

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



La relación nation branding y diplomacia pública para el caso peruano. Un estudio de caso de la Marca Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Ciencia Política y

Gobierno presentado por:

Díaz Quichua, Mayte Sofía

Asesor(es):

Vidarte Arévalo, Oscar

Lima, 2022

Dedicatoria

Esta tesis va dedicada a mis padres, Ana y Juan. Porque esta investigación ha sido el producto de una vida universitaria, y yo no habría podido seguir estudiando sin su apoyo incondicional.



Agradecimientos

Para empezar, deseo expresar mi agradecimiento a Oscar, mi asesor, por haberme encauzado en esta investigación, ordenar muchas de mis ideas, y por estar siempre pendiente de mi progreso. También tengo que agradecerle por el tiempo extra que le dedico a esta tesis, a través de reuniones de emergencia. Incluso en los fines de semana.

También extiendo un sincero agradecimiento a todas las personas que me permitieron entrevistarlas, tanto del ámbito público como del académico. Gracias por su tiempo brindado pese a sus apretadas agendas. Sin su participación este trabajo de investigación no hubiese sido posible.

Agradezco a toda mi familia por su infinita paciencia, y su disposición por motivarme en la realización de este trabajo, aunque no entendieran a profundidad los temas. A mi mamá por abrazarme cuando ya me sentía cansada de investigar y a mi papá por siempre darme alimentos para mejorar mi concentración, sin tener que moverme de la computadora.

Finalmente, tengo que agradecer a las politólogas de la promoción XXVII, porque sin ellas no habría podido salir de algunos estancamientos propios de hacer un trabajo de investigación. Por el apoyo personal y la experiencia de compartir todos estos años, además del respectivo enriquecimiento de conocer, mediante largas discusiones, nuestras perspectivas individuales.

Resumen

La diplomacia pública como elemento clave en la política exterior moderna se ha vuelto indispensable para los Estados, especialmente en la gestión de imagen y reputación. De la misma forma, dentro de las estrategias de comunicación disponibles para gestionar la imagen estatal, una de las más utilizadas por los Estados es la nation branding o Marca País, capaz de proyectar una imagen resaltante de dicho Estado. Ambos conceptos, dentro de la literatura académica, poseen un vínculo de intersección que les permite como herramientas, ser más eficientes. En tal tenor, el presente proyecto de investigación tiene por objetivo realizar un balance sobre la Marca Perú como nation branding, a partir de la existencia de una intersección entre nation branding y diplomacia pública. De esa manera, se propone sustentar que la Marca Perú realiza funciones de diplomacia pública, pero al mismo tiempo, esta intersección tiene ciertas limitaciones lo que deriva a preguntarse por las razones que dificultan un vínculo entre la Marca Perú y la diplomacia pública desarrollada por la política exterior peruana. A partir del análisis de la Marca Perú como caso de estudio, se determina que en el caso peruano no se cumple a cabalidad lo dictado por la literatura académica respecto al vínculo entre nation branding y diplomacia pública. Resaltando el papel de un actor clave que influencia directamente a la Marca Perú como lo es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Palabras clave: política exterior peruana, diplomacia pública, marca país, relaciones internacionales

ÍNDICE

Introducción	5
Capítulo 1. Delineando el Punto de Partida entre Dos Conceptos	10
1.1 Dos Conceptos Centrales	10
1.1.1 Diplomacia Pública	10
1.1.2 Nation Branding.....	12
1.2 Vínculo Teórico entre Diplomacia Pública y Nation Branding	14
1.2.1 Los Modelos Conceptuales de Szondi	15
1.2.2 Ventajas y Desventajas de los Modelos	17
1.2.3 El Cuarto Modelo.....	19
Capítulo 2. La Marca Perú.....	24
2.1 Diseño Institucional	24
2.1.1 Creación De La Marca País	24
2.1.2 ¿Qué es la Marca Perú?	26
2.1.3 Actores Involucrados.....	26
2.1.3.1 Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País.....	27
2.1.3.2 Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior.....	29
2.1.3.3 Oficina de Comunicaciones	30
2.1.3.4 Oficina de Producción.....	30
2.2 Gestión de la Marca Perú	30
2.2.1 La Marca Perú.....	31
2.2.2 Actores Involucrados.....	32
2.2.2.1 Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País.....	33
2.2.2.2 Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior.....	33
2.2.2.3 Oficina de Comunicaciones	34
Capítulo 3. Marca Perú y Diplomacia Pública: El Papel de MINCETUR	36
3.1 El Modelo 4 en el Caso Peruano	37
3.2 El Papel de Mincetur en el Diseño de la Marca Perú.....	40
3.3 El Papel de MINCETUR en la Gestión de la Marca Perú.....	43
3.4 Conclusiones del Capítulo	51
Conclusiones	53
Referencias Bibliográficas	58
Anexo A: Logo de la Marca Perú, 2010	62
Anexo B: Soft Power	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos convergentes de la Diplomacia Pública y la Marca País	22
--	----



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El hexágono de Anholt	13
Figura 2. Las posibles relaciones entre la marca país y la diplomacia pública.....	15
Figura 3. Las posibles relaciones entre la marca país y la diplomacia pública.....	15
Figura 4. Puntos en común entre la diplomacia pública y nation branding	20
Figura 5. Cambios en la gestión de la Marca País	26
Figura 6: Modelo conceptual N°4 de Szondi	37
Figura 7: Las cinco funciones de la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País	41
Figura 8: Indicadores de experiencia del Country Brand Index	46
Figura 9: Dos dimensiones del Country RepTrack	48
Figura 10: El modelo nation branding – diplomacia pública para el caso peruano ...	52



Introducción

En un sistema internacional más globalizado, sobrecargado de información y con un mercado cada vez más competitivo, la imagen que proyecta un país es fundamental para la consecución de objetivos nacionales. A través de la consolidación de un buen nombre en torno al atractivo cultural, turístico, gastronómico, al nivel de desarrollo económico, a sus valores o a su identidad como nación, se busca posicionar al país en el sistema internacional. Como consecuencia de la importancia de la imagen en la actualidad, los países emplean diversas herramientas para promocionarse.

Una de las herramientas más utilizadas en el último siglo es la nation branding. Por definición, es el “diseño de una estrategia de comunicación que promocioe la Marca de un país de manera consistente, y cuyo objetivo es proyectar al exterior una imagen resaltante y atractiva para su posicionamiento” (Anholt, 2002). Esta herramienta fue convirtiéndose en la más utilizada por los Estados, ya que genera nuevas oportunidades a las naciones que deseaban captar inversiones y talento nuevo (Van Ham, 2001). Aunque inicialmente la nation branding fue una iniciativa de la industria del marketing para favorecer el turismo (Van Ham, 2008), terminó entrelazándose con la política exterior. Esto se explica por la mejora en las oportunidades que obtienen los Estados para ser reconocidos en el sistema internacional y ejercer influencia política al lograr atraer a otros usando activos inmateriales como el conocimiento, los paisajes, la cultura (Nye, 2003).

Es así que la nation branding es actualmente utilizado por la mayoría de Estados, como el elemento diferenciador a través del cual se proyecta una imagen distintiva al exterior (Saavedra, 2012). Por ejemplo, Polonia y Liechtenstein en sus proyectos de nation branding seleccionaron una serie de cualidades comerciales, empresariales y culturales, que hiciesen atractivo al país en su proyección exterior (Jiménez-Ugarte, 2006). Mientras que India o Australia, basan su estrategia de nation branding en fomentar la competitividad internacional en el sector productivo para posicionarse internacionalmente como un país de alta tecnología.

La estrategia de nation branding también es utilizada por los países de América Latina, quienes a través de la gestión de su marca buscan generar alianzas entre actores del mundo público y privado, alineando mensajes en torno a su país y visibilizando las cualidades que los distinguen (Méndez-Coto, 2016). Esta estrategia ha tomado diferentes vías según el tamaño, la estructura institucional y la coyuntura

política del país en cuestión (Ramos & Noya, 2006). Por lo que, si el país cuenta con el respaldo económico adecuado puede transitar del primer nivel de promoción turística, pasando por el fomento de las inversiones y exportaciones a finalmente lograr un proyecto integral de nation branding que gestione su imagen exterior (Ramos & Noya, 2006).

Así, la aplicación de técnicas de Marca País es un fenómeno que está en crecimiento debido a la competencia cada vez más global que los Estados enfrentan en sus mercados internos y externos (Dinnie, 2008). Del mismo modo, la diplomacia pública es una herramienta clave para la instrumentación de la política exterior pues por medio de esta, los gobiernos buscan proyectar una imagen positiva del país, además de informar e influir en la opinión pública mundial (Nieto & Peña, 2008). Por ende, su práctica es vital para los gobiernos que pretenden tener una influencia en la opinión pública de países extranjeros relevantes (Blog Oficial del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2012).

El concepto de diplomacia pública se define, a diferencia del nation branding, como “el intento de un actor internacional público o privado de gestionar el entorno internacional mediante la formación de lazos con un público extranjero” (Cull, 2009a; Noya, 2006). Pese a las diferencias conceptuales, y el desarrollo de algunos objetivos diferentes, ambos conceptos apuntan a la comunicación de ideas a públicos extranjeros con el fin de cambiar actitudes, reforzar creencias y construir percepciones (Melissen, 2005).

En esa línea, la literatura académica sobre estos conceptos hace referencia a una relación entre ambos que los hace funcionar mejor, pues siendo conceptos distintos tienen actividades similares (Melissen, 2015). En el debate académico, se encuentra las diferentes posiciones sobre la relación entre ambos conceptos. Para casos de países con presencia de un nation branding, resulta interesante buscar alguna conexión entre la nation branding del país con un ejercicio de diplomacia pública. Con este punto de partida sobre la dicotomía nation branding – diplomacia pública, se esperaría que con un relativo éxito de la nation branding la diplomacia pública prospere de la misma forma. Sin embargo, el caso peruano no se ajusta del todo a este modelo.

En el 2011, Perú constituyó su nation branding bajo la tutela y administración del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, encargado de incentivar el turismo, las inversiones y las exportaciones; además, de promover “la buena imagen de Perú para

impactar positivamente al mundo y mejorar la percepción del país” (PROMPERÚ, 2011). Desde el nacimiento de la Marca Perú con su primera campaña internacional en el mismo año se le ha considerado como una exitosa iniciativa de nation branding en América Latina. En el desarrollo de la Marca Perú se ha articulado una identidad nacional para proyectarla al exterior, por ello, el manejo de la cultura e imagen resultan fundamentales para entender la gestión de la Marca. Al igual que el resto de países que utilizan la estrategia de nation branding, el objetivo final es consolidar una imagen exterior y gestionarla de manera positiva, de tal manera que se enlaza con algunos de los objetivos de la diplomacia pública.

Pese a esto, la Marca Perú como estrategia se ha centrado en potenciar su aspecto comercial y turístico sin plantearse la posibilidad de utilizar la Marca para objetivos políticos en su proyección de imagen al exterior. Con lo cual, pese al éxito que ha tenido como iniciativa de nation branding no posee a simple vista, una estrecha relación con la diplomacia pública peruana. Existiendo la posibilidad de utilizar la estrategia de nation branding en conjunto con la diplomacia pública, y teniendo en cuenta que la Marca Perú posee los elementos del modelo teórico presentado sobre la relación nation branding – diplomacia pública, es válido preguntar ¿Cómo es la relación entre la Marca Perú y la diplomacia pública en el caso peruano?

La hipótesis de este trabajo defiende que la relación entre la Marca Perú y la diplomacia pública en el caso peruano es débil. Aunque la Marca Perú y la diplomacia pública comparten una serie de elementos según el marco teórico presentado, estos no terminan de lograr una relación sólida. De esa manera, la Marca como nation branding posee en su diseño los cuatro elementos en común con la diplomacia pública, y de cierta forma se constituye un lazo entre la Marca Perú y la diplomacia pública. No obstante, esta relación se encuentra limitada por el rol económico que prevalece en la Marca Perú. En ese sentido, lo que no permite el desarrollo de la relación Marca Perú y diplomacia pública es la mirada económica que tiene el MINCETUR como actor encargado del diseño y gestión de la Marca Perú. Así pues, los objetivos económicos de MINCETUR terminan influyendo en la estrategia de Marca País.

Con la finalidad de determinar la relación entre la diplomacia pública y la Marca Perú, el texto está organizado en tres capítulos. El primer capítulo presenta la definición conceptual de diplomacia pública y de nation branding como conceptos centrales de la investigación. Luego se presentan los cinco modelos conceptuales

respecto al vínculo entre ambos conceptos, se describen las ventajas y desventajas que posee cada modelo, y se sustenta el enfoque teórico que utiliza la investigación. Asimismo, se describe el modelo elegido como punto de partida de la investigación, junto con los elementos y las herramientas que este ofrece. En general, es un capítulo descriptivo cuyo objetivo es explicar el punto de partida de la investigación.

El segundo capítulo, expone el diseño institucional y el funcionamiento de la Marca Perú. La primera parte de este capítulo será describir el diseño de la Marca Perú como política de Estado, sus objetivos, y los actores involucrados en la gestión de la misma. Para ello, se recopila la información obtenida por los documentos oficiales de PROMPERÚ. La segunda parte del capítulo, describe el diseño y funcionamiento de la Marca Perú desde la perspectiva de los funcionarios a cargo. Para lo cual, se reúne y sintetiza la información obtenida a través de las entrevistas a los funcionarios encargados de la gestión de Marca Perú.

En el tercer y último capítulo, se buscará responder a la pregunta de investigación. El capítulo está dividido en tres secciones. La primera sección desarrolla el vínculo encontrado entre Marca Perú y diplomacia pública, encontrando que este es más débil que el modelo presentado. La segunda y tercera sección buscan explicar por qué dicho vínculo es débil. Para ello, se expone el papel de MINCETUR en dos espacios: diseño y gestión. La segunda sección explica el rol que tuvieron los funcionarios de MINCETUR que diseñaron Marca Perú como nation branding. De esta forma, se confirma que el diseño de esta Marca fue en base a objetivos económicos, comerciales y turísticos, presentes en el diseño institucional de la Marca Perú. La tercera sección explica como la visión de los funcionarios a cargo de la gestión de la Marca Perú limita su función al ámbito económico. Así, se observa que la expertise y conocimiento de los especialistas de PROMPERÚ son muy económicas y, por lo tanto, se centran en ver a la Marca como una herramienta económica. Por lo que, el vínculo de la Marca con la política se ve altamente reducido.

Por lo tanto, esta investigación pretende ampliar el campo de estudio sobre la utilidad que tiene la nation branding como mecanismo de promoción internacional y herramienta de política exterior. Asimismo, busca contribuir con los estudios de Marca Perú desde una perspectiva política, ya que las anteriores investigaciones sobre la Marca carecen de esta perspectiva. En su mayoría tienen como punto de convergencia el cuestionamiento de la identidad nacional en las campañas de la Marca (Cánepa, 2016; Cuevas, 2016; Lossio 2014; Cuevas-Calderón, 2016; Cánepa

& Lossio, 2019; Mosquera, 2019) pero con diferentes enfoques no políticos. Así, Brigneti (2008) estudia la Marca desde una mirada comercial, Aguirre (2012), Lossio (2014), los compiladores Cánepa & Lossio (2019) desde una perspectiva sociológica, Matta (2012), Santillán (2015) y Cuevas (2016) desde el marketing y las comunicaciones, y Schmitz & Espinoza (2014) desde la psicología.

Incluso, el tema posee gran relevancia práctica, pues ayuda a tener una mejor comprensión sobre los retos de articular un modelo de gestión de la imagen de un Estado en el plano internacional. También logra dar luces sobre el funcionamiento de la Marca Perú desde PROMPERÚ, algo que hasta el momento no ha tenido un carácter público. Asimismo, la presente investigación se enmarca dentro del grupo de investigaciones que analizan la convergencia entre la nation branding y la diplomacia pública, pero en el escenario peruano. Del mismo modo, la investigación resulta relevante debido a la coyuntura actual de competencia internacional y también al propio interés nacional en los últimos años de incursionar en la diplomacia pública.

La tesis sigue un diseño observacional en el cual la asociación de las variables surge por razones ajenas al investigador, es decir, no hay manipulación de variables (Druckman et al, 2011). Asimismo, este trabajo propone un enfoque cualitativo que plantea realizar un estudio a profundidad del caso “Marca Perú”. El estudio de caso resulta ventajoso pues “mediante este método, se recogen de forma descriptiva distintos tipos de informaciones cualitativas, que no aparecen reflejadas en números sino en palabras. Lo esencial en esta metodología es poner de relieve incidentes clave, en términos descriptivos, mediante el uso de entrevistas, notas de campo, observaciones, grabaciones de vídeo, documentos” (Cebreiro y Fernández, 2004, p. 666). Por tal motivo, la recolección de datos de la investigación tendrá como herramienta principal a las entrevistas. También se incluye el recojo de fuentes primarias, proporcionadas a solicitud por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), entidad dependiente del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Capítulo 1. Delineando el Punto de Partida entre Dos Conceptos

Este trabajo busca analizar si existe un espacio de convergencia entre la Marca Perú como nation branding y la diplomacia pública. Para ello, se tiene la finalidad de analizar su funcionamiento y organización, prestando particular atención proceso de implementación de la misma, pues la literatura académica refiere puntos de convergencia entre ambas. Por tal motivo, es necesario en primer lugar describir y delimitar los conceptos centrales de la investigación: diplomacia pública y nation branding. Asimismo, sustentar el punto de partida teórico de la investigación que ofrece las herramientas necesarias para en los posteriores capítulos, responder la pregunta que dirige la investigación.

