public Diplomacy*. https://uscpublicdiplomacy.org/sites/default/files/YunKyungKim_ThematicFramework_2026.pdf
- Kivak, R. (2025). Soft and Hard Power. *EBSCO*. <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/soft-and-hard-power>
- Kontorovich, E. (2026). *How Trump Can Punish Spain*. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/opinion/how-trump-can-punish-spain-fdc2c798?msocid=0ebd0aff81c26f6e3c581dc280ad6ebe>
- Korean Intellectual Property Office. (2022). *Strengthening IPR Protection: Private-Public Cooperation Against Overseas Counterfeit Products*. KIPO Annual Report. https://www.kipo.go.kr/upload/en/download/ANNUALREPORT_2022_07.pdf

- Kuldlepp, M. (2022). The Values of Europe (Mini-series): Promoting and Defending European Values. *UCL Europe Institute*. <https://ucleuropeblog.com/2022/07/06/the-values-of-europe-mini-series-promoting-and-defending-european-values/#:~:text=In%201991%2C%20the%20Belgian%20Minister%20of%20Foreign,a%20political%20dwarf%20and%20a%20military%20worm.>
- LaFranchi, H. & Eulich, W. (2025). *As China's influence grows in the Americas, Trump hints at a Monroe Doctrine 2.0*. The Christian Science Monitor. <https://www.csmonitor.com/USA/Foreign-Policy/2025/0530/trump-china-ports-panama-canal-peru>
- Lamo de Espinosa, E. (2012). Marca España, internacionalización y desempleo. *Real Instituto Elcano*. <https://www.realinstitutoelcano.org/comentarios/marca-espana-internacionalizacion-y-desempleo/>
- Lane, P. (s. f.). From Soft Power to Smart Power: French Cultural and Scientific Diplomacy. *Gulf University for Science & Technology*. <https://www.gust.edu.kw/gsc/newsletter/issue-1/french-cultural-and-scientific-diplomacy>
- Lee, S. (2024). *NewJeans appointed honorary ambassadors for 2024 Korea Tourism*. The Korea Herald. <https://v.daum.net/v/WjpFXPmeoF?f=p>
- Lee, S. T. (2023). A battle for foreign perceptions: Ukraine's country image in the 2022 war with Russia. *Place Branding and Public Diplomacy* 19, 345-358. <https://doi.org/10.1057/s41254-022-00284-0>
- Lentschener, P., B. A., Gardel, M., Gaymard, C., Zarader, R. & Leclère, M. (2013). *Marque France*. https://www.economie.gouv.fr/files/20130628_rapport_marque_france.pdf
- Lyon, T. P. (Ed.). (2023). *Corporate Political Responsibility*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Maíz-Bar, C., Molares-Cardoso, J. & Badenes-Pla, V. (2025). Reviewing Nation Branding Indexes: An Approach to Their Methodologies and Results. *Encyclopedia* 5(2), 43.

<https://doi.org/10.3390/encyclopedia5020043>

Manfredi, J. L. (2017). Cuatro funciones estrategicas de la diplomacia corporativa. *Comillas Journal of International Relations* 10.

<https://revistas.comillas.edu/internationalrelations/es/article/view/6723/7892>

Marschlich, S. (2022). Corporate Diplomacy: How Multinational Corporations Gain Organizational Legitimacy - A Neo-Institutional Public Relations Perspective. *Springer VS*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36818-0>

Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Anthem Press. <http://digamo.free.fr/mazzucato.pdf>

Mcclory, J. (2019). The Soft Power 30 Report 2019. *Portland & USC Center on Public Diplomacy*. <https://euagenda.eu/publications/the-soft-power-30-report-2019>

Melissen, J. (2005). *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*. Palgrave Macmillan.

https://culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/soft_power/The_New_Public_Diplomacy.pdf

Melissen, J. (2011). Beyond the New Public Diplomacy. *Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'*.

https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/20111014_cdsp_paper_jmelissen.pdf

Members' Research Service. (2025). *Schuman Declaration, May 1950*. European Parliament – Directorate-General for Parliamentary Research Services.

<https://epthinktank.eu/2025/05/08/schuman-declaration-may-1950/>

Menapace, L. & Moschini, G. (2024). The Economics of Geographical Indications: An Update. *Annual Review Resource Economics* 16, 83-104.

<https://doi.org/10.1146/annurev-resource-101623-092812>

Merino, A. (2022). *La evolución del gasto de España en defensa*. El Orden Mundial.

<https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/gasto-espana-defensa/>

Merino, A. (2024). *¿Qué países forman la OTAN?* El Orden Mundial.
<https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/paises-otan/>

Merritt, E. C. (2026). UK development policy: Soft power and global influence. *UK Parliament - House of Lords Library*. <https://lordslibrary.parliament.uk/uk-development-policy-soft-power-and-global-influence/#heading-4>

Messmer, M., Bego, K. & Cole, G. (2025). *Global security continued to unravel in 2025. Crucial tests are coming in 2026*. Chatham House.
<https://www.chathamhouse.org/2025/12/global-security-continued-unravel-2025-crucial-tests-are-coming-2026>

Middleeasteye. (2026). *“Trump: We’re going to cut off all trade with Spain”* [Video]. Instagram.
<https://www.instagram.com/reel/DVcbpaziQqi/?igsh=dHZnMHN1bnd3bTJy>

Ministère de l’Action et des Comptes Publics. (2024). *Projet annuel de performances: Annexe au projet de loi de finances pour 2024. République Française*.
<https://www.budget.gouv.fr/documentation/documents-budgetaires/exercice-2025/projet-loi-finances-les/budget-general-plf-2025-1>

Ministère de l’Action et des Comptes Publics. (2025). *Projet annuel de performances: Annexe au projet de loi de finances pour 2025. République Française*.
<https://www.budget.gouv.fr/documentation/documents-budgetaires/exercice-2025/projet-loi-finances-les/budget-general-plf-2025-1>

Ministère de l’Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. (s. f.). *Définir la stratégie économique de la France*.
<https://www.economie.gouv.fr/ministere/definir-strategie-economique-france>

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2025a). *Informe anual de Acción Exterior 2024. Gobierno de España*.
[https://www.exteriores.gob.es/es/Comunicacion/NotasPrensa/Documents/Informe%](https://www.exteriores.gob.es/es/Comunicacion/NotasPrensa/Documents/Informe%20anual%20de%20accion%20exterior%202024.pdf)

[20de%20Acci%C3%B3n%20Exterior%202024.pdf](#)

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2025b). ESTRATEGIA DE ACCIÓN EXTERIOR DE ESPAÑA 2025-2028: Una política exterior con identidad propia. *Gobierno de España*.
https://www.exteriores.gob.es/es/PoliticaExterior/Documents/EAE_2025-2028/Estrategia_Espa%C3%B3l.pdf

Ministry of Intellectual Property Public Relations. (2025). *Authorities Seize about 20 Billion KRW Worth of Counterfeit Goods Targeting Tourist in Myeongdong*. MOIP News.
[https://www.kipo.go.kr/en/engBultnDetail.do?c=1003&board_id=kiponews&catme](https://www.kipo.go.kr/en/engBultnDetail.do?c=1003&board_id=kiponews&catmenu=ek06_01_01&seq=1788)
[nu=ek06_01_01&seq=1788](https://www.kipo.go.kr/en/engBultnDetail.do?c=1003&board_id=kiponews&catmenu=ek06_01_01&seq=1788)