El presente capítulo se encuentra dividido en primer lugar, por la presentación de los dos conceptos centrales de la investigación: la diplomacia pública y la nation branding. De esa forma, se describe a la diplomacia pública y los problemas conceptuales de obtener una sola definición en la literatura. Así como, se conceptualiza la nation branding según su fundador Simon Anholt, y se señala los pilares que debe tener una nation branding, para contrastarla con la nation branding en Perú. En segundo lugar, se explica el vínculo entre los conceptos centrales: nation branding y diplomacia pública. Siendo el enfoque teórico que sostiene el trabajo de investigación, se hace una revisión de los modelos conceptuales existentes y se fundamenta la elección de uno de ellos. Finalmente, se explica desarrolla la explicación del modelo conceptual elegido para esta investigación en el caso peruano.

1.1 Dos Conceptos Centrales

1.1.1 Diplomacia Pública

Teniendo en cuenta el punto de partida de la investigación, se busca dar a conocer que el concepto de diplomacia pública acuñado aproximadamente en 1965 por el diplomático estadounidense Edmund Guillion (Tejada, 2013; Manfredi, 2010; Cowan & Cull, 2008) es más amplio del que se usará en este trabajo. Su definición ha variado y se adaptado a la globalización, a la aparición de nuevos actores, y hasta al uso de nuevas herramientas producto del desarrollo de las tecnologías. Sin embargo, primero se tratará de definir el concepto de forma más general.

En un intento por definirla usando la variedad de autores que escriben sobre ella, se tiene que la diplomacia pública es “el intento de un actor internacional, público o privado, de gestionar el entorno internacional mediante la formación de lazos con un

público extranjero en una relación bidireccional” (Cull, 2009a; Noya, 2006). Está apoyada en el flujo de información promovida y dinamizada por las llamadas Tecnologías de la Información y Comunicación - TICs (Nieto & Peña, 2008; Terrés, 2011) y prioriza los contactos persona a persona y Gobierno a persona (Azpíroz, 2011; Manfredi, 2010) a diferencia de la diplomacia tradicional que prioriza: Gobierno a Gobierno. Su principal audiencia es la opinión pública internacional (Manfredi, 2010; Azpíroz, 2011) pero también puede apuntar a individuos y objetivos específicos (Cull, 2009a). Tiene una multiplicidad de actores en el ámbito público como Estados y servidores públicos (Portugal, 2001; Morillo, 2012) y actores privados como Organizaciones Internacionales y ONGs (Cull, 2009a; Azpíroz, 2011; Manfredi, 2010), así como también empresas e individuos (Manfredi, 2011; Melgar, 2012; Rubio, 2014).

En otras palabras, la diplomacia pública consiste en informar lo que sucede en el país y las decisiones que se toman en temas de política exterior. Es una estrategia de comunicación dirigida a gobiernos, individuos, y otros públicos específicos; esta estrategia proyecta una imagen, informa o difunde una idea que ayude a lograr objetivos de política exterior (McDowell, 2008). Es una autopresentación, por lo que también es una forma de gestionar la imagen del país para influir en otros países (Paredes, 2018). Cualquier actor internacional puede hacer diplomacia pública, es decir, puede practicar diplomacia pública cualquier entidad, grupo, o individuo del sistema internacional que tenga capacidad para ejercer influencia sobre otros actores del sistema internacional, que goza de cierta autonomía y que tenga la capacidad para movilizar recursos. Los actores más comunes son los Estados, pero también se tiene a las organizaciones internacionales, intergubernamentales, firmas multinacionales, organizaciones no gubernamentales, empresas transnacionales, un individuo destacado en la escena internacional, gobiernos locales, etc.

En resumen, la diplomacia pública es la capacidad de comunicar e influir para conseguir una buena imagen y percepción del país, del modo que pueda posicionarse bien en la escena internacional; y esto se puede llevar a cabo por medio de distintos actores. La diplomacia pública es también una política de imagen pues el objetivo principal es “proyectar una imagen positiva e integral del país y que comparte las fortalezas y debilidades del Estado a diferentes públicos para construir lazos” (Portugal, 2016, p.93). Es así que dos de los principales mensajes será: “mira, así somos, tenemos cosas en común, podemos trabajar juntos”; y “está pasando esto, entiende mi manera de actuar, trata de ayudarme”.

Actualmente, Perú no ha integrado el concepto de diplomacia pública en sus políticas sectoriales (Paredes, 2017). Sin embargo, la diplomacia pública como practica existe en el país, de una forma desarticulada, desordenada y como un trabajo no unificado (M.L. Portugal, entrevista personal, 23 de junio de 2021). Una de las muestras de diplomacia pública que ha sido explicadas desde el sector académico, es la del diferendo marítimo con Chile ante la Corte Internacional de Justicia (2008-2014).

Los autores Lidia Espinoza y Javier Ramírez explica como el gobierno peruano a través de una alianza entre la Cancillería y los principales medios de comunicación nacionales lograron promover narrativas de prudencia en la opinión pública. Esta estrategia de comunicación mediática surgió para evitar futuras complicaciones al terminar el fallo, orientando un clima de positivismo calmado durante la demanda (Ramírez y Espinoza, 2019).

Debido a la coyuntura actual de competencia internacional y también al propio interés nacional en los últimos años por adaptarse a la nueva realidad. Desde el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, por su bicentenario, se han ido realizando una serie de foros sobre “Diplomacia peruana: miradas de futuro”. En su apertura el 24 de setiembre del 2020 se dedicaron a reflexionar sobre los futuros temas de la política exterior peruana en un contexto altamente digital y globalizado. Encontrándose particularmente interesados en la diplomacia de redes (network diplomacy), que no es más que una arista de la diplomacia pública. Dentro de este marco, es necesario resaltar que hay un interés nacional por incursionar en la diplomacia pública. Pero, al mismo tiempo, se busca evitar el uso del término “diplomacia pública” con lo que el futuro estudio de esta resulta cada vez más complicado.

1.1.2 Nation Branding

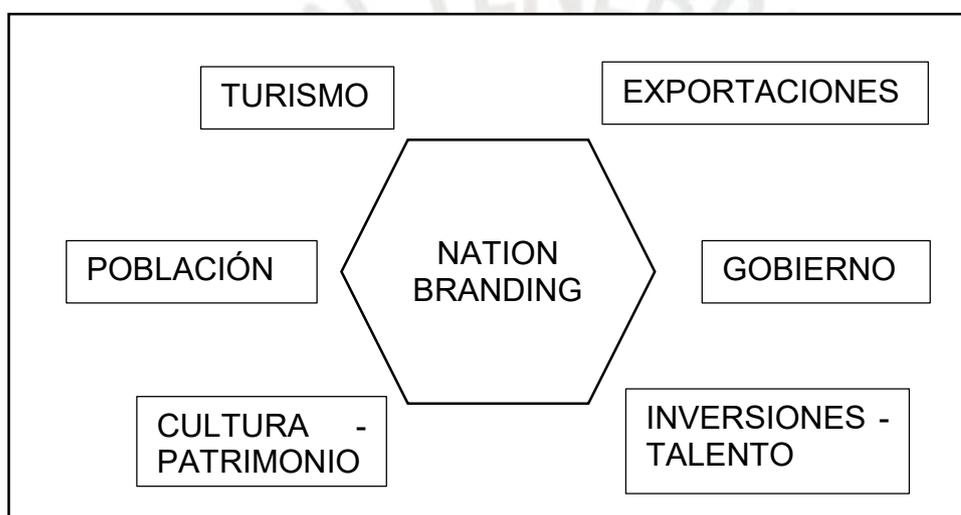
El término “nation branding” es también conocido por algunos autores como marca país, brand state, place branding, entre otros. La literatura mayoritariamente se encuentra alrededor del término nation branding. Para propósitos de la investigación se reconoce la amplitud teórica de este concepto, pero se considerará esencial la explicación y producción académica de Simon Anholt. Debido a que Anholt es su principal exponente, es al que se le atribuye la creación del término.

Es así que la nation branding se refiere al diseño de una estrategia de comunicación capaz de promocionar la marca de un país de modo consistente lo cual favorece la imagen de dicho Estado (Anholt, 2002). De acuerdo con esto, por tácticas

de nation branding se entiende a la forma en la que se usan las características típicas de la vida nacional como forma de influir en la imagen y percepción del país, en la opinión pública, sociedad civil y medios de comunicación extranjeros (Saavedra, 2012). Por lo tanto, la nation branding radica en resaltar elementos que lo distinguan frente a los de los demás países, lo que le da un plus a sus productos y experiencias para los consumidores (Valls 1992, p. 29).

Como es el caso de la marca Perú que trabaja temas tanto de turismo, gastronomía, textil entre otros, con el objetivo de posicionarse en el mercado mundial. Estos elementos que configuran a la nation branding fueron descritos teóricamente por Simon Anholt (2002) en el “hexágono de Anholt” (ver Figura 4).

Figura 1. El hexágono de Anholt



Fuente: Elaboración propia. En base a Anholt, 2002

Los seis puntos de este hexágono representan los seis canales de comunicación con el mundo que pueden seguir los países: turismo, cultura, gobierno, población, marcas, inversión y captación. El efecto acumulativo de estos seis crea el nation branding. Esta forma inicial de configurar la Marca País es importante pues ha servido de base para las futuras configuraciones posteriores de la nation branding, sin embargo, esta ha sido revisada y adaptada por otros autores que han buscado simplificar o enriquecer sus componentes para el siglo actual.

El “turismo” a menudo es el aspecto de la Marca País que más se promueve. Este elemento hace referencia al nivel de interés existente en visitar el país. Por tanto, debe comunicar o transmitir atributos únicos como sus valores o su personalidad para atraer a dichos turistas (Anholt, 2002). Las “exportaciones” están relacionadas con el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios del país.

Es decir, en qué medida, los consumidores buscan o evitan los productos según su país de origen. Aquellos países que ostenten el liderazgo en innovación, serán los que dominen este elemento del hexágono y exportarán productos de calidad y de marcas reconocidas (Anholt, 2002).

El “gobierno” se refiere a la labor que este realiza con respecto a las relaciones exteriores que mantienen, así como a los asuntos internos del país. Es decir, mide si el país está gobernado de forma justa y competente (política interna), así como su capacidad para mantener la seguridad y la paz (política externa). Principalmente evalúa los derechos humanos de los habitantes, la reducción de su pobreza y la contribución a proteger el medioambiente (Anholt, 2002). La “población” se refiere a la percepción que el público tiene de los habitantes de ese país. Este componente es la principal fuente de valor intangible de un país, pues las habilidades, valores, comportamiento, y educación de los habitantes del territorio, pueden cambiar o mejorar de forma positiva la imagen que se tiene de un país, algo así como embajadores (Anholt, 2002).

La “cultura – patrimonio” se refiere a la capacidad del país para transmitir o comunicar sus valores culturales, como la historia, el lenguaje o el arte, mientras que en el interior de la nación supone tener calidad de vida y bienestar. En otras palabras, esta dimensión se refiere a la percepción global que el público objetivo tiene del patrimonio y tradición de cada nación, incluyendo aspectos de la cultura contemporánea como el cine, la música, el arte, la literatura y el deporte. Por último, el componente “inversión – talento” se refiere al poder de atracción de talento y de capital de un país, a través de la inversión. Asimismo, analiza la disposición que tendrían los clientes del país para vivir y trabajar en la nación durante un determinado periodo de tiempo, así como la predisposición para establecer sus empresas en ella.

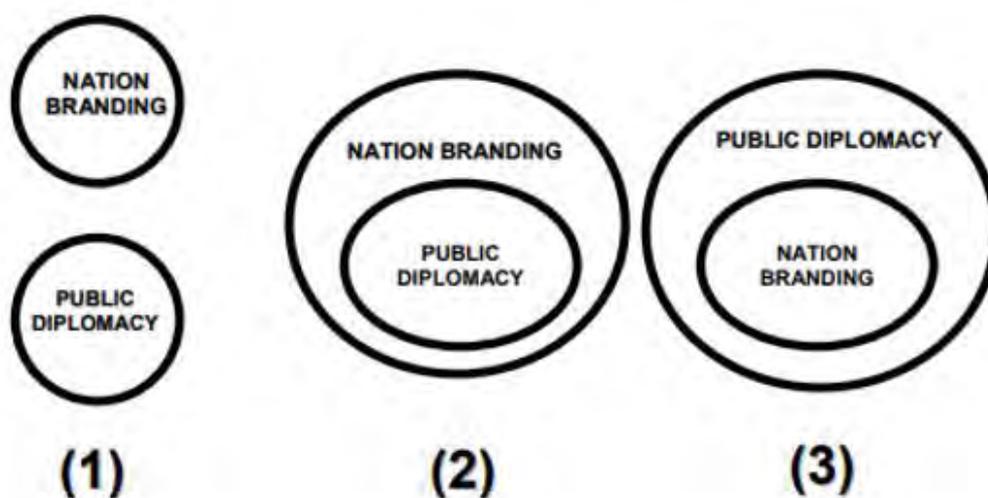
1.2 Vínculo Teórico entre Diplomacia Pública y Nation Branding

Uno de los principales problemas cuando se realiza una investigación sobre una Marca País o nation branding desde la disciplina de las Relaciones Internacionales, es la base teórica. Es por ello, que pese a ser dos conceptos ampliamente utilizados es necesario aclarar que existen diferentes relaciones entre la diplomacia pública y la nation branding. Según la literatura académica, hay cinco posiciones teóricas al respecto, y la presente investigación tiene como punto de partida una de ellas.

1.2.1 Los Modelos Conceptuales de Szondi

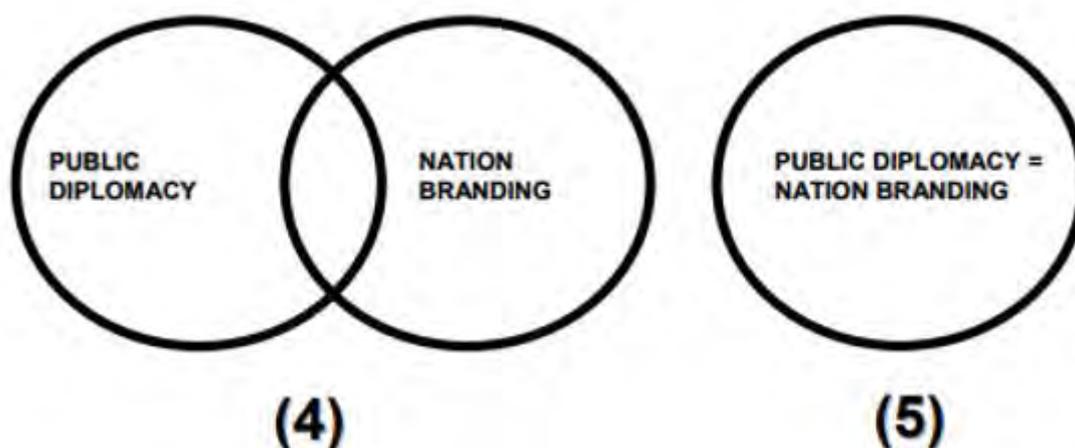
Dentro de la literatura académica respecto a las posibles relaciones entre diplomacia pública y nation branding (Marca País) se han descrito cinco modelos conceptuales (Szondi, 2008). De este modo, dependiendo del grado de integración que tienen estos conceptos, se ubica el primer modelo desde la no relación entre conceptos (ver Figura 1) hasta la integración completa de ambos conceptos como si fuesen sinónimos (ver Figura 2).

Figura 2. Las posibles relaciones entre la marca país y la diplomacia pública



Fuente: Szondi 2008: 14

Figura 3. Las posibles relaciones entre la marca país y la diplomacia pública



Fuente: Szondi 2008: 15

El primer modelo afirma que el concepto de diplomacia pública y el concepto de nation branding no están relacionados y no comparten ningún terreno en común. Son esferas distintas, cuya principal diferencia es que la nation branding se basa en la imagen con el objetivo de producir imágenes positivas del país a un público

extranjero, es decir, mediante una comunicación unidireccional donde la marca tiene todo el control sobre el mensaje y da poco espacio a las interacciones y al diálogo. Mientras que la diplomacia pública se basa en una comunicación bidireccional. La estrategia de nation branding tiene mayor visibilidad pues se basa en imágenes y símbolos mientras que la diplomacia pública es una operación mucho más sutil (Szondi, 2008). Además, como parte de la estrategia comunicativa de la nation branding se busca una particularidad del país, algo que lo diferencie del resto, el objetivo es por tanto distinguirlo del resto para hacerlo más atractivo. Mientras que en el caso de la diplomacia pública se buscan esos elementos de la historia y la cultura que los unan para el entendimiento mutuo con el resto (Szondi, 2008; Noya, 2007).