Ministry of Science and ICT. (2023). *South Korea presents a new digital order to the world!*
Government of the Republic of Korea.
[https://www.msit.go.kr/eng/bbs/view.do?sCode=eng&mId=4&mPid=2&pageIndex](https://www.msit.go.kr/eng/bbs/view.do?sCode=eng&mId=4&mPid=2&pageIndex=&bbsSeqNo=42&nttSeqNo=878&searchOpt=ALL&searchTxt=)
[=&bbsSeqNo=42&nttSeqNo=878&searchOpt=ALL&searchTxt=](https://www.msit.go.kr/eng/bbs/view.do?sCode=eng&mId=4&mPid=2&pageIndex=&bbsSeqNo=42&nttSeqNo=878&searchOpt=ALL&searchTxt=)

Miranda, J. A. (2020). The country-of-origin effect and the international expansion of Spanish fashion companies, 1975–2015. *Business History* 62(3), 448-508.
<https://doi.org/10.1080/00076791.2017.1374370>

Miskimmon, A., O'Loughlin, B., & Roselle, L. (2016). Strategic Narratives: a response. *Critical Studies on Security*, 3(3), 341-344.
<https://doi.org/10.1080/21624887.2015.1103023>

Miskimmon, A., O'Loughlin, B., & Roselle, L. (2018). Strategic Narrative: 21st Century Diplomatic Statecraft / Narrativa estratégica : el arte de la diplomacia en el siglo XXI. *Revista Mexicana de Política Exterior*, 113.
[https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n113/miskimmonoloughlin](https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n113/miskimmonoloughlinrosellei.pdf)
[rosellei.pdf](https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n113/miskimmonoloughlinrosellei.pdf)

Mize, Y. (s. f.). Rise of Cultural Diplomacy in East Asia. *The Pardee Atlas Journal of Global Affairs*.
<https://sites.bu.edu/pardeeatlas/research-and-policy/rise-of-cultural->

- Model Diplomat. (2026). *France-Mexico initiative on veto restraint*. <https://modeldiplomat.com/learn/glossary/france-mexico-veto-initiative>
- Montolío, E. P., Crespo, M. S. & Díaz-Aguado, L. H. (2024). UNA NUEVA GOBERNANZA PARA EL SIGLO XXI. *Centro de Estudios Políticos y Constitucionales*. <https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2025-03/a-1226-una-nueva-gobernanza-pdf.pdf>
- Morgenthau, H. J. (1949). *POLITICS among NATIONS: THE STRUGGLE FOR POWER AND PEACE*. New York: Alfred A. Knopf, Inc.
- Mundiario. (2026). *De Marca España a El Español en el Mundo: la marca-país que España sigue sin tomarse en serio*. <https://www.mundiario.com/articulo/marca-pais/marca-pais-que-espana-sigue-tomarse-serio-marca-espana-espanol-mundo/20260118140823371083.html>
- Nair, A. (s.f.). Soft Power and Nation Branding: Culture, Influence, and Global Perceptions. *Magenta Advisory*. <https://magentaadvisory.org/insights-articles-research/soft-power-and-nation-branding-culture-influence-and-global-perceptions>
- Neelam, R. & Sato, J. (2024). 2024 Key Findings Report. *Lowy Institute Global Diplomacy Index*. https://globaldiplomacyindex.lowyinstitute.org/key_findings
- Nye, J. S. (2004). *SOFT POWER: The Means to Success in World Politics*. Public Affairs.
- Ohnesorge, H. W. (2019). *Soft Power: The Forces of Attraction in International Relations*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-29922-4>
- Óleo. (2025). *España mantiene su hegemonía mundial en aceite de oliva pese a la caída de precios y la sequía*. <https://www.oleorevista.com/texto-diario/mostrar/5677132/espana-mantiene-hegemonia-mundial-aceite-oliva-pese-caida-precios-sequia>

- Oliviera, E., Sevin, E., & Björner, E. (2025). *Elgar Encyclopedia of City and Place Branding*. Edward Elgar Publishing Limited. <https://books.google.es/books?id=IjZnEQAAQBAJ&lpg=PA368&ots=caKz0zmOFF&dq=info%3AiaowpQGKiaQJ%3A scholar.google.com&lr&pg=PR4#v=onepage&q&f=false>
- Park, G. (2023). *World Expo 2030: Busan, Korea - Transforming Our World, Navigating Toward a Better Future*. Invest Korea. https://www.investkorea.org/ik-en/bbs/i-468/detail.do?ntt_sn=490779
- Patrick, S. (2026). The Middle Power Moment. *Carnegie Endowment for International Peace*. <https://carnegieendowment.org/research/2026/01/the-middle-power-moment>
- Pereira, R. (s.f.). “La astucia de Talleyrand: Revoluciones, engaño y diplomacia”. El Candelabro. <https://revistaliterariaelcandelabro.blog/2023/05/la-astucia-de-talleyrand-revoluciones-engano-y-diplomacia/>
- Portela, M. E. (2013). Destination dictatorship: the spectacle of Spain’s tourist boom and the reinvention of difference, by Justin Crumbaugh, Albany, State University of New York Press, 2009, 165 pp., ISBN 978-1-4384-2666-2. *Journal of Spanish Cultural Studies*, 1414(1), 103103–105105. <https://doi.org/10.1080/14636204.2013.834741>
- Prado, F. & Brujó, G. (2013). España: reputación y visión de marca. *Real Instituto Elcano*. <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/espana-reputacion-y-vision-de-marca/>
- Pramadya, T. P. & Oktaviani, J. (2016). “*HALLYU*” (KOREANWAVE) AS PART OF SOUTH KOREA’S CULTURAL DIPLOMACY AND ITS IMPACT ON CULTURAL HYBRIDITY IN INDONESIA. *Dinamika Global* 1(1). <file:///C:/Users/Eva%20Maria/Downloads/16-Article%20Text-43-1-10-20180326.pdf>
- Putri, V. D., Rakhmadi, R., Inayah, A. & Frasetya, V. (2026). South Korea’s Strategy to Sustain The Korean Wave as Soft Power in China After The Cultural Restrictions (2016–2021). *Journal of Interdisciplinary Studies* 1(1), 163-180.

<https://jpm.terekamjejak.com/index.php/satria>

Rangnekar, D. (2004). The Socio-Economics of Geographical Indications. UNCTAD-ICTSD *Project on IPRs and Sustainable Development*.

https://unctad.org/system/files/official-document/ictsd2004ipd8_en.pdf

Rathbun, B. (2018). The Rarity of Realpolitik: What Bismarck's Rationality Reveals about International Politics. *MIT Press International Security* 43(1), 7-55.

https://doi.org/10.1162/isec_a_00323

Real Instituto Elcano. (n.d.). Índice Elcano de Presencia Global. *Real Instituto Elcano*.

<https://www.globalpresence.realinstitutoelcano.org/es?dimension=soft&years=2024>

Real Instituto Elcano. (2026). España en el mundo en 2026 [YouTube]. *YouTube*.

<https://www.youtube.com/watch?v=gB2URgOoLSQ>

Représentation permanente de la France auprès des Nations Unies. (2015). *Political Declaration on Suspension of Veto Powers in Cases of Mass Atrocities*. France ONU.

https://onu.delegfrance.org/IMG/pdf/2015_08_07_veto_political_declaration_en.pdf

Représentation permanente de la France auprès des Nations Unies. (2025). *April 2025: French Presidency of the Security Council*. France ONU - Ministère de l'Europe et

des Affaires étrangères. <https://onu.delegfrance.org/april-2025-french-presidency-of-the-security-council>

Ruiz Enebral, A. (2025). *Una encuesta del CIS revela que 6 de cada 10 españoles no apoyan gastar más en Defensa*. Confidencial Digital.