El segundo modelo considera a la diplomacia pública como parte de la nation branding. Es decir, la nation branding como un concepto mucho más amplio que la diplomacia pública. Lewis describió a la diplomacia pública como “las técnicas de marca de los políticos” (2003, p. 27). Este enfoque se explica con la comercialización de la política exterior, en la práctica los asesores de política exterior y los académicos de las Relaciones Internacionales comparten la opinión de que “la política exterior también puede ser un tema de marca, por lo que los profesionales del branding se han convertido en especialistas y asesores de la política exterior” (Szondi, 2008, p.15). La diplomacia pública es pues solo una dimensión de comunicación de la política exterior, con lo cual este enfoque reduce el componente de diplomacia pública al mínimo, subordinándola al de la nation branding.

El tercer modelo explica que la nation branding es parte de la diplomacia pública. Generalmente está respaldado por la práctica de los gobiernos, donde la nation branding se considera un instrumento de diplomacia pública a través del cual se puede llegar a un público extranjero (Mugobo, 2014). Su principal exponente es Peter Van Ham (2008), quien ubica al branding dentro de la escuela constructivista de las relaciones internacionales ya que ofrece la opción de construir su propia imagen, rol e identidad. Es por ello que Van Ham (2008) considera que la Diplomacia Pública actual se integra en el proceso de construcción de una marca. Dado que la marca no sólo se constituye como un importante activo del territorio en la tarea de contribuir en dos objetivos de diplomacia pública como la fijación de una identidad y de una reputación, sino que es una estrategia que dota de nuevas oportunidades a los territorios. En el sentido de ofrecerles nuevas vías de desarrollo a partir de la captación de inversiones, talento, infraestructuras, que les permite atraer actividad económica,

factor indispensable para ser competitivos en el mercado actual. La nation branding también podría conceptualizarse entonces como la dimensión económica de la diplomacia pública (Szondi, 2008).

El cuarto modelo es cuando se reconoce que ambos conceptos son distintos, pero comparten algunos puntos en común. Ninguno se incorpora al otro y cada concepto tiene sus propias características especiales. Este enfoque es defendido por el profesor Jan Melissen, autor del libro "La nueva diplomacia pública: poder blando en las relaciones internacionales". Melissen identificó algunas diferencias conceptuales, así como similitudes entre la Marca y la diplomacia pública. Concluyó que son enfoques distintos, pero "ambos se reducen a actividades claramente similares" y funcionan mejor en conjunto (Melissen, 2005). Las diferencias incluyen la diversidad de herramientas y tácticas que ambas utilizan para lograr sus objetivos. Así como poseen objetivos comunes también tienen objetivos divergentes. Del mismo modo, el enfoque holístico de la nation branding, requiere mayores esfuerzos para evaluar su éxito que la diplomacia pública, ya que debe evaluarse a largo plazo, mientras que la diplomacia pública tiene evaluaciones de corto, mediano y largo plazo (Szondi, 2008).

El quinto y último modelo sostiene que la diplomacia pública y la nation branding son los mismos conceptos, cubren la misma actividad, ambos buscan promocionar al país con el objetivo de crear imágenes positivas (Szondi, 2008). En muchos aspectos la nation branding es similar a la diplomacia pública. Algunos académicos incluso podrían ver a la diplomacia pública y a la nation branding como sinónimos de propaganda; o a la nation branding como la mutación posmoderna de la diplomacia pública, que representa una línea de evolución que partió de la propaganda (Szondi, 2008). Aunque ambas áreas se preocupan por la gestión de las imágenes internacionales de un país, parecen tener algunos problemas con sus propias imágenes.

1.2.2 Ventajas y Desventajas de los Modelos

Teniendo en cuenta la breve explicación de los modelos, se procederá a explicar las ventajas y desventajas que tiene cada uno. El primer modelo, tiene por ventaja principal el reconocimiento de la complejidad y amplitud de los dos conceptos: diplomacia pública y nation branding. Sin embargo, desde esta perspectiva, la nation branding se limita a gestionar imágenes mientras que la diplomacia pública es la que construye relaciones y mantiene la confianza. Asimismo, asegura que la Marca País

debe tener poco control gubernamental, y que esta debe ser manejada por el sector empresarial de los rubros turismo y comercio. Mientras que la diplomacia pública interactúa con ambos actores públicos y privados, y quien ejerce el mayor control debe ser el gobierno. Convirtiendo su principal desventaja en limitar los actores que deben intervenir en el desarrollo de ambas.

Otra desventaja que tiene el primer modelo (Figura 1), es que en la definición de nation branding y de diplomacia pública, hace hincapié en diferenciarlas por comunicación unidireccional versus comunicación bidireccional. Asegurando que la nation branding es únicamente unidireccional, sin embargo, el complejo concepto de nation branding implica un conocimiento de la audiencia receptora de la Marca (Saavedra, 2012), así como de una retroalimentación constante que sirve de evaluación (Anholt, 2008).

El segundo modelo implica considerar el concepto de nation branding mucho más amplio que el de la diplomacia pública, y esa es su principal desventaja. Esta perspectiva sugiere que la diplomacia pública al construir un pequeño espacio de la nation branding puede comercializar la política exterior (Szondi, 2008). Considera que uno de los principales logros de la nation branding fue revitalizar la promoción del país (Szondi, 2008, p.19) con lo cual se aumentó la competitividad del mismo. Sin embargo, sería simplificar el asunto de una “Marca País” con la connotación negativa de vender algo, y esto puede simplificar demasiado lo que se “necesita vender” en vez de lo que representa el país, dependiendo excesivamente del papel de las imágenes y del simbolismo. Para lo cual, de nuevo se opaca la esencia de ambos conceptos.

El tercer modelo tiene por principal desventaja, limitar el concepto de nation branding y ampliar (mucho más) el de diplomacia pública. Aunque esto puede ayudar a que las “Marca País” se lleven mucho mejor con las embajadas pues ellas serían las encargadas de su desarrollo, enfocándose en las características especiales de la cultura y el público objetivo. Le daría orden al uso de la nation branding, sin embargo, la desventaja sería que podría perderse en la burocracia del propio Estado, y no le prestarían completa atención a todo lo que involucra una nation branding, ya que estaría siempre en peligro de ser solo instrumento con altas probabilidades de ser constantemente politizado (Szondi, 2008).

El cuarto modelo tiene por desventaja que al encontrar una posición en común donde ambos conceptos convergen, reducen los elementos (también llamados “subproductos”) que ambos tienen en común. Uno de estos es la “imagen”. Se

considera que la creación de imágenes “positivas” es el objetivo final de la diplomacia pública y de la nation branding. Sin embargo, se debe aclarar que más que una imagen positiva como producto “final” de ambos conceptos lo que se busca es construir una relación que favorezca al actor internacional que esté utilizando alguna de estas herramientas. Es un enfoque que puede parecer incompleto según la perspectiva de Szondi pues quienes suelen defenderlo olvidan que el concepto central de ambos que debería ser la base para sustentar la convergencia es que ambos conceptos construyen una relación, y para construir esta relación se apoyan en la imagen, en la identidad y en la cultura.

El quinto modelo tiene como mayor desventaja, integrar ambos conceptos como sinónimos. Al igual que el segundo y tercer modelo, pierden están amplitud que poseen conceptualmente la diplomacia pública y la nation branding. Por lo que, los objetivos, tácticas, actores y herramientas terminan siendo los mismos para ambos y sería igual decir que se desarrolla una nation branding a que se desarrolla una diplomacia pública.

1.2.3 El Cuarto Modelo

Esta investigación tiene como punto de partida el cuarto modelo conceptual de Szondi. Ya que se ajusta mucho mejor a la realidad peruana y permite aprovechar ambos conceptos sin reducirlos ni subordinar uno por encima del otro. Es así que se tiene al cuarto modelo como el mejor se adapta a las particularidades de ambos conceptos. Reconoce que ambos son amplios y potencialmente útiles, pero que comparten un espacio en el que tienen los mismos objetivos e intereses y pueden perfectamente trabajar de la mano. Impulsando el desarrollo del uno se impulsa al otro, de tal forma que las ventajas que tiene el segundo y tercer modelo se juntan en este sin las desventajas de ver reducido sus funciones y sus propias definiciones.

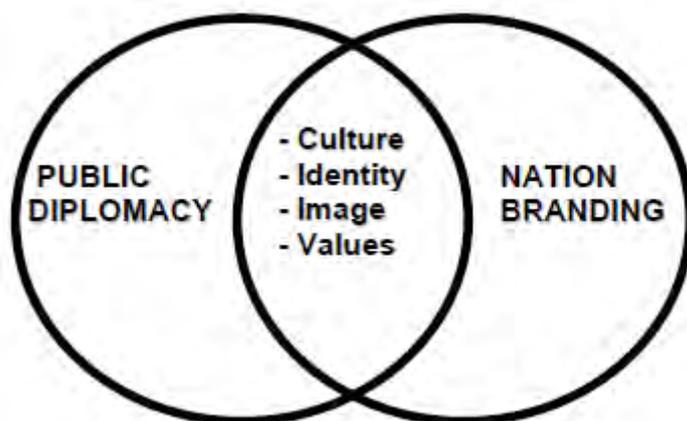
Uno de los principales defensores de este modelo es Jan Melissen, quien ha considerado tal cual la presente investigación que el concepto de diplomacia pública ha variado y se ha adaptado hasta la actualidad. Para Melissen, la diplomacia pública como comunicación dirigida a públicos extranjeros no es un fenómeno nuevo en la disciplina de las Relaciones Internacionales. Mucho antes de que se reconociera la discusión teórica sobre diplomacia pública, en la práctica este tipo de diplomacia fue considerada un instrumento clave de poder, un “poder sobre la opinión” (Melissen, 2005, p. 4). Es así que, por ejemplo, la Francia de Luis XIV tuvo en su máxima expresión la prioridad de remodelar la imagen de su país en el extranjero, y, por lo

tanto, se dedicaron a la creación de una identidad para proyectarla al mundo como la imagen del Estado francés. Tal tarea es la que Melissen considera, una diplomacia pública del pasado.

Después de la Guerra Fría, los países que pertenecían al “sur” y eran afectados por la pobreza se interesaron en la diplomacia pública y en la nation branding como herramientas que contribuyen al desarrollo. Aunque la diplomacia pública y la nation branding sean dos actividades distintas, con componentes propios y una producción literaria propia, Melissen y Szondi consideran que comparten un espacio en común. Este vínculo es potencialmente favorecedor para ambas actividades pues se potencian mutuamente, y en la práctica sería más provechoso utilizar la nation branding y la diplomacia pública en conjunto (Melissen, 2005). De tal forma que, el uso de la nation branding es el tipo de iniciativa que la diplomacia pública del siglo XXI realiza para proyectar una imagen internacional positiva del país hacia un público extranjero (Nieto y Peña, 2008).

Ambos conceptos han sido definidos como comunicación con un fuerte énfasis en la nación como unidad de análisis. Para lo cual como ejemplifica Szondi (2008) la cultura, la identidad, imagen y valores son los puntos en común (ver Figura 4). Por consiguiente, para ambas la construcción y promoción de una identidad nacional es un objetivo principal. Especialmente, porque tratar con públicos extranjeros no es tan sencillo para los Estados, y requiere principalmente de un cierto grado de consenso en la opinión nacional (Melissen, 2005, p. 16).

Figura 4. Puntos en común entre la diplomacia pública y nation branding



Fuente: Szondi 2008: 27

Es por ello, que Melissen expone algunas precisiones respecto a la identidad como objetivo y elemento en común de ambos conceptos. En primer lugar, la nation

branding articula, moldea y proyecta la identidad del país al mundo mientras que la diplomacia pública utiliza esta identidad proyectada por la nation branding. La nation branding remodela la imagen de un país y moldea la identidad de este de manera que consiga la aceptación de sus habitantes, específicamente porque trata de reflejar sus aspiraciones y apela a un sentimiento de orgullo (Melissen, 2005). En segundo lugar, ambos conceptos tienen como punto de partida priorizar la construcción y proyección de la identidad, en base a la valoración fundamental de las percepciones extranjeras y nacionales para la construcción de la misma. En tercer lugar, ambas utilizan la identidad para mantener y promover unas relaciones internacionales fluidas con los grupos objetivo en el extranjero.

La cultura no se centra solo en los hechos del pasado, y las tradiciones que tiene el país. No es solo “arte” y “cultura”, también se trata de la comunicación del pensamiento de un país, de nuevas prioridades como la promoción de los derechos humanos o de los valores democráticos (Melissen, 2005). Al mismo tiempo, lo que construye el espacio de convergencia según la teoría es el uso de estos elementos en común para el logro de sus objetivos. Es decir, el uso de la cultura debe responder tanto a los objetivos planteados por la nation branding como a los objetivos planteados por la diplomacia pública. Por ello, se tiene la idea de que al trabajar juntas resultan más exitosas (Melissen, 2015).

Para el elemento imagen, se tiene que esta se refiere a la imagen del país que se proyecta al exterior. No obstante, según lo desarrollado en los textos de Jan Melissen (2005) y (2015), se tiene que la imagen es la percepción que tienen públicos extranjeros sobre dicho Estado. Esta intrínsecamente relacionado con la reputación que se busca proyectar a es audiencia foránea. Aunque esta precisión sobre el elemento imagen no se encuentra detallada en el cuarto modelo de Szondi, la presente investigación lo tomará como referencia.

Es así que se usan estos elementos (cultura, identidad, valores, imagen) para “comunicar ideas e información a los públicos extranjeros con el fin de cambiar sus actitudes hacia el país de origen o reforzar las creencias existentes” (Melissen, 2005. p.16). Por lo que se tiene que, la diplomacia pública y la nation branding poseen objetivos convergentes tales como destacar la imagen y cultura del país en su proyección al exterior (Portugal, 2001).

Por lo tanto, la diplomacia pública y la nation branding poseen algunos objetivos similares. Por ejemplo, reforzar la identidad como resultado de las actividades que

realizan para un público externo. Pues mediante estas, se resalta las características positivas de este y lograr obtener una buena imagen que posibilita la construcción de una identidad nacional (Manfredi, 2011). Así también, comparten como objetivo la búsqueda por mejorar la economía del país, esto se explica ya que una mejora de la imagen del Estado en el exterior logra impulsar la internacionalización de los productos nacionales, y por tanto favorece el comercio exterior, así como promociona al país para captar nuevas inversiones (García de Alba, 2010; Manfredi, 2011).

Tabla 1. Objetivos convergentes de la Diplomacia Pública y la Marca País

Diplomacia Pública	Marca País
Destacar la imagen, la cultura y la política exterior del país en públicos extranjeros (Portugal, 2001)	Influir en la imagen y percepción del país, en la opinión pública, sociedad civil y medios de comunicación extranjeros (Saavedra, 2012).
Reforzar la identidad nacional y buscar consolidar su imagen (Manfredi, 2011)	Fijar una identidad y una reputación en el sistema internacional (Van Ham, 2008)
Mejorar la economía nacional, impulsar la internacionalización y el comercio exterior mediante la mejoría de la imagen (Manfredi, 2011)	Captar inversores, talento, infraestructuras, que permita atraer actividad económica (Van Ham, 2008) Incrementar competitividad económica de ese Estado en la arena internacional (Saavedra, 2012).

Fuente: Elaboración propia. En base a Manfredi 2011, Saavedra 2012 y Van Ham 2008

Dado este punto de partida, Melissen entiende que si el discurso que tiene la nation branding es distinto al que tiene la diplomacia pública ninguno de ellos serviría a sus propósitos. Asimismo, aunque la diplomacia pública sea generalmente iniciada por profesionales mediante una estrategia y la nation branding requiere de la movilización de todas las fuerzas estatales y privadas del país, ambas buscan contribuir con la promoción de su imagen al exterior (Melissen, 2005). Por la misma razón, los diferentes Ministerios de Asuntos Exteriores en el mundo han mostrado interés en la nation branding.

Cuando la nation branding y la diplomacia pública trabajen en equipo, es importante resaltar, para el éxito de las mismas, sus diferencias conceptuales. La más importante es que la nation branding tiene un enfoque holístico y ambicioso, que busca como estrategia de marketing manejar y posicionar una imagen, e incluso tiene formas de medir su éxito. Mientras que la diplomacia pública tiene campañas específicas en diferentes direcciones, es decir, no es un solo conjunto de ideas que busca solo

posicionar una imagen o una idea en específico. La diplomacia pública se moldea a diferentes objetivos de corto, mediano y largo plazo dependiendo de la situación y estrategia de los profesionales a cargo. El nivel para medir su éxito como estrategia varía de acuerdo al resultado, e incluso no se puede determinar si ha sido el factor decisivo para el logro de resultados (Melissen, 2005).

Es más probable que la diplomacia pública y la nation branding tengan más éxito si consideran enfoques a largo plazo en lugar de considerar solo los problemas del momento tales como reparar una reputación dañada (Melissen, 2005). Por todo lo anteriormente mencionado, utilizarlas en conjunto explica la relación de ambos conceptos con la política exterior y se ha concluido que el cuarto modelo es el que posee mayores ventajas para investigar sobre el vínculo entre la diplomacia pública y la Marca Perú.



Capítulo 2. La Marca Perú

Este capítulo se centrará en la Marca Perú como objeto de estudio. Ya que es necesario profundizar en el conocimiento de la Marca, la sección se dividirá en dos partes. La primera parte describirá cómo fue creada la Marca Perú, el diseño institucional de esta política y sus objetivos en base a los documentos oficiales ordenados cronológicamente. Luego, se explicarán los actores involucrados y considerados relevantes en la gestión de la Marca Perú según el Reglamento de Organización y Funciones de PROMPERÚ.

La segunda parte del capítulo corresponde al funcionamiento de la Marca Perú desde PROMPERÚ, a la gestión de la Marca. Para ello, se une las narraciones obtenidas por las entrevistas a los funcionarios de PROMPERÚ. Tiene dos secciones, la primera es la visión que tienen los funcionarios de la Marca Perú, su definición y uso. La segunda explica a los actores involucrados en la gestión de la Marca Perú según los propios burócratas de la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País, órgano de PROMPERÚ con la función de gestionar la Marca.

2.1 Diseño Institucional

2.1.1 Creación De La Marca País

En el 2007 mediante un decreto supremo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) fusionó la Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX) con la Promoción del Perú (PROMPERÚ) llamando a la nueva entidad fusionada la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). Es así que, según el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de PROMPERÚ, se entiende que dentro de sus funciones estaba la competencia para proponer y ejecutar planes y estrategias de promoción de bienes y servicios exportables, de turismo interno y receptivo, además de la promoción y difusión de la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones.

Tres años después, se incorpora a la estructura organizacional de PROMPERÚ, la Dirección de Promoción de Imagen País, órgano que se encargaría de gestionar la estrategia de Imagen País en materia turística y de exportaciones. El nombre de esta dirección surge probablemente un año antes, cuando el equipo del proyecto para la construcción de una Marca País Perú la pensó como una herramienta que busca principalmente impulsar los sectores comerciales tales como exportaciones y turismo. Con lo cual, el proyecto fue liderado por PROMPERÚ, como órgano adscrito

del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y con el equipo interdisciplinario de la empresa internacional FutureBrand. Dando como resultado el lanzamiento oficial de la Marca Perú en el 2011.

Es así que la Dirección de Promoción de Imagen País de PROMPERÚ se encargaba de fomentar la integración de instituciones públicas y privadas tanto a nivel nacional como internacional para que incluyan a la Marca País como estrategia de marketing en los productos y servicios que estas instituciones brinden. En general, se encargaban de administrar todos los derechos derivados de la Marca País, tales como el uso de esta. Por ello, a fin de administrar adecuadamente los derechos derivados de la Marca País se estableció el Reglamento para el Uso de la Marca País al finalizar el 2011.

Ya con la Marca Perú establecida en el 2011, una de las funciones principales de PROMPERÚ fue la de “proponer al MINCETUR la política informativa para la difusión de la imagen del Perú en promoción turística y de exportaciones” (PROMPERÚ, Memoria Institucional, 2012, p.4) así como la de “ejecutar acciones pertinentes que lleven a la formulación, implementación y administración de la Marca País y otros similares, que permitan identificar al Perú a nivel nacional e internacional, como instrumento de promoción de las exportaciones así como del turismo interno o receptivo” (PROMPERÚ, Memoria Institucional, 2012, p.5)

El 9 de febrero del 2012, tal como es mencionado en el Decreto Supremo N°003-2012-MINCETUR, se reconoce que PROMPERÚ como organismo público técnico especializado y adscrito al MINCETUR realizó un proceso de formulación y desarrollo de la denominada “Marca País y su identidad”. La cual supuso “buscar el posicionamiento de la imagen positiva del Perú en el extranjero, potenciando la promoción del turismo receptivo, y aumentando la competitividad de los productos de exportación” (El Peruano, 2012, p. 460611)

Aunque el ROF actual de PROMPERÚ no tenga a la Dirección de Promoción de Imagen País como la encargada de supervisar el uso de la Marca País, sigue siendo una de las funciones generales que posee PROMPERÚ como organismo técnico especializado. En el 2013, el organigrama de PROMPERÚ sufrió un cambio, y la antigua Dirección de Promoción de Imagen País pasó a ser la Dirección de Comunicaciones e Imagen País. Para el año 2019, las Direcciones pasaron a estar bajo el mando de la Presidencia Ejecutiva, mientras que se crearon Oficinas que responden directamente a la figura de Gerencia General. Es una de las oficinas y ya

no una dirección quien se encarga de manejar la estrategia de Marca País: la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País.

Figura 5. Cambios en la gestión de la Marca País



Fuente: Elaboración propia

2.1.2 ¿Qué es la Marca Perú?

Según la página web oficial de Marca Perú, esta es una herramienta que busca impulsar el turismo, las exportaciones y atraer inversiones. Es un símbolo que uno todo un país, y que transmite con eficacia la propuesta de valor del país. En el segundo capítulo del Reglamento para el Uso de la Marca País, se cita en el Artículo 4° que la Marca Perú es una herramienta de promoción cuyo objetivo es impulsar a los sectores turismo, exportaciones, inversiones y la imagen del país, principalmente en los ámbitos de gastronomía, arte y cultura, deporte, educación y desarrollo de valores y autoestima nacional, a nivel nacional e internacional. Tal tarea implica que el uso de la Marca Perú signifique un compromiso con el país, la cual tiene como finalidad:

- a) La promoción del Perú y lo peruano.
- b) La competitividad de las exportaciones peruanas.
- c) El crecimiento del flujo de turistas hacia el Perú.
- d) La atracción de inversiones hacia el Perú.
- e) La mejora de la imagen del país en general.

Es por ello, que se entiende por Marca Perú a la herramienta de promoción que tiene como objetivo impulsar los sectores turismo y exportaciones, de manera que se promocióne la imagen del país en el exterior.

2.1.3 Actores Involucrados

El Estado peruano ha asignado a cada ministerio funciones generales de las principales esferas del país. Al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) le corresponde, tal cual su propio nombre, definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y turismo del país. Esta entidad es responsable de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones de comercio exterior para lo cual se coordina con el Ministerio de Relaciones Exteriores

(MRE) encargado de negociar y suscribir tratados y demás acuerdos internacionales (MRE – ROF, 2021).

Según el artículo 4 de la Ley de Organización y Funciones (LOF) de MINCETUR, una función atribuida a este ministerio es la de: “Promover la imagen del Perú con el fin de incrementar el desarrollo del comercio exterior y el turismo” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2002). Con dicho fin, una de las formas de cumplir esta función general es la que lidera la Comisión de Promoción del País para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) que se encarga directamente de la promoción de la imagen del país.

En esa línea, para que la Marca Perú como política tenga éxito ha debido ser aceptada por el resto de órganos ejecutivos del Estado peruano. Aunque, esta investigación tiene como actores principales a dos ministerios. El primero es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, cuyo actor principal es PROMPERÚ y está a cargo de la gestión directa de la Marca Perú. El segundo actor es el Ministerio de Relaciones Exteriores cuya coordinación es necesaria para la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales. No obstante, el Ministerio de Relaciones Exteriores juega un rol indirecto en el proceso de la Marca Perú. Los encargados directos de la gestión y funcionamiento de la Marca se encuentran dentro del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

En definitiva, como el actor encargado de la gestión de la Marca Perú es PROMPERÚ, este subcapítulo está compuesto por las dependencias de PROMPERÚ involucradas directamente en la gestión de la Marca Perú según el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de PROMPERÚ actual.

2.1.3.1 Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País

Antes de la creación de esta oficina como el órgano que maneja la Marca País Perú, se encontraba la Dirección de Comunicación e Imagen País. Es así que en Perú desde el 2013 hasta inicios del 2019 esta dirección fue la dependencia con incidencia directa en la gestión del proyecto de Marca. Según el artículo 60 del ROF de PROMPERÚ del año 2013, esta Dirección fue el “órgano de línea responsable de proponer y evaluar las estrategias de imagen-país, de mercadeo y comunicaciones, y de producción de eventos y material promocional, en los planes estratégico, operativo y demás políticas institucionales en materia de promoción del turismo y las exportaciones” (PROMPERÚ, 2013, p. 27).

Estaba compuesta por tres subdirecciones: (i) la de Marca País, encargada de proponer, ejecutar y supervisar las estrategias de protección, requisitos de uso de la Marca País, así como administrar su uso y proponer alianzas con el sector pública y privado nacional o internacional, para obtener el fortalecimiento y posicionamiento de la Imagen-País, (ii) la de Mercadeo y Comunicaciones, responsable de elaborar, ejecutar y evaluar las estrategias de publicidad, actividades de prensa y las comunicaciones en el ámbito nacional e internacional, y, (iii) la de Producción, que tiene a su cargo la propuesta, ejecución y supervisión de la producción de eventos y material promocional requeridos para las actividades de promoción de la Imagen-País.

En el ROF actualizado de PROMPERÚ del año 2019, es la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País quien se encarga de “proponer estrategias de marketing para las actividades de promoción que realizan los órganos y unidades orgánicas de línea, y de asesorar en el uso y la difusión de la Marca País y las marcas sectoriales en dichas actividades, de manera que contribuyan al fortalecimiento de la imagen país, así como de supervisar su implementación y evaluar sus resultados” (PROMPERÚ-ROF, 2019, p.13).

Esta Oficina depende directamente de la Gerencia General, y dentro de sus cinco funciones se tiene la de idear, proponer, supervisar y evaluar estrategias, acciones, programas y proyectos para el posicionamiento y fortalecimiento de la imagen país, la Marca País Perú y las marcas sectoriales registradas. También se encarga de impulsar la inclusión de la Marca Perú como estrategia de marketing para la promoción a nivel nacional e internacional de la imagen país, la oferta exportable, los destinos turísticos y las oportunidades de inversión del país. Así como propone, supervisa y evalúa la implementación de las estrategias y acciones de publicidad y comunicación para la promoción de las exportaciones, el turismo, la inversión empresarial y la imagen país, a nivel nacional e internacional.

Gestiona y coordina con las agencias publicitarias, las casas productoras, y las centrales de medio el desarrollo y ejecución de las campañas sobre la base de los planes publicitarios aprobados para la promoción del turismo, las exportaciones, la inversión empresarial y la imagen país. Asimismo, también gestiona y coordina con las Direcciones de Promoción las solicitudes de apoyo a terceros que realicen actividades que representen un retorno promocional en materia de turismo, exportaciones o imagen país, conforme a los planes institucionales. Actualmente, son tres “Direcciones de Promoción” según el ROF de PROMPERÚ: Dirección de

Promoción de las Exportaciones, Dirección de Promoción del Turismo y la Dirección de Promoción de Inversiones Empresariales (PROMPERÚ, ROF, 2019)

2.1.3.2 Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior

Según el artículo 58 del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del 2013, la Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el exterior fue el órgano de línea dentro de la estructura de PROMPERÚ responsable de dirigir, coordinar, evaluar y supervisar a las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior (OCEX). Esta dependencia cobra relevancia para la presente investigación a partir de sus atribuciones específicas (artículo 59), entre las que destaca:

“coordinar con la Dirección de Comunicaciones e Imagen País, la planificación y supervisión de las acciones de mercadeo, publicidad y comunicaciones, desarrollo de material promocional, organización de eventos y difusión de la Marca País, para ejecutar las actividades de competencia de las OCEX, previstas en los planes de promoción de las exportaciones, turismo e imagen país” (PROMPERÚ – ROF, 2013).

La Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de PROMPERÚ para el año 2019 ha cambiado. Ahora, la función de coordinación con el órgano que dirige a la Marca Perú se encuentra con otras dependencias encargadas de la difusión y promoción de la Marca País. Según el artículo 74 del ROF, se tiene como función de esta dirección:

“coordinar con la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País, la Oficina de Producción y la Oficina de Comunicaciones, la planificación y supervisión de las acciones de mercadeo, publicidad, comunicaciones, gestión de apoyo para la promoción, organización de eventos y desarrollo de material promocional, difusión, promoción y protección de la Marca País y las marcas sectoriales, necesarias para ejecutar las actividades de competencia de las OCEX, previstas en los planes operativos de promoción de las exportaciones, turismo, inversión empresarial e imagen país” (PROMPERÚ - ROF, 2019, p. 40).

En conclusión, para que las OCEX puedan proponer, supervisar y evaluar el cumplimiento de las actividades del Plan Operativo Institucional (POI) para la promoción del turismo, exportaciones, inversión empresarial e imagen país necesita de la coordinación con los demás órganos. Especialmente, para las actividades de difusión y promoción de la Marca País necesita la coordinación con dos oficinas: la Oficina de Comunicaciones y la Oficina de Producción.

2.1.3.3 Oficina de Comunicaciones

La Oficina de Comunicaciones se encarga de “planificar, programar, ejecutar y evaluar las acciones de comunicación, protocolo y relacionamiento con los medios de comunicación, comunicadores en medios sociales y demás partes interesadas, así como la elaboración de publicaciones especializadas y material audiovisual, en coordinación con los órganos y unidades orgánicas correspondientes” (PROMPERÚ – ROF, 2019, p. 24).

Por lo tanto, cualquier actividad de comunicación en medios sociales o medios de comunicación tradicionales a nivel institucional, nacional e internacional pasan por la dirección, ejecución, supervisión y posterior evaluación de la Oficina de Comunicaciones. Asimismo, la elaboración de publicaciones especializadas, gráficas y de material audiovisual que requieran otros órganos como la Oficina de Estrategia e Imagen País son dirigidas y supervisadas por esta oficina.

2.1.3.4 Oficina de Producción

La Oficina de Producción es la encargada de “proponer, programar, ejecutar, coordinar y supervisar la producción de eventos y artículos promocionales, así como la captación de auspicios para el desarrollo de las actividades de promoción de las exportaciones, el turismo, la inversión empresarial y la imagen país, en coordinación con los órganos y unidades orgánicas de línea correspondientes” (PROMPERÚ – ROF, 2019, p. 25)

Por lo que, esencialmente esta oficina programa en coordinación con el resto de órganos de PROMPERÚ la producción de eventos y artículos promocionales que requieran. Además de asistir técnicamente a los diferentes órganos en el proceso de realizar eventos o producir artículos promocionales para la imagen país, las exportaciones, el turismo, y la inversión empresarial. Así también, gestiona y supervisa la captación de auspicios para los eventos o actividades de alcance mediático internacional o de interés nacional.

2.2 Gestión de la Marca Perú

Desde que se reconoció oficialmente a la Marca Perú en el 2012 según el Decreto Supremo N.º 003-2012-MINCETUR se han cambiado cuatro veces de representantes y se ha modificado tres veces el organigrama de PROMPERÚ. Es evidente, que puede existir una brecha entre el diseño institucional de la Marca Perú y la gestión de la misma. Así como la experiencia y visión de los funcionarios sobre la Marca Perú influye en como esta es manejada. Es por ello, que este subcapítulo busca

explicar el funcionamiento de la Marca Perú en base a las entrevistas realizadas a los funcionarios de PROMPERÚ encargados de gestionar la Marca. Principalmente, al jefe de la Oficina de Comunicaciones e Imagen País, Rafael Tapia; y a la coordinadora de Gestión de Marca, Dora Niquén.

2.2.1 La Marca Perú

La Marca Perú es esencialmente una estrategia de marketing porque vende un producto valor, y el producto valor en este caso es el país (R. Tapia, entrevista personal, 6 de julio de 2021). Lo que busca la Marca Perú es que todos seamos promotores de nuestro país, que todos podamos llevar la buena imagen que tenemos y que debemos construir hacia afuera (D. Niquén, entrevista personal, 16 de julio de 2021).

La Marca Perú como una Marca País es mucho más que una marca comercial. Lo que busca es integrar al sector público y al sector privado para que juntos lleven lo mejor del Perú al extranjero. En este caso, lo mejor dentro de las competencias de PROMPERÚ sería promover las exportaciones, los destinos turísticos, y las inversiones (D. Niquén, entrevista personal, 16 de julio de 2021).

Asegurar el éxito de la Marca Perú, dependió de dos cosas. La primera fue un gran presupuesto para la constitución de esta y la segunda fue, elaborarla en base a la información recolectada sobre la percepción del Perú en el resto de los países. Estos factores lograron que la Marca Perú sea una de las mejor posicionadas en América Latina, y que, a diferencia de las otras Marcas País previas en Perú, esta lograra ser aceptada y consolidarse hasta la actualidad (R. Tapia, entrevista personal, 6 de julio de 2021).

En estos diez años que tiene la Marca Perú, una de sus grandes fortalezas para permanecer como referente en la región es que es una Marca apolítica (D. Niquén, entrevista personal, 16 de julio de 2021). Ha logrado pasar con éxito los diferentes gobiernos de turno sin haber sido modificada ni utilizada según los intereses del momento. Es por eso, que pese a las crisis políticas existentes la Marca Perú ha mantenido la gestión que se planteó desde un inicio (D. Niquén, entrevista personal, 16 de julio de 2021).

El producto valor del país tiene que ser real, lo que se dice del Perú tiene que ser cierto para que la Marca País tenga éxito (R. Tapia, entrevista personal, 6 de julio de 2021). Por ello, y dado que Perú es en realidad varias cosas, desde PROMPERÚ se centran en construir pilares que puedan manejar. Uno de estos pilares es

considerar a Perú como polifacético. Reconocer que es bueno en varias cosas y posee muchas cualidades, pero (y este es un segundo pilar) Perú es especialista (R. Tapia, entrevista personal, 6 de julio de 2021). Perú puede ser muy bueno en todo, pero es especialista en tejidos, en cultura, tiene una riqueza cultural e histórica que lo vuelve atractivo (R. Tapia, entrevista personal, 6 de julio de 2021).

Lo que se busca con la Marca es que se hable de manera positiva del Perú, por ello hay dos cosas para medir el éxito de la Marca Perú. El primero es medir a través de herramientas como el Country Trek Reputation la imagen país, es decir, la reputación. El segundo es medir el posicionamiento de la Marca Perú con escalas como el Nation Branding Index (R. Tapia, entrevista personal, 6 de julio de 2021).

2.2.2 Actores Involucrados

La gestión de la Marca País está a cargo de PROMPERÚ órgano adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Esencialmente, según las bases institucionales es la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País el órgano encargado de proponer, supervisar y evaluar estrategias y proyectos para el posicionamiento y fortalecimiento de la imagen país, la Marca País Perú y las marcas sectoriales registradas. Para lograr estos objetivos, como órgano de PROMPERÚ necesita, dependiendo del tipo de actividad, estar en contacto con las diferentes entidades del Estado (D. Niquén, entrevista personal, 16 de julio de 2021).

A continuación, se explicarán las funciones y divisiones internas de cada uno de los actores de PROMPERÚ que fueron mencionados por los funcionarios de la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País. Al finalizar este subcapítulo se entenderá mejor como las acciones de esta oficina se dan en coordinación con distintos órganos de PROMPERÚ, e incluso se verá superficialmente como coordinan con otros Ministerios. La acción de gestionar la Marca País Perú es principalmente una red de coordinación que no se precisa con claridad en los distintos documentos oficiales. Por lo tanto, es necesario entender el funcionamiento de la Marca Perú desde la experiencia de los funcionarios.

Dependiendo del tipo de actividad, la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País está en contacto con alguna entidad del Estado, pues se busca lo mismo, el buen nombre del país y dar a conocer las fortalezas del mismo, por ello, se busca trabajar de una manera articulada (D. Niquén, entrevista personal, 16 de julio de 2021).

2.2.2.1 Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País

La Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País tiene 4 departamentos (D. Niquén, entrevista personal, 16 de julio de 2021). El primero es la Gestión de Marca, a cargo de Dora Niquén y que responde directamente al jefe de la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País, Rafael Tapia. Este departamento tiene varias tareas, desde la más simple como verificar si el logo de la Marca Perú lleva tilde (ver Anexo A), hasta la decisión periódica de elegir los proyectos de posicionamiento de Marca Perú. El segundo es el departamento de estrategias, donde el equipo a cargo se encarga de evaluar las distintas actividades a las que puede participar Perú. Esto es importante porque existen distintas invitaciones para participar y cada una de ellas implica un costo del presupuesto asignado, por lo que se debe evaluar cuales de estas actividades son las más convenientes.

El tercero es el departamento de creatividad y contenidos, que se encarga principalmente de plantear las estrategias creativas en función a lo que necesitan las áreas de turismo o las áreas de exportaciones. Ellos son los que trabajan de la mano con agencias de publicidad creativas. El cuarto departamento es de producción y eventos, el equipo se encarga de la planificación de los eventos, desde sus características básicas como el tamaño del espacio del evento, el presupuesto, el objetivo del evento, entre otros. A esta área es a la que llegan los pedidos de todos los órganos del propio MINCETUR o de otros Ministerios.

2.2.2.2 Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior

La Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior que contiene a las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior (OCEX) tuvieron como antecedente a la Dirección de Promoción Comercial que pertenecía en ese momento al Ministerio de Relaciones Exteriores (R. Tapia, entrevista personal, 6 de julio de 2021). Sin embargo, el organigrama del Estado ha ido modificándose por lo que esta Dirección de Promoción Comercial, que contenía información sobre los mercados extranjeros y la opinión de estos sobre el Perú, pasó a ser parte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Específicamente, terminó en la Dirección de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior en PROMPERÚ (R. Tapia, entrevista personal, 6 de julio de 2021).

Son las OCEX a quien la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País pide la información que necesita para la gestión de la Marca Perú (R. Tapia, entrevista personal, 6 de julio de 2021). Por ello, las OCEX han terminado siendo una de las herramientas por las cuales la Oficina de Estrategia y Marca País de PROMPERÚ

puede coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores (R. Tapia, entrevista personal, 6 de julio de 2021). Esta coordinación resulta fundamental para diseñar una estrategia de nation branding sólida pues la base de dicha estrategia es saber qué es lo que se dice del país (en este caso de Perú) en el exterior, que es lo que conocen de Perú (R. Tapia, entrevista personal, 6 de julio de 2021).

2.2.2.3 Oficina de Comunicaciones

Para que la Oficina de Estrategia e Imagen País, especialmente la coordinación de Gestión de Marca, pueda cumplir con sus funciones necesita coordinar con otras dependencias. La idea es que no haya duplicidad de funciones, y tener claridad sobre las responsabilidades de cada departamento para ser eficientes. Entonces, la Oficina de Comunicaciones coordina las estrategias que tiene con esta oficina en el tema de prensa y medios (D. Niquén, entrevista personal, 16 de julio de 2021).

Esta Oficina de Comunicaciones tiene tres coordinaciones, una de ellas es el departamento de prensa, la cual se divide por mercados: latinoamericanos, europeos, asiáticos (D. Niquén, entrevista personal, 16 de julio de 2021). Ellos son los que se encargan de coordinar con los equipos de comunicaciones de los ministerios a cargo en cada evento. Por ejemplo, si tuviésemos que participar en una feria de café internacional en Berlín, sería la Oficina de Comunicaciones quien se encargaría de publicitar la participación, además, no solo estaría la Marca Perú como promotora, sino otras marcas sectoriales tales como “Cafés del Perú”, habría una coordinación con el Ministerio de Desarrollo Agrario para la promoción y la coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores para el protocolo de la presentación de Perú frente al embajador en Berlín que asistirá al evento (D. Niquén, entrevista personal, 16 de julio de 2021).

En general, es esta oficina la que posee a los expertos en el protocolo y relacionamiento con los medios de comunicación por lo que brindan asistencia a los distintos órganos de PROMPERÚ que lo soliciten, y son los que obtienen dicha información del Ministerio de Relaciones Exteriores. Para la Oficina de Estrategia e Imagen País que tiene que realizar eventos con representantes en el exterior, obtener esta información es valiosa.

En conclusión, desde la perspectiva de los servidores públicos de la Oficina Estrategia e Imagen País, el actor principal en la gestión de la Marca Perú, son las dependencias de PROMPERÚ mencionadas anteriormente. La articulación de estas oficinas es una necesidad para trabajar adecuadamente en los objetivos indicados

para cada órgano de PROMPERÚ. El papel de MINCETUR, es, por lo tanto, la variable más importante en el análisis de la Marca Perú. Asimismo, el reconocimiento del Ministerio de Relaciones Exteriores como un actor involucrado en la gestión de la marca es mínimo. Solo es posible identificarlo como aquel Ministerio que proporciona la data necesaria para que la Marca desempeñe bien sus funciones. Es más, no tiene una relación directa con el órgano de PROMPERÚ que se encarga directamente de gestionar la Marca. Su interacción se basa a través de intermediarios como las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior y la Oficina de Comunicaciones.



Capítulo 3. Marca Perú y Diplomacia Pública: El Papel de MINCETUR

Este trabajo tiene por objetivo estudiar que sucede en el caso peruano, con el objetivo de entender cómo se da la dinámica nation branding – diplomacia pública en un país como el nuestro. Esto debido a que, dentro de la producción académica en el país, la dicotomía nation branding – diplomacia pública no ha sido una prioridad. Como hasta el momento no se han realizado trabajos que exploren la relación entre ambos, se busca potencialmente cubrir ese vacío.

Es así que, el punto de partida teórico de este trabajo es el modelo conceptual número cuatro de George Szondi. Como se explica en el primer capítulo, este modelo nos dice que entre dos conceptos tan grandes como lo son la diplomacia pública y la nation branding existe un espacio en común. Esta convergencia es particularmente útil para lograr un mayor éxito en estas dos actividades, pues, aunque la diplomacia pública y la nation branding sean dos conceptos distintos logran trabajar muy bien en equipo. Partiendo de la posibilidad de un trabajo en conjunto, esta investigación busca responder si en el caso peruano, la Marca Perú como nation branding cumple con la teoría presentada.

Asimismo, al inicio de la investigación se observó que la Marca Perú tenía los elementos del modelo conceptual presentado. Esto fue un indicio suficiente para creer que pese a lo poco desarrollada que se encuentra la diplomacia pública peruana, la Marca Perú si estaba relacionada con ella. Sin embargo, esta relación no era tan estrecha y visible como se esperaría según lo presentado en el modelo conceptual. Es por ello que, la hipótesis inicial de este trabajo sostiene que la relación entre la Marca Perú y la diplomacia pública en el caso peruano es débil.

Esta debilidad entre Marca Perú y diplomacia pública es explicada por el rol económico que prevalece en diseño y gestión de la Marca Perú. En ese sentido, lo que no permite el desarrollo de una relación sólida entre ambas es el papel de MINCETUR como actor encargado del diseño y gestión de la Marca. Así, la mirada económica de MINCETUR termina influyendo en la estrategia de Marca País, debilitando su relación con la diplomacia pública.

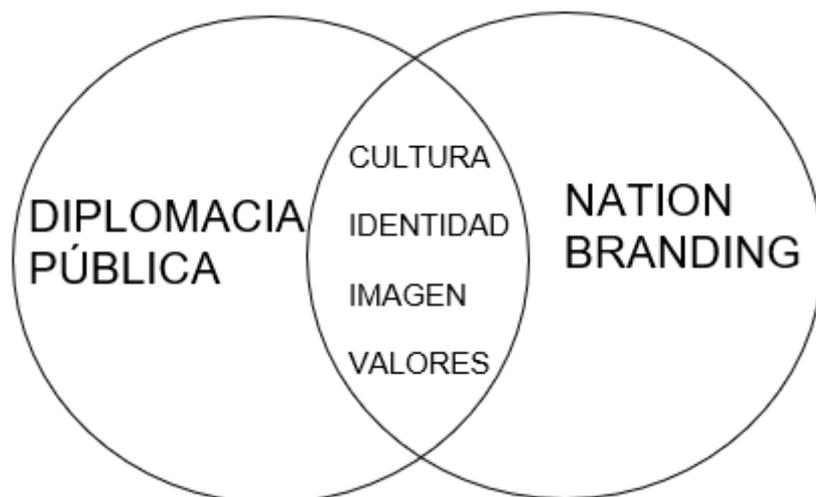
Para probar la hipótesis presentada, los siguientes subcapítulos utilizarán lo desarrollado en el primer y segundo capítulo siguiendo un orden lógico. En primer lugar, se analiza la presencia de los elementos teóricos presentados en el primer capítulo para el caso de estudio de la Marca Perú. En segundo lugar, se explicará el

papel de MINCETUR en el diseño institucional de la Marca, utilizando lo recopilado en el subcapítulo “2.1 Diseño Institucional”. En tercer lugar, se utilizará el subcapítulo 2.2 “Gestión de la Marca Perú” para desarrollar el papel de MINCETUR en la gestión de la Marca. Finalmente, se resumirá las principales conclusiones del presente capítulo, respondiendo a la pregunta de investigación: ¿Cómo es la relación entre la Marca Perú y la diplomacia pública en el caso peruano?

3.1 El Modelo 4 en el Caso Peruano

Se reconoce que la Marca Perú como nation branding posee los cuatro elementos de convergencia según el modelo conceptual que guía la investigación (ver Figura 6). Para ello, según lo recopilado en el segundo capítulo se analizará la presencia de la imagen, cultura, valores, e identidad como elementos de la Marca Perú.

Figura 6: Modelo conceptual N°4 de Szondi



Fuente: Elaboración propia en base a Szondi 2008: 15

En primer lugar, se revisa la imagen como elemento de la nation branding. La Marca Perú tiene como finalidad “la mejora de la imagen del país en general” según lo establecido en el Reglamento de Uso de la Marca País. Además, dentro de las funciones del órgano encargado de la gestión de la Marca Perú, la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País, encuentra que esta es una estrategia de marketing para la promoción a nivel nacional e internacional de la imagen país. Asimismo, el elemento “imagen” es el eje central de la Marca desde la perspectiva de los burócratas a cargo. Durante las entrevistas lo más rescatable era mantener la

estrategia de la Marca Perú de tal forma en que se refleja una imagen del país al exterior, y le permita conectar y darse a conocer hacia otros mercados extranjeros.

De hecho, esa función resulta favorable para la construcción de un espacio de convergencia con la diplomacia pública. Pues el manejo de una imagen país está directamente relacionada con la reputación del mismo, algo que es uno de los principales objetivos de toda política exterior y de toda diplomacia pública. Y esta función es el motivo, por el cual los funcionarios de PROMPERÚ consideran que desde la Marca Perú se ha realizado diplomacia pública incluso sin saberlo (R. Tapia, entrevista personal, 6 de julio de 2021).

Pero promocionar la imagen país no es la función principal de la Marca según el diseño institucional de esta. El Reglamento de Organización y Funciones, establece que promocionar la imagen país está al mismo nivel que promocionar “la oferta exportable, los destinos turísticos y las oportunidades de inversión del país”. Por lo tanto, de las cuatro funciones de promoción que tiene la Marca, solo una de ellas se enlaza con la diplomacia pública mientras las otras tres tienen fines económicos.

En segundo y tercer lugar, se encuentran la cultura y los valores. Estos elementos no están descritos de forma clara y precisa en el diseño de la Marca Perú:

“La Marca Perú es una herramienta de promoción cuyo objetivo es impulsar a los sectores turismo, exportaciones, inversiones y la imagen del país, principalmente en los ámbitos de gastronomía, arte y cultura, deporte, educación y desarrollo de valores y autoestima nacional, a nivel nacional e internacional” (Reglamento del Uso de la Marca País, artículo 4).

Sin embargo, con el objetivo de impulsar la imagen país, el turismo, las inversiones y las exportaciones, se utiliza el impulso en áreas como gastronomía, arte y cultura. Así también, en áreas como el deporte, la educación, el desarrollo de valores y la autoestima nacional. Con lo cual, estos elementos se encuentran indirectamente relacionados a la Marca Perú, aunque no resulta clara la forma en la que serán utilizados. Además, se puede suponer que, para aumentar el crecimiento del número de turistas al país, se utilice la cultura. Pero, eso no se encuentra especificado en el diseño de la Marca Perú.

Si bien no hay claridad en el diseño institucional, en la gestión de la Marca Perú se tiene a la cultura como el recurso favorito y frecuentemente utilizado en las actividades de promoción que tiene la Marca. Así también, al formar los pilares de esta

Marca se reconoce al Perú como un país especialista, y que dentro de sus principales especialidades esta la dimensión “riqueza cultural”.

En cuarto lugar, la identidad como elemento que posee la Marca no está presente en los documentos oficiales. De nuevo, incluir la identidad como parte de la política de Marca Perú se trata de una inferencia. La identidad se puede considerar como “Perú” o “peruano”, pues una de las funciones que cumple la Marca es la promoción del Perú y lo peruano. Así, el uso de la identidad en la Marca Perú puede verse en las primeras campañas de lanzamiento de la Marca, que buscaban una audiencia hacia dentro (D. Niquén, entrevista personal, 16 de julio de 2021). Es decir, inicialmente la Marca Perú buscó la aceptación interna para luego proyectarla hacia al exterior lo cual le ha permitido sostenerse en el tiempo (A. Betteta, entrevista personal, 2 de julio de 2021).

En conclusión, el diseño de la Marca Perú posee un único elemento de convergencia con la diplomacia pública de forma clara: la imagen. Es el elemento que representa la relación con la diplomacia pública y forma parte de las funciones de la Marca. El resto de elementos, parece encontrarse presente de manera secundaria en el diseño. De hecho, los elementos “cultura” y “valores” como elementos en común entre nation branding y diplomacia pública son utilizados para perseguir metas económicas: aumentar el flujo de turistas, impulsar las inversiones y mejorar la competitividad de las exportaciones. Mientras que el elemento “identidad” fue utilizado durante los primeros años de la Marca, y se sostiene la identidad construida en las sucesivas campañas de promoción. No obstante, en el nivel de diseño institucional, no se encuentra desarrollada en ningún documento oficial.

Entonces, la relación entre la Marca Perú y la diplomacia pública es débil pese a tener los elementos que harían cumplir el modelo conceptual presentado por Szondi. Es así que la limitada relación parece darse por el rol económico que prevalece principalmente en el diseño de la Marca Perú. Pero, la hipótesis del trabajo no se limita solo a evaluar la mirada económica en el diseño de la Marca. Al ser esta, diseñada por el mismo Ministerio encargado de gestionarla se reconoce el rol de actor principal a MINCETUR. Así, los objetivos económicos de MINCETUR en el diseño, también terminan influyendo en la gestión de la Marca Perú, y, por lo tanto, limitan la estrategia de nation branding a objetivos de marketing comercial y turístico. Los siguientes subcapítulos explorarán más la afirmación presentada.

3.2 El Papel de Mincetur en el Diseño de la Marca Perú

Como se mencionó en el segundo capítulo, la creación de la Marca Perú estuvo a cargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Es debido a esto que, el diseño de la Marca como política de Estado terminó siendo visto como una herramienta económica centrada en tres pilares: comercio, turismo e inversiones (Entrevista a Isabella Fallco, 2012). Como ya se ha descrito, la creación de la Marca Perú partió de un presupuesto asignado a MINCETUR, con un grupo de funcionarios del mismo Ministerio y un equipo interdisciplinario de una empresa privada. En esta decisión pudo estar presente un representante del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), sin embargo, la decisión final les correspondía enteramente a los funcionarios del MINCETUR.

Esto resulta fundamental porque, aunque Perú no tenga un centro de diplomacia pública oficial, este ámbito de la política exterior del país debería estar dirigido por el Ministerio de Relaciones Exteriores. No obstante, se creó la Marca Perú con el equipo de marketing especializado en nation branding y los funcionarios designados de MINCETUR. Por lo que, el diseño de esta Marca responde a las funciones y objetivos del Ministerio que estuvo a cargo del proceso, es decir, responde a MINCETUR. Todo ello constituye un impedimento inicial para el desarrollo de diplomacia pública en esta estrategia de nation branding.

En efecto, cuando se analiza el diseño de la Marca Perú, en primer lugar, se tiene a PROMPERÚ como la entidad dependiente del MINCETUR que está a cargo de la gestión de Marca País Perú. Esta entidad posee una estructura organizacional que delimita las diferentes actividades que debe realizar para la gestión de la Marca. Entre ellas se encuentra proponer y ejecutar estrategias de promoción de bienes y servicios exportables, de turismo interno y del turismo receptivo. Además de estrategia que incluyan la promoción y difusión de la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones. Por lo que, se tiene que esta entidad pública se enfoca principalmente en los dos pilares económicos del país: comercio y turismo. En base a ello, construye y promociona la “imagen” del país.

En la actualidad, la función de gestión de la Marca Perú la tiene la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País, “órgano de asesoramiento” de PROMPERÚ, en adelante llamada la Oficina. En el diseño de funciones de la Oficina que dirige y gestiona a la Marca Perú no se precisa incluir otra función a la Marca Perú más que

la de marketing promocional. Este hecho complementa aún más, la visión económica que tiene PROMPERÚ sobre la nation branding.

Otro de los principales problemas del diseño es la poca claridad sobre el manejo de la Marca Perú. La Oficina a cargo de la Marca contiene cinco funciones oficiales, sin embargo, solo dos de estas funciones hacen mención a la Marca Perú de forma directa (ver Figura 7). Al mismo tiempo, se observa que estas funciones no especifican un objetivo o uso de la Marca que no sea como estrategia de marketing, es decir, como una herramienta económica.

Figura 7: Las cinco funciones de la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País

Artículo 20.- Funciones de la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País

Son funciones de la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País las siguientes:

- a) Idear, proponer, supervisar y evaluar estrategias, acciones, programas y proyectos para el posicionamiento y fortalecimiento de la imagen país, la Marca País Perú y las marcas sectoriales, en las actividades de promoción que realicen los órganos y unidades orgánicas de la entidad, velando por el uso y protección de la Marca País Perú y las marcas sectoriales registradas.
- b) Impulsar, a través de los órganos y unidades orgánicas de la entidad, se promueva en las diversas instituciones públicas y privadas, la inclusión de la Marca País Perú como estrategia de marketing para la promoción a nivel nacional e internacional de la imagen país, la oferta exportable, los destinos turísticos y las oportunidades de inversión en el país.
- c) Proponer, supervisar y evaluar la implementación de las estrategias y acciones de publicidad y comunicación para la promoción de las exportaciones, el turismo, la inversión empresarial y la imagen país, a nivel nacional e internacional, en coordinación con los órganos de línea y órganos desconcentrados.
- d) Gestionar y coordinar con las agencias publicitarias, digitales, casas productoras, desarrolladores de contenido, centrales de medios y demás prestadores de servicios, el desarrollo y ejecución de las campañas, sobre la base de los planes publicitarios aprobados para la promoción del turismo, las exportaciones, la inversión empresarial y la imagen país, elaborados en coordinación con los órganos de línea.
- e) Gestionar y coordinar con las Direcciones de Promoción las solicitudes y otorgamiento de apoyo a terceros que realicen actividades que representen un retorno promocional en materia de turismo, exportaciones o imagen país,

Fuente: PROMPERÚ – ROF, 2019, p.13

En tal sentido, si se define a la Marca Perú como una “estrategia de marketing para la promoción a nivel nacional e internacional de la imagen país, la oferta exportable, los destinos turísticos y las oportunidades de inversión en el país” (PROMPERÚ-ROF, 2019, p.13), resulta evidente que se coloca al mismo nivel de importancia la promoción de estas cuatro áreas: la Marca Perú debe promover la oferta exportable (sector económico comercio), promocionar los destinos turísticos (sector económico turismo), mejorar las oportunidades de inversión (sector económico

inversión), y promocionar la imagen país (sector político). De eso se desprende que, tres de los cuatro sectores que promueve la Marca son económicos.

Igualmente, un error notorio en la forma del diseño oficial de la Marca Perú es que casi no se presta atención a lo que significa una estrategia de imagen. Pese a que desde el nombre en la Oficina se menciona el concepto “imagen”, este no se desarrolla de forma clara. Qué elementos tiene la imagen país, qué es la imagen país, qué clase de imagen país es la meta de PROMPERÚ, cómo se obtiene dicha meta de imagen, son solo las primeras preguntas que genera este vacío de información.

El concepto de imagen país no se encuentra en ningún documento oficial público de PROMPERÚ. Sin embargo, dentro del conocimiento interno de la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País se tiene que la imagen país es algo similar a la percepción sobre el Perú: lo que la opinión pública internacional percibe cuando escucha “Perú” (D. Niquén, entrevista personal, 16 de julio de 2021) (R. Tapia, entrevista personal, 6 de julio de 2021). Entonces, respondiendo a qué buscaría PROMPERÚ sobre la imagen país, la respuesta es que busca una buena percepción de la opinión pública extranjera sobre el país.

El cómo lograr tener una buena imagen, puede ser respondido en el artículo 4 del Reglamento para el Uso de la Marca País. Es decir, cuando se afirma que la Marca Perú tiene por objetivo impulsar la imagen país (así como el turismo, exportaciones e inversiones) lo hace especialmente en áreas como gastronomía, arte y cultura, deporte, educación y desarrollo de valores, y autoestima nacional. La forma en la que impulsa su buena imagen utilizando estas áreas dependerá de las estrategias que idee la Oficina a cargo de la gestión de Marca Perú.

Cabe señalar que, en este documento oficial, el uso de la Marca Perú tiene como finalidad promocionar al Perú, aumentar la competitividad de las exportaciones peruanas, hacer crecer el flujo de turistas hacia el Perú, atraer inversiones al país y mejorar la imagen del país en general. En tal sentido se observa que, cuatro de estos cinco usos son metas económicas específicas: promocionar el comercio, turismo y la inversión. De nuevo, los pilares económicos de MINCETUR como entidad responsable de la Marca Perú resaltan sobre el resto: **comercio, turismo e inversión**.

Así parece que la Marca Perú se ve como esta herramienta de marketing, de promoción, que ayuda en los cuatro temas principales de PROMPERÚ: comercio, exportaciones, turismo, e imagen. De estos cuatro, promocionar la imagen es el elemento presente en la dicotomía nation branding – diplomacia pública. Pero, la

imagen parece ser un concepto subordinado a un crecimiento en el turismo, o en el número de exportaciones o inversiones hacia al Perú. De la misma forma, el resto de elementos en común presentes en la nation branding como son la cultura, los valores, o la autoestima nacional tienen una mención aún menor que la imagen. Es necesario resaltar, que en el trabajo se considera autoestima nacional como identidad, ya que este elemento no es mencionado directamente en los documentos oficiales.

En resumen, el diseño de la Marca Perú estuvo a cargo del MINCETUR, quien designo a la entidad dependiente PROMPERÚ la función de gestionar la Marca Perú, entre otras funciones. Es claro que en el diseño organizacional de PROMPERÚ se designó a un órgano de este, la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País, la función principal de gestionar la Marca Perú. Pero, y lo más interesante es que esta función no parece ser la más importante de la Oficina, por el contrario, debe compartir igual relevancia con impulsar y promocionar al comercio, turismo y las inversiones. Los ya considerados pilares de PROMPERÚ (comercio, turismo e inversiones) compiten con impulsar la “imagen país”, una actividad que requiere aclaraciones puntuales sobre su significado.

Además, en la construcción del uso de la Marca País Perú se le otorga elementos de la dicotomía nation branding – diplomacia pública como cultura, valores, y autovaloración nacional pero ligados a tres metas económicas: aumentar el flujo de turistas, mejorar la competitividad de las exportaciones peruanas y atraer inversiones al Perú. Se puede llegar a inferir que no se brinda mucha importancia a estos elementos dentro de la nation branding, y que la visión de estos estará más alineada a la mejora de los sectores económicos a cargo de PROMPERÚ.

3.3 El Papel de MINCETUR en la Gestión de la Marca Perú

Una vez que el diseño institucional dicta las pautas de una política eso no significa que la implementación de dicha política será tal cual lo describe el diseño. Es en este espacio donde lo fundamental es conocer el manejo y la percepción de los actores a cargo de la Marca Perú. Para ello, dentro del segundo capítulo se trató de explicar el funcionamiento de la Marca según la narración de los funcionarios de PROMPERÚ a cargo de la gestión de la misma.

Lo primero a destacar dentro de la gestión de la Marca es, la visión de la Marca Perú según los funcionarios. Para ellos, la Marca Perú es esencialmente una estrategia de marketing porque vende un producto valor denominado país. Este producto país está compuesto principalmente por dos pilares, el primero es que Perú

es polifacético y, por lo tanto, tiene muchas ventajas que le permiten compartir muchas similitudes con otros países. El segundo pilar y más importante para los funcionarios es que Perú es especialista: puede que el país tenga muchas cosas, pero se destaca del resto en tejidos, historia o riqueza cultural.

Son estas distinciones lo que más les importa a los especialistas del nation branding, esto es porque le permite a la Marca Perú diferenciarse del resto de Marcas Países y volverse atractiva al mundo. En pocas palabras, esta diferenciación es la que la ayuda a construir una posición dentro del resto de nation branding existentes. Para el nation branding, este razonamiento suele ser lo usual, se busca una ventaja competitiva del resto para poder diferenciarse. En el caso de la Marca Perú, el elemento que la diferencia del resto de Marcas es la cultura.

El problema surge cuando la Marca Perú utiliza la cultura solo para fines comerciales. Cuando el objetivo de manejar la cultura desde la nation branding tiene por producto final un refuerzo del conocimiento del país al futuro socio comercial para una negociación exitosa, refleja una perspectiva limitante de la capacidad potencial de la Marca. Para sustentar esta afirmación del uso de la cultura de parte de la Marca Perú se utiliza lo respondido en las entrevistas a los funcionarios de la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País.

Cuando estos funcionarios explican la importancia de la Marca Perú, lo relacionan con que al ser una estrategia de nation branding se busca dar a conocer al Perú. Y dar a conocer al país es sumamente importante, por ejemplo, durante una negociación comercial. Dado que en esta actividad se necesita conocer al futuro socio, y este conocimiento no es algo tácito, otro país no tiene por qué conocer que significa Perú o cómo es Perú. Aquí entra el trabajo de la Marca Perú: acercar el conocimiento sobre el país a la mayor cantidad de personas. Es por este motivo que, cuando se tiene que reforzar el conocimiento del país en una audiencia extranjera, los funcionarios suelen utilizar una muestra de cultura.

Aunque la cultura sea un elemento que los funcionarios de Marca Perú utilizan. Dentro de la dicotomía nation branding – diplomacia pública se necesita que se oriente su uso a objetivos tales como el reconocimiento del país con cosas positivas que contribuyan en la construcción de futuros vínculos bilaterales o multilaterales. No obstante, es comprensible que los ejemplos usados por los funcionarios sean económicos pues es el conocimiento que mejor manejan como burócratas del MINCETUR. Si bien es cierto que la negociación con otros países se puede considerar

el paso previo a una relación bilateral exitosa, lo cuestionable es que la meta no sea precisamente la mejora en las relaciones exteriores.

En el MINCETUR se contratan especialistas según la función que estén destinados a cumplir. Para el caso de la Oficina que maneja la Marca Perú se contrata en su mayoría a especialistas en gestión de marketing, marcas y promoción, pero no especialistas con conocimiento de diplomacia pública. Así que, pese al entusiasmo de algunos funcionarios por explorar la definición de diplomacia pública, no es algo esencial para el manejo de la Marca Perú. Es por esta razón que la meta de dar a conocer al país busca fines económicos directos. Pese a que la posibilidad de tener un fin propio de la diplomacia pública, como lo es fortalecer las relaciones exteriores, está al alcance de sus manos.

De manera semejante, se observa la influencia económica de MINCETUR en la medición de resultados que tiene la nation branding. El éxito de la gestión de la Marca Perú se mide a través de dos rankings mundiales sobre el posicionamiento y reputación de las Marcas País. Aunque el uso de estos rankings pertenece al diseño de la Marca, en la práctica, son los mismos funcionarios de PROMPERÚ quienes se dan cuenta de las limitaciones que tienen para posicionar la Marca:

“Posicionar al país involucra las diferentes aristas con las que se puede relacionar al país, como salud, crisis política, democracia, defensa de derechos, personas, cultura, turismo. Pero la realidad es que, desde PROMPERÚ no pueden manejar todas esas aristas y, por lo tanto, deben limitarse al tema de turismo y de las inversiones” (R. Tapia, entrevista personal, 6 de julio de 2021).

A partir de esto, se deduce que los componentes relevantes para el éxito de la Marca van a estar ligados a las actividades económicas de MINCETUR. Pero esto no significa que los rankings mundiales de nation branding solo tengan indicadores económicos. Cabe resaltar que la definición propia de nation branding incluye indicadores de soft power (ver Anexo B) tales como la percepción que el público tiene de los habitantes de ese país. Ese componente de valor intangible de un país, significa habilidades, valores, comportamiento, y educación de los habitantes del territorio, que permitan mejorar de forma positiva la imagen que se tiene de un país.

Entonces, los dos rankings externos que miden el posicionamiento de la Marca son: el Country Brand Index y el Country RepTrack. El primero es un ranking a nivel

América Latina que entrevista 15 mercados extranjeros¹ buscando determinar cómo se relacionan estos países extranjeros con las Marcas País. Lo principal en su sistema de calificación es el índice de respuesta a la pregunta ¿qué cualidades vienen a la mente cuando la gente piensa en el país? Son seis dimensiones: sistema de valores, aptitud para los negocios, calidad de vida, “made in”, turismo, patrimonio y cultura. De estas seis dimensiones, PROMPERÚ solo tiene la capacidad para manejar tres de ellas: “made in”, “turismo”, “patrimonio y cultura”.

Figura 8: Indicadores de experiencia del Country Brand Index



Fuente: Elaboración propia en base a FutureBrand, 2017: 12

Como se observa en la Figura 5, los indicadores de la dimensión “made in” están enfocados a un objetivo económico de MINCETUR: impulsar el comercio exterior. Los indicadores de la dimensión turismo, se encuentran relacionadas con la otra meta económica que impulsa MINCETUR: aumentar el flujo de turistas. Finalmente, los indicadores de la dimensión “patrimonio y cultura” que vinculan a la Marca Perú con la diplomacia pública por la presencia del elemento “cultura”, se abordan desde la perspectiva económica de promocionar todos los patrimonios, paisajes y cultura como ofertas turísticas.

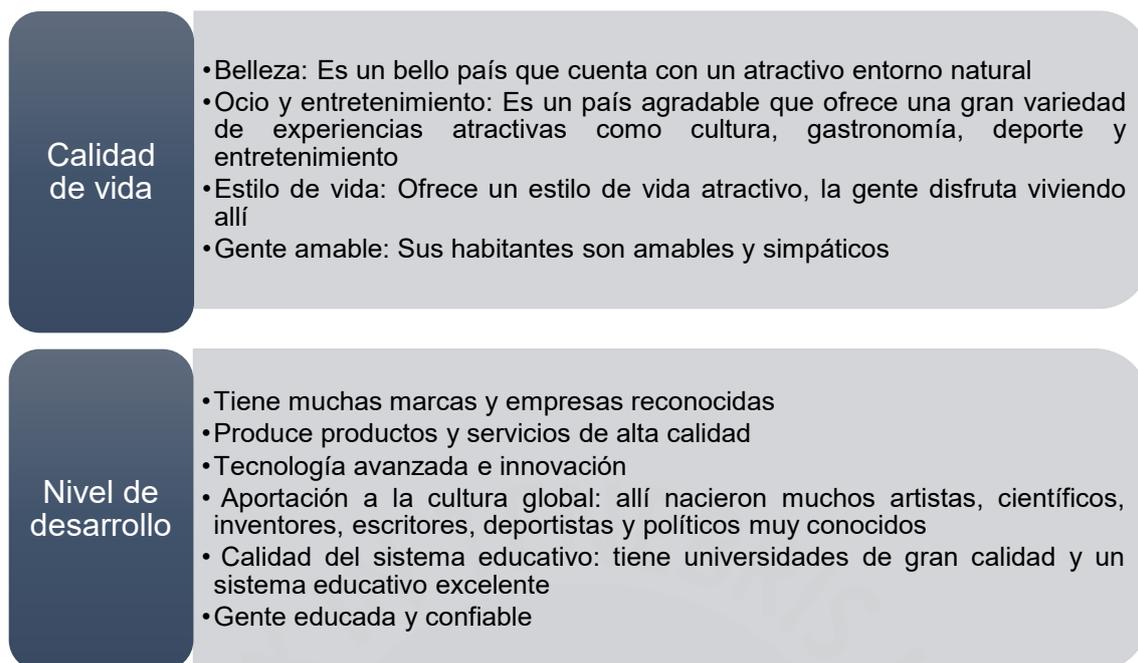
¹ Estos son: Alemania, Australia, China, Corea del Sur, EAU, España, Estados Unidos, Francia, India, Italia, Japón, Reino Unido, Rusia, Sudáfrica, y Turquía.

El segundo ranking, Country RepTrack, incluye a 55 países. Se realiza la encuesta a 23 países², pero un mayor número de entrevistados son los ciudadanos del antiguo G8 (Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Rusia, Reino Unido, Estados Unidos). Este ranking tiene un sistema de calificación que identifica los atributos reputacionales en tres dimensiones: “calidad de vida”, “nivel de desarrollo” y “calidad institucional”. En total, estas tres dimensiones poseen 17 indicadores: cuatro para la dimensión “calidad de vida”, seis para el “nivel de desarrollo” y siete para “calidad institucional”. De estos diecisiete indicadores solo cinco pueden considerarse controlados por los esfuerzos de PROMPERÚ: todos los indicadores de “calidad de vida” más el indicador “Tiene muchas marcas y empresas reconocidas” de la dimensión “nivel de desarrollo”.

En este segundo ranking, PROMPERÚ tiene menos espacio de maniobra. La dimensión que mejor manejan es la de “calidad de vida”, pues la mayoría de las campañas de la Marca Perú contienen elementos de promoción turística con bellos paisajes, cultura, gastronomía y diferentes tipos de actividades. Mientras que desde la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País se busca también generar reconocimiento a otras marcas sectoriales. Utilizando los diez años de existencia y posicionamiento de la Marca Perú para introducir otras marcas de productos peruanos específicos como el café, la quinua o los tejidos. Sin embargo, el resto de indicadores en “nivel de desarrollo” podrían vincular a la Marca Perú con la diplomacia pública, pero PROMPERÚ no tiene la capacidad para manejarlos.

² El antiguo G8 más 15 países: España, Holanda, Portugal, Australia, Corea del Sur, India, China, Marruecos, Sudáfrica, Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Perú.

Figura 9: Dos dimensiones del Country RepTrack



Fuente: Elaboración propia en base a Reputation Institute, 2015, p. 4

Todo ello permite concluir que, aunque PROMPERÚ debería utilizar todos los indicadores presentes en estos dos rankings, realmente no tienen la capacidad para hacerlo. Dentro de los indicadores que se encuentran fuera de su alcance hay una serie de ellos que vincularían a la Marca Perú con la diplomacia pública. Así también, los indicadores que sí pueden manejar y también se pueden vincular con la diplomacia pública terminan siendo en sus manos indicadores con una perspectiva sumamente económica, ya sea con la meta de favorecer el comercio exterior o el turismo.

No es una sorpresa que los objetivos de la Marca Perú resulten más económicos que políticos. E incluso parece más lógico centrar sus esfuerzos en los pilares económicos de PROMPERÚ para obtener mejores resultados, y esperar que el resto de Ministerios logre avanzar en el resto de indicadores de la nation branding. Pero como la mejora de otros aspectos no está en sus manos, no es una preocupación principal de los funcionarios. Por ello, se centran en armar sus proyectos con insumos brindados por los otros Ministerios.

Vinculado a los insumos dados por otros Ministerios, algo que resulta importante y que desde la perspectiva externa resulta un desafío es la coordinación que tiene la Oficina que gestiona a la Marca Perú con el resto de Ministerios. Por ejemplo, los conocimientos específicos sobre un mercado extranjero prioritario los posee el Ministerio de Relaciones Exteriores, y dicho conocimiento es un insumo

importante que solicita la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País para realizar sus proyectos. Sin embargo, no esta Oficina quien solicita directamente a la entidad correspondiente del Ministerio de Relaciones Exteriores la información, eso es trabajo de las OCEX. Es la Dirección de Promoción Económica del MRE la que suele mantener este tipo de interacción con las OCEX (A. Paredes, entrevista personal, 2 de julio de 2021).

Lo anterior no es algo que aparezca en el organigrama oficial de PROMPERÚ, pero la coordinación directa entre la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País con alguna dependencia del Ministerio de Relaciones Exteriores no existe. Esto significa un problema de comunicación que no es percibido por los funcionarios de PROMPERÚ. Para ellos, la comunicación con otros Ministerios resulta fluida y eficiente porque conocen las funciones específicas de cada uno y eso evita que las funciones se dupliquen.

Desde la perspectiva nation branding – diplomacia pública, resulta un problema que no exista una comunicación directa. El motivo principal es que no mezclan conocimientos y experiencias, los servidores públicos del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) tienen una perspectiva más amplia de las posibilidades que tiene la Marca Perú. Aunque esta es una Marca con una estructura sólida por el gran presupuesto que se le dio para iniciar el proyecto, básicamente se ha limitado al ámbito comercial turístico y económico con lo cual la posibilidad de ir más allá se detuvo (A. Paredes, entrevista personal, 2 de julio de 2021).

Esta relación entre MINCETUR, PROMPERÚ, la Dirección de Promoción Económica del MRE y las OCEX no es mala, ha funcionado y ha obtenido buenos resultados para la Marca Perú. Pero la coordinación entre MINCETUR y MRE podría ser más estratégica, pensando no en insumos puntuales sino en metas conjuntas a largo plazo y viendo posibilidades de trabajo en conjunto. La Marca Perú como nation branding puede trabajar para objetivos de política exterior por su conexión con la diplomacia pública, pero esta cualidad no es relevante para los gestores de la Marca e incluso se puede decir que ignoran la existencia de esa posibilidad.

Es también relevante reconocer que la experiencia laboral de la mayoría de funcionarios en PROMPERÚ, especialmente en la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País, proviene del sector privado. Son especialistas en marketing y comunicación, branding y gestión de marcas, gestión comercial, y desarrollo de producto. Con lo cual el aspecto público y político no ha sido elemental en su

formación profesional. Esto también se refleja en la desconfianza hacia el término “político”, asociando que lo político va de la mano con las decisiones inmediatas de cada gobierno. Por ello, se afirma que la cualidad de la Marca Perú que le permitió permanecer diez años con éxito, es su carácter “apolítico”.

El término apolítico resulta problemático pues ocasiona un recelo personal de utilizar la Marca Perú para un objetivo político, como alguna meta de política exterior. Especialmente porque se considera que los objetivos específicos de carácter político pueden perjudicar la coherencia y permanencia de la Marca. Si a esta afirmación se le incluye que la política exterior peruana suele considerarse más reactiva que propositiva (A. Paredes, entrevista personal, 2 de julio de 2021), da la impresión de tener una diplomacia más de corto plazo que de mediano o largo plazo. Es necesario resaltar, que la diplomacia pública tiene también planes de largo plazo y puede no ser solo una diplomacia reactiva para “aliviar” ciertos problemas inmediatos en la reputación e imagen del país.

Se puede concluir hasta aquí que, la gestión de la Marca Perú gira alrededor del conocimiento experto de los funcionarios de PROMPERÚ, que en su mayoría tienen un desarrollo profesional con metas económicas, de ventas para el sector privado. Eso conlleva al esfuerzo de los funcionarios a cargo de la nation branding Marca Perú, para obtener indicadores económicos de éxito para la Marca. Incluso el uso de elementos de la dicotomía presentada (nation branding – diplomacia pública) tales como la cultura, resultan direccionados a metas económicas. Cuando la cultura como bien inmaterial tiene la capacidad de abrir espacios para conectar y construir lazos bilaterales y constituye uno de los principales instrumentos de la política exterior peruana.

Aunado a esto, en las entrevistas hacia funcionarios de PROMPERÚ, se obtuvo que la mayoría no estaba familiarizada con el concepto de diplomacia pública pues la mayoría pedía la definición previa de diplomacia pública antes de responder las preguntas. Los funcionarios de PROMPERÚ no tienen conocimiento previo sobre la diplomacia pública pues no forma parte de la misión del MINCETUR. Sin embargo, la falta de una coordinación directa entre los funcionarios que mejor conocen sobre diplomacia pública (servidores públicos del Ministerio de Relaciones Exteriores) limita aún más la posibilidad de ampliar los objetivos de la Marca Perú, para que tenga objetivos más ambiciosos que los económicos.

3.4 Conclusiones del Capítulo

Esta investigación buscaba probar que la Marca Perú más allá de su importancia como nation branding, tenía el potencial de ser también diplomacia pública. Para ello, en este capítulo se utilizó el modelo conceptual explicado en el primer capítulo. Esto ayudo a revisar las coincidencias entre el caso peruano de nation branding y el modelo general presentado por George Szondi (2008).

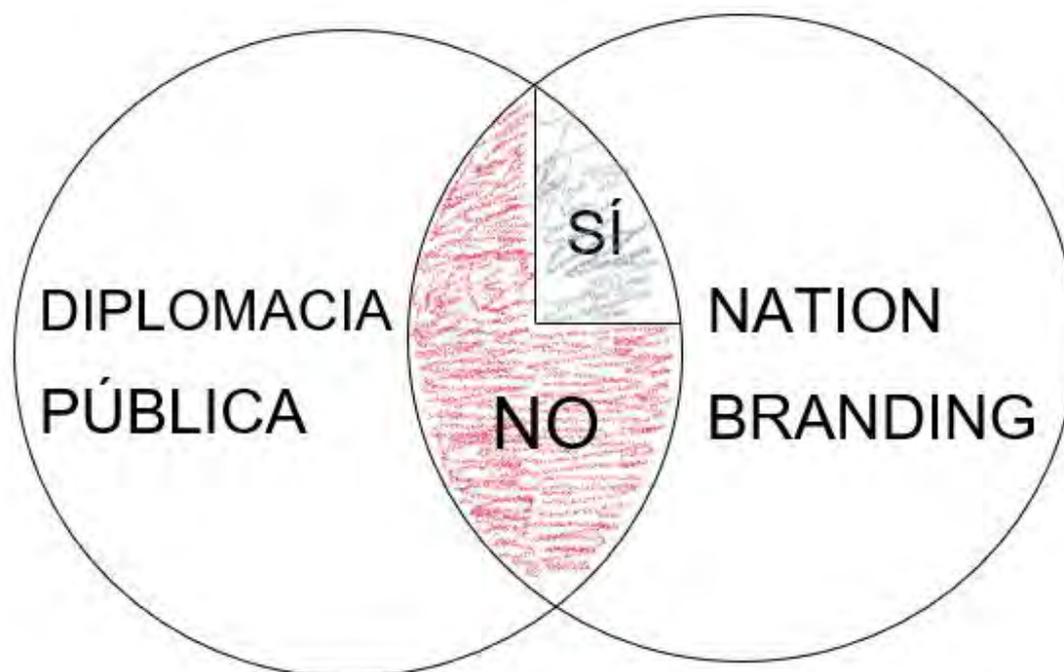
En ese sentido, dentro de este capítulo primero se probó la existencia de los elementos expuestos por la teoría a través de la revisión del contenido de la Marca Perú desarrollado en el segundo capítulo. Aunque las aproximaciones al funcionamiento de la Marca Perú y las percepciones de quienes gestionan la Marca tienen limitaciones, se ha podido concluir principalmente que, para el caso peruano, el modelo conceptual utilizado en la investigación no funciona de manera perfecta.

Si bien se mostró una coincidencia de elementos de diplomacia pública (imagen, cultura, identidad y valores) en la Marca Perú, se concluyó en el primer subcapítulo que esta relación es débil. Por lo que, buscando demostrar la hipótesis inicial del trabajo se demostró como el papel de MINCETUR y su mirada economicista limitaba la posibilidad de que estos elementos terminen realizando más objetivos de diplomacia pública que solo los económicos. Es así que la relación nation branding – diplomacia pública para el caso peruano se ve afectada por este actor.

El nuevo resultado para el caso peruano es que dentro del espacio en común que muestra la relación entre nation branding y diplomacia pública, hay dos divisiones: la parte que sí cumple con el cuarto modelo y la que no cumple con el modelo utilizado. Para el caso de la Marca Perú, el espacio que no cumple con el modelo planteado por Szondi es más amplio. Según lo anteriormente expuesto, la nation branding peruana tiene más problemas para perseguir objetivos de diplomacia pública que no sean una mejora en la economía. Especialmente porque en su diseño y gestión se ve afectada por los pilares económicos del Ministerio que la regula.

Los elementos en común siguen siendo los mismos que expone Szondi: cultura, imagen, identidad, valores. La idea de la relación entre ambos sigue siendo utilizar estos elementos tanto para objetivos de nation branding como para objetivos de diplomacia pública. Con esto se tiene por resultado que la intersección entre ambos conceptos es más pequeña que la original, y se concluye con la elaboración de un nuevo modelo de relación nation branding – diplomacia pública para el caso peruano (ver Figura 10).

Figura 10: El modelo nation branding – diplomacia pública para el caso peruano



Fuente: Elaboración propia.



Conclusiones

La presente investigación tenía por objetivo principal, comprobar si el modelo conceptual de Szondi sobre una relación entre la nation branding y la diplomacia pública se cumplía para el caso peruano. Por ello, se plantearon los capítulos de tal forma que el primero desarrolle el marco teórico del trabajo, en el cual se explique la relación conceptual entre la nation branding y la diplomacia pública. Posteriormente, el segundo capítulo describiría el caso de estudio del trabajo: la nation branding “Marca Perú”. Y finalmente, el tercer capítulo utilizaría la información desarrollada en los dos capítulos anteriores para responder a la pregunta de investigación: ¿Cómo es la relación entre la Marca Perú y la diplomacia pública en el caso peruano?

De esa manera, se propone sustentar que la Marca Perú comparte elementos de diplomacia pública, pero al mismo tiempo, esta relación tiene ciertas limitaciones. Así, a partir del análisis de la Marca Perú como caso de estudio, se determina que en el caso peruano no se cumple a cabalidad lo dictado por la literatura académica respecto al vínculo entre nation branding y la diplomacia pública. A partir de lo desarrollado durante la investigación es posible elaborar las siguientes conclusiones:

1. La relación entre la nation branding (también llamada “Marca País”) y la diplomacia pública se concibe desde diferentes enfoques. Dentro de la literatura académica respecto a las posibles relaciones entre diplomacia pública y nation branding se han descrito cinco modelos conceptuales. De este modo, dependiendo del grado de integración que tienen ambos conceptos va desde la no relación entre ambos conceptos hasta significar exactamente lo mismo, como si ambos conceptos fueran sinónimos. Para la presente investigación se ha decidido utilizar el cuarto modelo conceptual de George Szondi. En tanto este enfoque permite entender la relación que tienen estos dos conceptos, sin reducirlos ni subordinar uno por encima del otro.
2. Al acotar la investigación sobre nation branding a un caso de estudio como la Marca Perú, sale a relucir que la clasificación de George Szondi necesita ser actualizada. Desde el 2008, han pasado más de diez años, los Estados y sus relaciones han ido cambiando, las ventajas y desventajas que se consideraban en cada uno de los cinco modelos presentados no son las mismas y hay otros factores mucho más

relevantes a considerar. Por ejemplo, la economía se ha vuelto una variable importante dentro de la política exterior de un país, y las estrategias de los Estados suelen tener fines económicos, y los fines anteriormente denominados “políticos” que involucraban una reputación de poder no funcionan para países como el Perú, en el que sus metas son principalmente económicas.

3. El cuarto modelo utilizado en esta investigación requiere ajustes conceptuales. Especialmente para su definición de imagen. Según lo establecido por George Szondi, la imagen como elemento en común de la dicotomía nation branding – diplomacia pública no necesita mayor explicación que ser solo “la imagen del país que se proyecta al exterior”. Pero al utilizar este marco teórico, dicho concepto termina siendo ambiguo. Como parte de la investigación, se ha referido por el elemento “imagen” a la percepción que tienen otros actores sobre el país, en resumen, a su reputación.
4. La Marca Perú en el caso peruano se identifica como una estrategia de marketing cuyo objetivo es impulsar los sectores turismo y exportaciones, de manera que se promocióne la imagen del país en el exterior. Es considerada una de las Marca País mejor posicionada en América Latina. Se encuentra bajo la dirección de PROMPERÚ, la entidad dependiente de MINCETUR. Su éxito como nation branding se le atribuye a que logra transmitir con eficacia la propuesta de valor país. Particularmente se entiende que el valor país es afirmar a Perú como un país especialista en riqueza cultural, tejidos, e historia. Por todo ello, se reconoce su importancia para el Estado peruano.
5. La producción académica sobre la Marca Perú desde la ciencia política o desde las relaciones internacionales es casi nula. No se ha estudiado a una marca país como una herramienta que pueda servir a fines que no sean económicos. Incluso el objetivo de “mejorar la imagen del país” que se encuentra en su base normativa, se ve relegado en las investigaciones sobre esta Marca en el país. Esto es algo común en los estudios de la región sobre un nation branding. Los estudios sobre las

Marca País en la región, son pocos y se enfocan principalmente, en su desarrollo económico³.

6. La diplomacia pública en el caso peruano es limitada. Como herramienta estratégica de política exterior se ha vuelto indispensable y altamente utilizada por los Estados, dejando de lado a la tradicional diplomacia que consideraba como actor principal y único a los gobiernos. Pese a esto, la presencia de diplomacia pública en Perú como práctica se encuentra desarticulada y desordenada pues el país no ha integrado el concepto de diplomacia pública en sus políticas sectoriales. Esta tan poco considerada que incluso se utilizan nuevos términos como “network diplomacy” para hablar sobre ella. Son los trabajos de la Academia que estudian las acciones del Ministerio de Relaciones Exteriores, los que finalmente demuestran cómo funciona la diplomacia pública peruana.
7. Existe una relación entre Marca Perú y diplomacia pública a partir de los cuatro elementos que el marco teórico señala. Sin embargo, el diseño de la Marca Perú posee un único elemento de convergencia con la diplomacia pública de forma clara: la imagen. El resto de elementos, parece encontrarse presente de manera secundaria en el diseño. De hecho, los elementos “cultura” y “valores” como elementos en común entre nation branding y diplomacia pública son utilizados para perseguir metas económicas: aumentar el flujo de turistas, impulsar las inversiones y mejorar la competitividad de las exportaciones. Mientras que el elemento “identidad” fue utilizado durante los primeros años de la Marca, pese a no encontrarse presente en ningún documento oficial.
8. De lo anterior se concluye que la relación entre Marca Perú y diplomacia pública es más débil que el modelo conceptual presentado. La hipótesis del trabajo afirmaba que la mirada economicista de MINCETUR era la responsable de limitar la relación entre la Marca Perú con la diplomacia pública. Al analizar esta variable, la investigación la dividió en dos

³ Se tiene en primer lugar, como el desarrollo de la Marca México favorece el turismo receptivo de este (Echeverri et al., 2013). Como la estrategia nation branding (Marca País) favorece los ámbitos económicos como el comercio internacional en la Marca Colombia (Barrientos, 2014) y la Marca Argentina (Bachratz, 2011).

subvariables: diseño y gestión de la Marca Perú. Con lo recopilado por la revisión de documentos oficiales a través del trámite de “Acceso a la información pública” a la entidad de PROMPERÚ y las entrevistas realizadas a los servidores públicos de PROMPERÚ y del Ministerio de Relaciones Exteriores se logró observar la importancia que se le otorga al componente económico en el diseño de Marca Perú como política de Estado y en la gestión de la misma por los funcionarios de la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País

9. En el diseño de Marca Perú, es la Oficina de Estrategia de Imagen y Marca País quien tiene la función principal de gestionar la Marca Perú. Pero esta función no parece ser la más importante de la Oficina, por el contrario, debe compartir igual relevancia con impulsar y promocionar al comercio, turismo y las inversiones. Los ya considerados pilares de PROMPERÚ (comercio, turismo e inversiones) compiten con impulsar la “imagen país”, una actividad que requiere aclaraciones puntuales sobre su significado. Además, en la construcción del uso de la Marca País Perú se le otorga elementos de la dicotomía nation branding – diplomacia pública como cultura, valores, y autovaloración nacional pero ligados a tres metas económicas: aumentar el flujo de turistas, mejorar la competitividad de las exportaciones peruanas y atraer inversiones al Perú. De esto se desprende que la visión de estos elementos estará más alineada a la mejora de los sectores económicos a cargo de PROMPERÚ
10. En el análisis de la gestión de la Marca Perú se observa que todo gira alrededor del conocimiento experto de los funcionarios de PROMPERÚ, que en su mayoría tienen un desarrollo profesional con metas económicas. Eso conlleva a que la medición de resultados de la Marca sea a través de indicadores económicos. Así, el uso de elementos de la dicotomía presentada (nation branding – diplomacia pública) tales como la cultura, resultan direccionados a metas económicas. Pese a que la cultura como bien inmaterial tiene la capacidad de abrir espacios para conectar y construir lazos bilaterales y constituye uno de los principales instrumentos de la política exterior peruana. Aunado a esto, en las entrevistas hacia funcionarios de PROMPERÚ, se obtuvo que no tienen

conocimiento previo sobre la diplomacia pública, y no poseen relación directa con Cancillería. Esta falta de coordinación directa entre los funcionarios que mejor conocen sobre diplomacia pública (servidores públicos del Ministerio de Relaciones Exteriores) limita aún más la posibilidad de ampliar los objetivos de la Marca Perú, para que tenga objetivos más ambiciosos que los económicos.

11. Para el caso de la Marca Perú, el modelo teórico utilizado no encaja perfectamente. El nuevo resultado es que dentro del espacio en común que muestra la relación entre nation branding y diplomacia pública, hay dos divisiones: la parte que sí cumple con el cuarto modelo y la que no cumple con el modelo utilizado. Para el caso de la Marca Perú, el espacio que no cumple con el modelo planteado por Szondi es más amplio. Según lo anteriormente expuesto, la nation branding peruana tiene más problemas para perseguir objetivos de diplomacia pública que no sean una mejora en la economía. Especialmente porque en su diseño y gestión se ve afectada por los pilares económicos del Ministerio que la regula. Con esto se tiene que la intersección entre ambos conceptos es más pequeña que la original, y por eso se elabora un nuevo modelo de relación nation branding – diplomacia pública para el caso peruano (Figura 10).
12. Finalmente, gracias a la revisión de literatura previa a la realización de este trabajo, se comprobó que la dicotomía nation branding – diplomacia pública parece ser más discutido en el mundo académico especializado. Son más comunes los trabajos que generalizan la relación y no tanto los casos de estudio. En ese sentido, se buscaría tener una mayor producción académica de casos de estudio especialmente en la región que visibilicen la oportunidad de mejorar los resultados de las diferentes nation branding. Hasta el momento solo Argentina ha realizado un estudio sobre su Marca País y la relación con la nueva diplomacia pública. Fue presentado como una conferencia, el marco teórico utilizado no es el mismo que el de esta investigación (Colombo & Igoa, 2006).

Referencias Bibliográficas

- Anholt, S. (2002). Foreword. *Journal of Brand Management*, 9(5), 229-239.
- Anholt, S. (2008a). Las marcas país. *Estudios Internacionales*, 41(161), 193-197.
- Anholt, S. (2008b). "Nation Branding" in Asia. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(4), 265–269.
- Anholt, S. (2012). Mito y realidad: la imagen internacional de México. *Revista mexicana de política exterior*, (96), 109-129.
- Azpíroz, M. (2011). *La Diplomacia Pública Estadounidense de la "Guerra Contra el Terror": Análisis y Evaluación de su Influencia en la Prensa Española* (Tesis doctoral). Universidad de Pamplona, Pamplona, España.
- Bachratz, M.G. (2011). *Marca País Argentina* (Tesis par optar por el grado de Magíster). Universidad del Salvador, Buenos Aires, Argentina.
- Barrientos, P. (2014). El desarrollo de la marca país: base para posicionarse a través de las exportaciones no tradicionales. *Revista Finanzas y Política Económica*, 6(1), 115-140. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3235/323531215005>
- Betteta, A. (2 de julio de 2021). *Entrevista personal*
- Blog Diplomacia Pública del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2012). Blog institucional del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. [Blog]. Recuperado de <http://mreperu.blogspot.com/>
- Brigneti Badiola, Héctor (2008). "Perú Ahora": Una marca país. *Ingeniería Industrial*, (26), 99-109. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3374/337428492006>
- Cánepa, G. (2014). Peruanos en Nebraska: una propuesta de lectura crítica del spot publicitario de Marca Perú. En A. Sánchez León (Ed.), *Sensibilidad de frontera. Comunicación y voces populares* (pp. 207-235). Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cánepa, G. & Lossio, F. (Eds.). (2019). *La nación celebrada: marca país y ciudadanías en disputa*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico del Perú.
- Colombo, S. & Igoa, J. T. (noviembre de 2006). *Política exterior argentina: estrategia marca país y nueva diplomacia pública, ¿instrumentos de reinserción internacional del gobierno de Néstor Kirchner?* [Discurso principal]. III Congreso de Relaciones Internacionales, La Plata, Argentina. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/37372>

- Cuevas-Calderón, E. (2016). Marca Perú: ¿una nación en construcción?. *Contratexto*, 0 (25), 95-120. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.26439/contratexto2016.n025.653>
- Cull, N. J. (2008). Public diplomacy: taxonomies and histories. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 31- 54.
- Cull, N. J. (2009a). Diplomacia pública: Consideraciones teóricas. *Revista mexicana de diplomacia pública*, (85), 55-92.
- Cull, N. J. (2009b). The cold war and the United States information agency: American propaganda and public diplomacy, 1945–1989. *Naval War College Review*, 62(2), 14
- Cull, N. J. (2016). Histories of Public Diplomacy and Nation Branding in the Nordic and Baltic Countries: Representing the Periphery. *Place Branding and Public Diplomacy*, 12(2-3), 232–235.
- De los Rios Diez, A. (2012). *El Rol del Ministerio de Relaciones Exteriores en la Diplomacia Pública: Los casos de Perú y Chile* (tesis para obtener el grado de Magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales). Academia Diplomática del Perú, Lima.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding Concepts, Issues, Practice*. Recuperado de http://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/Nation_Branding_-_Concepts,_Issues,_Practice_-_Keith_Dinnie.pdf
- Echeverri, L. M., Niculcar, C. A. E., Herrera, C., y Ossorio, J. S. (2013). Desarrollo de marca país y turismo: El caso de estudio de México. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(6), 1121-1139.
- Echeverri, L. M., Rosker, E., & Restrepo, M. L. (2010). Los orígenes de la marca país Colombia es pasión. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(3), 409-421.
- Falco, Isabella (2012). *Entrevista a Isabella Falco de PromPerú sobre la Marca País* [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=rntkmtOckYI>
- Future Brand (2017). Country Brand Report (2017-2018). América Latina. Recuperado de https://www.futurebrand.com/uploads/CBR-17_18.pdf
- Iglesias, M. y Molina, D. (2008). La estrategia de marca país en la sociedad informacional: Los casos de España y Ecuador. *Historia actual*, 16(1), 109-126.
- Lossio, F. (2014). La necesaria fantasía de la marca Perú. En G. Portocarrero (Ed.), *Perspectivas sobre el nacionalismo en el Perú* (pp. 23-28). Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.
- Manfredi, L. (octubre de 2010). *Estrategia de comunicación y diplomacia pública. Hacia una nueva comunicación exterior regional*. Simposio llevado a cabo en el

II Congreso Internacional de Comunicación, Universidad de Salamanca, Segovia, España.

- Manfredi, J. (2011). Hacia una teoría comunicativa de la diplomacia pública. *Comunicación y Sociedad*, XXIV (2), 199-225. Recuperado de <https://revistas.unav.edu/index.php/communication-and-society/article/view/36219/30734>
- Méndez-Coto, M. V. (2016). Diplomacia pública y marca-país en las Américas. Un acercamiento a las experiencias de Brasil, México y Perú. *Temas de Nuestra América. Revista de Estudios Latinoamericanos*, 32(59), 81-98.
- McDowell, M. (2008). Public Diplomacy at the Crossroads: Definitions and Challenges in an Open-Source Era. *Fletcher F. World Aff.*, 32.
- Nieto, A., y Peña, M. (2008). La Diplomacia Pública: los medios de informativos como instrumento de política exterior. *Estudios Políticos - Universidad Nacional Autónoma de México*, 9(14), 149-163.
- Niquén, D. (16 de julio de 2021). *Entrevista personal*
- Noya, J. (2003, diciembre, 29). La nueva etapa de la marca España. *Boletín Elcano*. Recuperado de <http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/riel>
- Noya, J. (2007). *Diplomacia pública para el siglo XXI. La gestión de la imagen exterior y la opinión pública internacional*. Barcelona, España: Ariel.
- Nye, J. (2003). *La paradoja del poder norteamericano*. Madrid, España: Taurus.
- Nye, J: (2008). Public Diplomacy and Soft Power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 646, 94-109.
- Paredes, A. (2018). *La diplomacia pública peruana – análisis de sus actores y propuesta de mensajes estratégicos que contribuyan a la consecución de algunos objetivos de política exterior* (Caso práctico para obtener el título de diplomático de carrera). Academia Diplomática del Perú, Lima, Perú.
- Paredes, Al. (2 de julio de 2021). *Entrevista personal*
- Portugal, M.L. (2001). *Diplomacia Pública Peruana: agregados de prensa y cultura*. Lima: Universidad de Piura
- Portugal, ML (23 de junio de 2021). *Entrevista personal*
- PROMPERÚ – ROF (2013). Decreto Supremo N°003-2012-MINCETUR. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/otorgan-caracter-oficial-a-la-marca-pais-peru-decreto-supremo-n-003-2012-mincetur-751496-2/>
- PROMPERÚ – ROF (2019). Decreto Supremo N°009-2019-MINCETUR. Recuperado de <https://www.actualidadgubernamental.pe/norma/decreto-supremo-009-2019-mincetur/03783f90-1fff-4151-9dbd-3e84b0f9f680>

- PROMPERÚ, Plan Operativo Institucional - POI (2019). Recuperado de <http://media.peru.info/POI/POI-2019.pdf>
- Ramírez, J., y Espinoza, L. (2019). *La prensa escrita y la política exterior peruana durante el diferendo marítimo con Chile: Vol. Primera edición*. Fondo Editorial de la Pontificia universidad Católica del Perú.
- Ramos, M., y Noya, J. (2006, julio, 19). América Latina: del riesgo país a la Marca País y más allá. *Boletín Elcano*. Recuperado de <http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/riel>
- Reputation Institute (2015). The Country RepTrak Model 2015. Recuperado de <https://www.igf.gov.pt/anexos-transparencia/reputation-instituute-the-worlds-most-reputable-countries-pdf.aspx>
- Saavedra, J. (2012). El Poder Blando de la Marca País: Del Marketing a la Diplomacia Pública. *Revista Digital de Marketing Aplicado*, 5 (8), 133-148.
- Santillán, M. (2015). Perú marca país: el rol de los medios tradicionales y los nuevos medios como factores determinantes de imagen y reputación. En Instituto de Investigación Científica de la Universidad de Lima (Ed.), *Anuario de Investigaciones 2015* (pp. 66-67). Lima, Perú: Universidad de Lima.
- Szondi, G. (2008). *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences*. La Haya, Países Bajos: Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'.
- Szondi, G. (2010). From image management to relationship building: A public relations approach to nation branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 333–343.
- Tapia, R. (6 de julio de 2021). *Entrevista personal*.
- Van Ham, P. (2001). The Rise of the Brand State. The Postmodern Politics of Image and Reputation. *Foreign Affairs*, 80(59), 2-6.
- Van Ham P. (2008). Place Branding: The State of the Art. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1),126-149.

Anexo A: Logo de la Marca Perú, 2010



Anexo B: Soft Power

La presente investigación no ha trabajado alrededor del concepto de soft power, ni ha centrado a este concepto como un eje principal del trabajo. Sin embargo, para entender la mención de este concepto, se ha colocado como lo contrario a un bien económico considerado “material”. Se reconoce que los elementos de soft power son intangibles, y la medición de estos está ligada a la percepción.

Como concepto el soft power es la capacidad de influir en los demás para obtener los resultados que uno desea mediante la atracción en lugar de la amenaza (Nye, 2008). Este “poder” se basa en elementos como cultura, valores y el éxito de políticas estatales. La relación más cercana entre soft power y diplomacia pública es que para tener una buena diplomacia pública, se debe entender el papel de la sociedad civil en la generación de soft power y el poder de la opinión pública (Nye, 2008).