<https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/defensa/encuesta-cis-revela-que-6-cada-10-espanoles-apoyan-gastar-mas-defensa/20250311050000941092.html#strongemencuesta-del-cis-sobre-el-estado-del-bienestar-em-strong>

Rustad, S. A. (2025). Conflict Trends: A Global Overview, 1946–2024. Peace Research Institute Oslo (PRIO) Paper 2025. [https://cdn.cloud.prio.org/files/31b69202-0728-](https://cdn.cloud.prio.org/files/31b69202-0728-4852-94e9-a08bdf662fe9/Rustad%20-%20Conflict%20Trends%201946-2024%20-)

[4852-94e9-a08bdf662fe9/Rustad%20-%20Conflict%20Trends%201946-2024%20-](https://cdn.cloud.prio.org/files/31b69202-0728-4852-94e9-a08bdf662fe9/Rustad%20-%20Conflict%20Trends%201946-2024%20-)

[%20PRIO%20Paper.pdf?inline=true](#)

Sam, M. Y., Jung-he, S. & Moore, D. (2012). Korea's Public Diplomacy: A New Initiative for the Future. *The Asan Institute for Policy Studies*. https://asaninst.org/data/file/s1_1_eng/f15af67c43af11afd7a990dc4f32fd2b_O9SAa5Tq_9ae6ce8c08fb13118b5267d1f22c76e8f7b9f77b.pdf

Sánchez, L. J. (2018). *Se presenta 'España Global', la nueva marca para mejorar la reputación de nuestro país en el exterior*. Confilegal. <https://confilegal.com/20181120-se-presenta-espana-global-la-nueva-marca-para-mejorar-la-reputacion-de-nuestro-pais-en-el-exterior/>

Scento. (2026). *Estadísticas del mercado de perfumes francés 2026: Capital del patrimonio de Europa*. <https://www.scento.com/es/blog/french-perfume-market-statistics-2026>

Secrétariat général pour l'investissement. (2025). France 2030 : Innover pour une France résiliente et souveraine. *Gouvernement*. <https://www.info.gouv.fr/actualite/france-2030-innover-pour-une-france-resiliente-et-souveraine>

Sellers, S. & Leasure, Q. (2025). *South Korea's Use of Culture as an Instrument of National Power*. War Room - U.S. Army War College. <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/culture-as-national-power/>

Selvane. (2026). *European Linen: The True Cost of Luxury*. <https://www.selvane.co/es/blogs/knowledge/why-belgian-french-linen-are-premium>

Song, Y. C. (2023). *S.Korean gov't unveils new K-tourism video ads under Challenge Korea*. The Korea Economic Daily. <https://www.kedglobal.com/travel-leisure/newsView/ked202306270012>

Soric, D. (s. f.). How "Made in France" Became a Premium Label. *Paris School of Management*. <https://www.psm-paris.fr/en/how-made-in-france-became-a-premium-label/>

Szonzi, G. (2008). Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and

- Differences. *Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'*.
https://www.diplomacy.edu/wp-content/uploads/2021/11/Public_Diplomacy_and_Nation_Branding_Conceptual_Si.pdf
- The Brand Hopper. (2024). LVMH: Exploring the Marketing Strategy Of Luxury Empire. *The Brand Hopper*. <https://thebrandhopper.com/brand/the-magic-of-lvmh-unraveling-the-marketing-strategies-of-luxury-empire/>
- The Place Brand Observer (2025, 17 de marzo). Global Soft Power Ranking 2025 and Insights from the Summit. *The Place Brand Observer* <https://placebrandobserver.com/global-soft-power-ranking-2025-results-summit-insights/>
- Torres Aguilar, M. (2025). *Crisis política en Francia: guía rápida para entender qué está ocurriendo en el país*. The Conversation. <https://theconversation.com/crisis-politica-en-francia-guia-rapida-para-entender-que-esta-ocurriendo-en-el-pais-264904>
- Tribunal de Cuentas. (2018). N° 1.275 INFORME DE FISCALIZACIÓN DEL ALTO COMISIONADO DEL GOBIERNO PARA LA MARCA ESPAÑA. *Gobierno de España*. https://www.congreso.es/entradap/112p/e8/e_0088308_n_000_m.pdf
- Union of European Federalists, (s.f.). El Manifiesto de Ventotene. *Union of European Federalists*. <https://federalists.eu/federalist-library/el-manifiesto-de-ventotene/>
- Urbanitae. (2025). *Spanish construction companies set a record in international revenue*. <https://blog.urbanitae.com/en/2025/08/25/spanish-construction-companies-set-a-record-in-international-revenue/>
- Védrine, H. (2007). *RAPPORT POUR LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE SUR LA FRANCE ET LA MONDIALISATION*. <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/074000535.pdf>
- Vilarasau, D. R. (2018). *España Global, la nueva marca del país*. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/109843_espana-global-la-nueva-marca-del-pais.html

- Villanueva, J. (2025). *New Trump national security strategy recasts Americas under revived Monroe Doctrine*. JURIST News.
<https://www.jurist.org/news/2025/12/new-trump-national-security-strategy-recasts-americas-under-revived-monroe-doctrine/>
- Ving, A. (2009). *How soft power works* [Paper presentation]. American Political Science Association Annual Meeting. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1466220>
- Vinjamuri, L., Aydin-Düzgit, S., Bajpae, C., Cooley, A., Scheffer, A., Emmers, R., Fravel, T., Lind, J., Nasr, V., Quencez, M., Stelzenmüller, C., Della Costa Stuenkel, O., Vakil, S. & Zarakol, Ayse. (2025). Competing visions of international order. *Gratham House*. <https://doi.org/10.55317/9781784136383>
- Wan, L. (2021). *BTS speech pulls in millions of views for UN sustainability forum*. Hankyoreh.
https://english.hani.co.kr/arti/english_edition/e_international/1012507.html
- Xue, Y. (2025). A New Trend in Geopolitics? Great Power Coordination in the Expansion of Spheres of Influence. *Australian Institute of International Affairs*.
<https://www.internationalaffairs.org.au/australianoutlook/a-new-trend-in-geopolitics-great-power-coordination-in-the-expansion-of-spheres-of-influence/>
- Yanolja Research. (2026). Korea's Inbound and Outbound Tourism Performance in 2025. *Yanolja Research Brief 12*. <https://www.yanolja-research.com/brief/view/705?lang=en>
- YouTube Team. (2026). *BLACKPINK becomes the first artist to reach 100 million subscribers on YouTube*. YouTube Official Blog. <https://blog.youtube/creator-and-artist-stories/blackpink-100-million-youtube-subscribers/>
- Zaharna, R. S., Hubbert, J. & Hartig, F. (2014). Confucius Institutes and the Globalization of China's Soft Power. *USC Center on Public Diplomacy*.
<https://uscpublicdiplomacy.org/sites/uscpublicdiplomacy.org/files/useruploads/u25044/Confucius%20Institutes%20v2%20%281%29.pdf>

- Zelina, M. & Fetscherin, M. (2007). ESTIMATING BRAND EQUITY IN THE CONTEXT OF THE GLOBAL AUTOMOTIVE INDUSTRY. *Revista de Administração FACES Journal* 6(3), pp. 70-79. <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194016905006.pdf>
- Zhao, S. (2026). The Rise and Fall of a New Cold War: The US–China Great Power Rivalry from President Trump I to II. *Journal of Contemporary China*. <https://doi.org/10.1080/10670564.2025.2601433>
- Zhang, C. & Wang, L. (2025). Virtual Worlds, Real Politics: A Cross-National Comparative Study of Metaverse Policy Approaches. *Cogitatio Politics and Governance* 13. <https://doi.org/10.17645/pag.10239>
- Zhang, S., Zhao, J. & Guo, Y. (2026). What Factors Influence User Immersion in South Korea’s Metaverse Government Service Platforms? *International Journal of Electronic Government Research* 22(1). https://doi.org/10.4018/IJEGR.402012?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle