

Universidad de Málaga

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Programa de Doctorado Educación y Comunicación Social

Tesis Doctoral

Año 2023

“Un país sin marca. Análisis para la implantación de las estrategias de desarrollo económico dirigidas a la gestión de la marca país Puerto Rico (2000-2015)”.

Doctoranda: Esther M. Burgos Ostolaza


Tutor – Director: Dr. Juan A. García Galindo

Director: Dr. Eliseo Colón Zayas



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

AUTORA: Esther María Burgos Ostolaza

 <https://orcid.org/0000-0003-1266-5985>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es





DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR

D./Dña. ESTHER M. BURGOS OSTOLAZA

Estudiante del programa de doctorado EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN SOCIAL de la Universidad de Málaga, autor/a de la tesis, presentada para la obtención del título de doctor por la Universidad de Málaga, titulada: "UN PAÍS SIN MARCA. ANÁLISIS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO DIRIGIDAS A LA GESTIÓN DE LA MARCA PAÍS PUERTO RICO (2000-2015)".

Realizada bajo la tutorización de JUAN A. GARCÍA GALINDO y dirección de JUAN A. GARCÍA GALINDO y ELISEO R. COLÓN ZAYAS (si tuviera varios directores deberá hacer constar el nombre de todos)

DECLARO QUE:

La tesis presentada es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, conforme al ordenamiento jurídico vigente (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo.

Igualmente asumo, ante a la Universidad de Málaga y ante cualquier otra instancia, la responsabilidad que pudiera derivarse en caso de plagio de contenidos en la tesis presentada, conforme al ordenamiento jurídico vigente.

En Málaga, a 1 de febrero de 2023.

Fdo.: ESTHER M. BURGOS Doctorando/a	Fdo.: JUAN A. GARCÍA GALINDO Tutor/a
Fdo.: ELISEO R. COLÓN ZAYAS Director/es de tesis	JUAN A. GARCÍA GALINDO

JUAN ANTONIO GARCÍA GALINDO, CATEDRÁTICO DE PERIODISMO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

HACE CONSTAR

Que ha sido **director** y **tutor** de la Tesis Doctoral de **D^a Esther M. Burgos Ostolaza**, dentro del Programa de Educación y Comunicación Social de la Universidad de Málaga, que lleva por título: *Un país sin marca: análisis para la implantación de las estrategias de desarrollo económico dirigidas a la gestión de la marca país Puerto Rico (2000-2015)*.

Y autoriza la mencionada tesis para su defensa y lectura. En

Málaga, a fecha de 1 de febrero de 2023

JUAN ANTONIO GARCÍA GALINDO

ELISEO ROBERTO COLÓN ZAYAS, CATEDRÁTICO DE TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

HACE CONSTAR

Que ha sido **director** de la Tesis Doctoral de **D^a Esther M. Burgos Ostolaza**, dentro del Programa de Educación y Comunicación Social de la Universidad de Málaga, que lleva por título: *Un país sin marca: análisis para la implantación de las estrategias de desarrollo económico dirigidas a la gestión de la marca país Puerto Rico (2000-2015)*.

Y autoriza la mencionada tesis para su defensa y lectura.

En San Juan de Puerto Rico, a fecha de 1 de febrero de 2023

Eliseo R. Colón Zayas,
Ph.D. Catedrático

Universidad de Málaga

Facultad Ciencias de la Comunicación

Programa de Doctorado Educación y Comunicación Social

Título tesis doctoral:

“Un país sin marca. Análisis para la implantación de las estrategias de desarrollo económico dirigidas a la gestión de la marca país Puerto Rico (2000-2015)”.

Esther M. Burgos Ostolaza

2023

Dedicatoria

A mi familia, pero sobre todo a mis hijos que siempre han sido lo más importante para mí.

Agradecimientos

Este trabajo lo dedico a todas las personas que de una manera u otra me brindaron su apoyo incondicional para trabajar este gran proyecto de vida. Ellos saben quiénes son, agradezco sobre todo a mi familia y a mi familia extendida: a mis dos hijos, a mis hermanos (los que están y los que ya no están), a mi compañero de vida, amigos, y a los estudiantes de la Escuela de Comunicación de la Universidad de Puerto Rico con los que tuve la oportunidad de compartir durante estos años.

Hago un especial reconocimiento a mis directores de tesis, el doctor Juan Antonio García Galindo, quien desde el principio apoyó mi intención para trabajar mi doctorado en la Universidad de Málaga, UMA, desde Puerto Rico. A mi mentor y amigo, el doctor Eliseo Colón Zayas, quien nunca dudó de mi capacidad y que me llevó de la mano en todo momento al recorrer este camino. Reconozco su conocimiento y optimismo en la vida, y sobre todo le agradezco su grandísimo don de gente. Gracias

También agradezco a la doctora María Teresa Vera, quien me brindó su apoyo y me ayudó más allá de lo académico a comenzar mis estudios en la UMA y quien fue mi guía, tanto en el proceso administrativo e institucional como en el personal para perseguir este doctorado.

Al doctor Juan Vadi Fantauzi, profesor y amigo quien desde el comienzo me dio de su valioso tiempo, esfuerzo y trabajo para leer, corregir y comentar en los borradores de este trabajo.

Todos los que hacemos una tarea investigativa sabemos cómo y cuánto se nos dificulta el proceso, y es por ello no puedo obviar el apoyo de tantas otras personas, que de forma desinteresada me ayudaron a conseguir la información relacionada con Puerto Rico. Muchos de ellos estaban en las oficinas del gobierno de Puerto Rico y estos además de que hicieron su trabajo, me orientaron, apoyaron y compartieron su experiencia y conocimiento conmigo es por esto por lo que los quiero mencionar de manera especial:

- Nelson López, Coordinador de la Unidad de Proyecciones Socioeconómicas de la Junta de Planificación de Puerto Rico.
- Gerardo Sánchez, Analista Planificador 6 de la Junta de Planificación de Puerto Rico.
- Luis A. Adorno González, Estadístico Senior de la División de Investigación de Mercados y Economía de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico.
- Michelle Bauzá Álvarez, Analista de Estudio del Mercado de la Compañía de Turismo de Puerto Rico.

- Verónica M. Pacheco Ortiz de Proyectos Estadísticos del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico.

Con todos comparto el haber completado este trabajo. Gracias.

Índice de contenido

Dedicatoria

Agradecimientos

Capítulo 1: Introducción	6
1.1. Exposición del tema de estudio	6
1.2. Contexto: Aspectos institucionales-administrativos, políticos, económicos y sociales	11
1.3. Justificación	20
1.4. Preguntas para la investigación	22
1.5. Contenido por capítulos	23
Capítulo 2: Objetivos e hipótesis	28
2. 1. Objetivos	28
2. 2. Hipótesis	36
Capítulo 3: Revisión de literatura y marco teórico	40
3.1. Definición de los conceptos revisados	40
3.1.1. Gestión de crear una marca producto o <i>Product Branding</i>	43
3.1.2. Gestión para crear una marca corporativa o <i>Corporate Branding</i>	46
3.1.3. Gestión para crear una marca destino o <i>Place Branding</i>	48
3.1.4. Gestión para crear una marca país o	

<i>Nation Branding</i>	50
3.1.5. Redefinición de <i>Nation Brand</i> y <i>Nation Branding</i>	62
3.1.6. El efecto de indicación geográfica (IO)	64
3.2. Marco teórico	66
Capítulo 4: Metodología	76
4.1. Métodos combinados para un estudio de caso	76
4.2. Proceso para establecer la validez del modelo de análisis	82
4.2.1. Variables del modelo de Sun, factores determinantes y factores de resultado relacionados con el análisis de la información recopilada	89
4.3. Ubicación y fuentes de información	94
Capítulo 5: procesamiento de resultados	98
5.1. Factores determinantes y factores de resultados	98
5.2. Factores determinantes y factores de resultados que fueron cuantificados	104
5.2.1. Exportaciones	104
5.2.2. Gasto promoción y mercadeo para exportaciones	106
5.3. Turismo	108
5.3.1. Número de visitantes	108
5.3.2. Gasto del visitante	111

5.3.3. Procedencia y tipo de visitante	113
5.4. Inversión extranjera	114
5.5. Producto nacional bruto y producto interno bruto	115
5.6. Cultura	120
5.7. Marcas producidas en Puerto Rico	123
5.8. Industrias puertorriqueñas	124
5.9. Infraestructura	125
5.10. Recursos naturales	130
5.11. Índice de libertad económica – (EFI sus siglas en inglés)	131
5.12. Orgullo nacional	133
5. 13. Interpretación y análisis de la Ley núm. 70 de 2013	136
5.13.1. Descripción de la Ley núm. 70, 2013	137
5. 13. 2. Relación de la Ley núm. 70, 2013 con el modelo analítico de Sun	140
5.14. Análisis del mensaje de los anuncios publicitarios del 2001 al 2015	144
Capítulo 6: Argumentación sobre los hallazgos	161
6.1. Hacia la elaboración de la marca país, Puerto Rico	161
6.2. Política pública	167
6.3. Desempeño de los indicadores del modelo analítico de Sun (2009)	169
6.3.1. La Ley núm. 70, 2013 y otros factores evaluados	170

Capítulo 7: Acciones recomendadas para ser integradas por la administración gubernamental en Puerto Rico	175
7.1. Componentes constatados para el caso de Puerto Rico	177
7.2. Modelo o proceso recomendado para establecer una marca país Puerto Rico	191
7. 3. Diseño de políticas públicas	205
7. 3. 1. Dirección de cara a concluir la primera mitad del Siglo XXI	217
Capítulo 8: Conclusiones	228
Referencias	252
Lista de notas al calce	276
Lista de tablas	283
Lista de figuras	284
APÉNDICES	i
APÉNDICE A: Datos Generales Relevantes De Puerto Rico	ii
APÉNDICE B: Compendio De Datos Estadísticos De Puerto Rico	ix
APÉNDICE C: Transcripciones Textos De Anuncios Publicitarios	xv
Apéndice C-1: <i>You are not dreaming</i> - 60ss	xvi
Apéndice C-2: <i>Explore beyond the shore</i> - 60ss	xix
Apéndice C-3: <i>Explore beyond the shore offer</i> - 60ss	xxi
Apéndice C-4: <i>Puerto Rico lo Hace Mejor</i> - 60ss	xxv
Apéndice C-5: <i>La Isla Estrella</i> – 90ss	xxiv

APÉNDICE D: Transcripción De Entrevistas Personales	xxxii
Apéndice D-1: Entrevista-Luis R. Torres Cruz	xxxiii
Apéndice D-2: Transcripción Entrevista-Ángel N. Matos García	xl
Apéndice D-3: Transcripción Entrevista Ángel R. Rosa Rodríguez	lix
Apéndice D-4: Transcripción Entrevista Mary Jo Laborde	lvi

Capítulo 1: Introducción

1.1. Exposición del tema de estudio

El siglo veintiuno puso a la isla de Puerto Rico en una coyuntura histórica muy compleja que atentaba su sostenibilidad y su desarrollo económico. En las últimas dos décadas del siglo XX y los primeros quince años del siglo XXI las administraciones gubernamentales tomaron decisiones equivocadas que condujeron a una crisis económica que amenazaba la estabilidad económica, lo político-gubernamental, lo social y al país en general. (*The Economist*, 2013; Quiñones-Pérez y Seda-Irizarry, 2016). Ante esta situación, la industria del turismo volvió a ser, como en otras ocasiones, considerada como el pilar para impulsar el desarrollo económico de la isla. Dennis Merrill (2001) señaló que el turismo ha tenido una función importante en las estrategias de desarrollo económico de Puerto Rico desde los años de los gobiernos militares impuestos por los Estados Unidos, hasta su incorporación en las iniciativas de modernización desde la década de 1950, y décadas subsiguientes.

Desde esos años hasta el presente, las administraciones gubernamentales de Puerto Rico trabajaron sus estrategias e iniciativas para promover y mercadear la oferta turística de Puerto Rico a partir de la propuesta contenida en su programa de gobierno que intenta conseguir reconocimiento internacional. A partir del año 2001, el turismo mediante el reconocimiento internacional de la isla se convirtió en la base del desarrollo económico buscando el gobierno crear una

marca país para Puerto Rico. A la luz de esta investigación se confirma que la estrategia no fue exitosa.

Es importante destacar que, para reconocer a un país como marca, el país debe alcanzar una reputación con identidad competitiva que esté caracterizada por la consistencia y la continuidad. En esta investigación se evaluaron las condiciones bajo las cuales las administraciones gubernamentales de Puerto Rico entre los años del 2001 al 2015 trabajaron sus estrategias de desarrollo económico basadas en el turismo intentando acreditar a la isla según los criterios del concepto marca país.

La documentación científica define el concepto de *nation branding* como el valor intangible de la reputación e imagen de un país a través de sus productos, el turismo, la cultura, las empresas e instituciones, tanto públicas como privadas. Para Kaneva (2011), la manera práctica del *nation branding* va desde operaciones cosméticas, hasta esfuerzos que institucionalizan el *branding* en las estructuras del estado con la creación de cuerpos gubernamentales o cuasi gubernamentales. Una marca país puede ser entendida como una mezcla única y multidimensional de elementos que proporcionan a la nación una diferenciación culturalmente fundamentada y una relevancia para todo el público objetivo (Dinnie, 2008).

Según la teoría del *nation branding*, todo país posee características propias que lo hacen único. También hay países con valor agregado por el poder que alcanzan sus marcas locales, lo que genera un efecto diferenciador de la marca y lleva a ciertos productos a distinguirse con la calificación de país de origen (Papadopoulos & Heslop, 2002; Papadopoulos, 2004; Ryan, 2008).

Para establecer los conceptos básicos de referencia en esta investigación sobre la importancia y relevancia del *nation branding*, se resumen a continuación los campos temáticos más relevantes que fueron considerados en este trabajo:

- El *branding* es el manejo de estrategias para edificar la competitividad de la marca y crear su identidad. Se considera que la marca puede hacer una gran contribución al crecimiento económico del país.
- El *nation branding* conjuga prácticas de discusión responsable con experiencia y madurez estratégica para fomentar la credibilidad hacia el país donde el *brand management* es el instrumento clave.
- La gerencia de marca (*brand management*) es el instrumento gerencial necesario para trabajar las estrategias de marcas en el aspecto comercial y nacional.
- La marca es una idea del consumidor como participante en la creación de *equity* o valoración de un producto o servicio, lo que es percibido como valor.

En lo que respecta a Puerto Rico, la investigación demostró que las administraciones gubernamentales analizadas no tomaron en consideración los criterios teóricos y metodológicos que definen a una marca país necesarios para elaborar las estrategias conducentes al desarrollo económico y que hicieran viable la creación y desarrollo de la marca país Puerto Rico. Esta investigación encontró que las estrategias y los esfuerzos mercadológicos y comunicacionales implantados por las administraciones gubernamentales bajo el periodo de estudio no condujeron a la creación de la marca país Puerto Rico.

Por otro lado, las campañas publicitarias desarrolladas por las administraciones gubernamentales entre el 2001 y el 2015 para promover a Puerto Rico y que fueron evaluadas en esta investigación respondieron directamente al programa de gobierno promulgado por cada administración y no a los criterios establecidos por el concepto de *nation branding* para definir las estrategias. Durante los años en el periodo de estudio, hubo cuatro administraciones gubernamentales y cuatro programas de gobierno diferentes. Los cuatrienios 2001-2008 y 2013-2016 fueron los años de la administración del Partido Popular Democrático (PPD) y los de 2009-2012 los del Partido Nuevo Progresista (PNP).

Para evidenciar el cambio constante de programa de gobiernos, se hizo un análisis cualitativo de las narrativas del mensaje publicitario presentado en las

campañas de comunicación publicitaria diseñadas entre los años 2000 al 2015. Mensaje diseñado por las firmas de agencias de publicidad contratadas por cada administración gubernamental. A su vez, se analizó lo invertido por el gobierno durante ese periodo a través de los presupuestos asignados a la Compañía de Turismo de Puerto Rico para promoción y mercadeo.¹

De la misma forma, se revisó la documentación científica relacionada, buscando establecer los parámetros que permitieron clasificar y cualificar la iniciativa de mercadeo y comunicación necesarios para crear una marca país. Se reconoció además el uso de un modelo analítico de *nation branding* como el que usan otros países, ciudades y lugares. Esta documentación nos ubicó en el marco de la discusión teórica llevada a cabo durante las últimas dos décadas entre profesionales, investigadores y académicos y que estaba relacionada con la gestión de marca o *branding* de países y ciudades y comprobar la importancia que los gobernantes dan a su implantación como estrategia de desarrollo económico para su país, ciudad o región.

¹ La Compañía de Turismo de Puerto Rico (PRTC) fue fundada en 1970, como una corporación pública, responsable de estimular, promover y regular el desarrollo de la industria turística de Puerto Rico. "Ley de la Compañía de Turismo de Puerto Rico", Ley Núm. 10 de 18 de junio de 1970, según enmendada.

El interés por el tema investigado surgió una vez que la investigadora trabajó directamente con administraciones gubernamentales que incorporaron a la discusión social y política puertorriqueña el concepto de *branding*, como un concepto importante para ser considerado en su proceso estratégico de desarrollo económico. Concepto que luego devino política pública con la firma de la Ley Núm. 70, de julio de 2013, del gobierno de Puerto Rico.

1.2. Contexto: aspectos institucionales, administrativos, políticos, económicos y sociales

Al analizar las diversas estrategias elaboradas por los gobiernos de la isla para el desarrollo de una marca país Puerto Rico del 2001 al 2015, se resalta la inestabilidad económica y política de Puerto Rico durante estos años. Existe una situación colonial sin resolver, que limita el desarrollo económico y que a su vez acarrea problemas políticos, económicos y sociales. Esta situación se evidenció en julio de 2019 cuando el gobernador Ricardo Rosselló Nevárez dimitió luego de dos semanas continuas de manifestaciones populares exigiendo su renuncia. La ingobernabilidad e incapacidad de Puerto Rico para dirigir su destino hace cada vez más difícil resolver los problemas económicos y sociales. El gobierno de Puerto Rico no puede tomar decisiones que dirijan su desarrollo económico ya que están supeditados a las leyes de los Estados Unidos impuestas desde 1898. A pesar de su posición geográfica y su estructura institucional, la isla no ha podido encaminarse hacia una estrategia de *branding* como lo han hecho otros

países de la región latinoamericana debido a su coyuntura política con los Estados Unidos (Echeverri, Niculcar y Rosker, 2012).

De los inconvenientes institucionales y políticos, cabe destacar que, en términos jurídicos, Puerto Rico es un territorio no incorporado que pertenece, pero no forma parte, de los Estados Unidos, y su soberanía reside en el Congreso estadounidense bajo la cláusula territorial del artículo 4 de la Constitución de Estados Unidos. Esto es así desde que España cedió la isla a Estados Unidos como parte de los acuerdos del Tratado de París del 10 de diciembre de 1898, acuerdos que pusieron fin a la Guerra Hispanoamericana. Mediante la Ley Orgánica Foraker del 12 de abril de 1900, Estados Unidos permitió un gobierno civil en Puerto Rico, pero mantuvo la selección del gobernador y su gabinete en manos del Departamento de Defensa de los Estados Unidos. Además, esta ley creó el puesto de comisionado residente en Washington, así Puerto Rico comenzó a elegir un representante en el Congreso de Estados Unidos con voz, pero sin voto. La Ley Foraker fue derogada el 2 de marzo de 1917 cuando el presidente Woodrow Wilson firmó la Ley Jones-Shafroth, que otorgó a los puertorriqueños la ciudadanía estadounidense. A pesar de que la Ley Jones-Shafroth separó la rama ejecutiva, judicial y legislativa del gobierno puertorriqueño, el congreso de Estados Unidos mantiene el poder de vetar cualquier ley aprobada por la legislatura puertorriqueña. Con la Ley Jones-Shafroth, Estados Unidos mantiene el

control sobre los asuntos fiscales y económicos de la isla y ejerce el control sobre los servicios de correo, inmigración y defensa.

Estos aspectos político-institucionales vinculados a la condición de territorio no incorporado de Estados Unidos incidieron y siguen incidiendo en el momento en que Puerto Rico quiera o necesita implantar cualquier política de desarrollo económico como, por ejemplo, una basada en una estrategia de *branding*. La diferencia entre los territorios incorporados y los no incorporados de Estados Unidos fue establecida por el Tribunal Supremo de dicho país en los llamados "Casos Insulares" resueltos entre 1901 y 1922 y que atendieron los asuntos relacionados con los territorios de Puerto Rico, Hawái, Guam y las Islas Filipinas.

La resolución presentada por el juez Henry B. Brown en *Downes v Bidwell* el 27 de mayo de 1901 definió el estatuto que continúa rigiendo la relación de Puerto Rico con Estados Unidos. Puerto Rico devino en el primer 'territorio no incorporado' en la historia de los Estados Unidos y su Tribunal Supremo creó una nueva criatura jurídica, gobernada por el congreso bajo la Cláusula Territorial dispuesta en el artículo 4 de la Constitución estadounidense. Bajo tales resoluciones jurídicas, los habitantes del territorio no incorporado de Puerto Rico sólo tendrían algunos derechos constitucionales (Colón Zayas, 2017, p. 4).

A pesar de que la jurisprudencia establecida en 1901 es la que rige la relación entre Estados Unidos y Puerto Rico, el Tribunal Supremo estadounidense ha reconocido los cambios históricos de este vínculo a partir de la Ley Federal 81-600 del 30 de junio de 1950 y la Ley Federal 82-447 del 3 de julio de 1952. La primera de estas leyes permitió a los puertorriqueños redactar su propia constitución para gobernar sus asuntos internos y entró en vigor luego de la aprobación por el Congreso. Con la Ley 82-447, el Congreso estadounidense ratificó después de hacer varias enmiendas al texto constitucional refrendado por los puertorriqueños y que comenzó a regir la isla a partir del 25 de julio de 1952.

Con anterioridad a la radicación de estas dos leyes, el 16 de octubre de 1945 el presidente Harry S. Truman se había dirigido al Congreso para solicitar un cambio en la relación entre Puerto Rico y Estados Unidos. En 1946, Truman nombró a Jesús T. Piñero como el primer gobernador puertorriqueño de la isla y el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley 80-362 en 1947, conocida como la Ley *Crawford-Butler Elected Governor Act*. Esta legislación enmendó la Ley Orgánica de 1900 y permitió que los puertorriqueños eligieran a sus gobernadores. En 1948, los puertorriqueños votaron a Luis Muñoz Marín como primer gobernador electo de la isla, quien tomó posesión del cargo en enero de 1949 y cuya administración instauró en 1952 la Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico (ELA, definición corta de esta configuración política), pacto entre Puerto Rico y los Estados Unidos que le dio a Puerto Rico un gobierno autónomo y que en el 2015

se aclaró por el Gobierno de los Estados Unidos que Puerto Rico es un territorio de los Estados Unidos sujeto a la autoridad y poderes plenipotenciarios del Congreso de los Estados Unidos. Al estudiar las repercusiones del control estadounidense de la isla, Dietz (1997) indica que:

Los efectos de dominación extranjera no han sido ni totalmente nocivos ni totalmente beneficiosos y la evolución interna de clases y de fracciones de clases han surgido paralelas a las estructuras económicas, políticas, judiciales, ideológicas y culturales de la sociedad y con frecuencia en oposición a ellas. (p. 28).

Desde esta perspectiva, Puerto Rico consintió a un sistema colonial en el cual elige a sus gobernantes mediante un sistema de partidos políticos competidores y recibe el consentimiento de la mayoría. Esta relación entre Puerto Rico y Estados Unidos combina elementos de la regla colonial clásica con autonomía política, prosperidad relativa y cultura nacional.

Bajo esta estructura colonial del Estado Libre Asociado, Puerto Rico quedó sometido al poder plenario del Congreso de Estados Unidos, a pesar de que sus residentes no gozan de todos los derechos constitucionales y privilegios de la ciudadanía estadounidense. Estas incongruencias de la relación colonial entre Puerto Rico y Estados Unidos acentúan temas como los de la identidad nacional

y los aspectos cotidianos que implica tener la ciudadanía estadounidense (Duany, 2009).

La isla carece de soberanía, requisito básico de un Estado-Nación, no obstante, la invención del Estado Libre Asociado se dio mediante la incorporación de signos y emblemas para la construcción de una identidad nacional, como la bandera, el himno, el escudo, la representación olímpica, la participación en concursos de belleza, entre muchos otros símbolos de lo que es puertorriqueño (Duany, 2009). Se ha pasado de preguntarse si Puerto Rico es una colonia de los Estados Unidos a discutir la forma exacta del colonialismo que Estados Unidos ejecuta en la isla. Esta ambigüedad es la consecuencia histórica de un estatuto creado jurídicamente por las cortes y el Congreso de Estados Unidos que establece que Puerto Rico le pertenece, pero no es una parte suya.

Todo ello significa que Puerto Rico ha de enfrentar sus crisis dentro de los parámetros fijados por la Constitución de Estados Unidos y los dictámenes del Congreso de ese país, en el que no tiene participación efectiva. Muchas de esas determinaciones han contribuido a crear o profundizar las crisis recurrentes. Rivera, E. (15 de agosto de 2015).²

² <https://elpais.com/autor/efren-rivera-ramos/>

En términos económicos, este estatuto supedita la economía de Puerto Rico a la metrópolis. Ejemplo de ello fue la época de mayor crecimiento económico de la isla, entre 1950 y 1970 - bajo la administración del Partido Popular Democrático hasta 1968 – en que Puerto Rico dependió mayoritariamente de la inversión estadounidense.

La economía de Puerto Rico está completamente integrada a la de Estados Unidos. Está incorporada a los sistemas arancelario, monetario, financiero, jurídico y de mercados de Estados Unidos. La competencia principal contra la producción local es de productos de Estados Unidos, contra los cuales Puerto Rico no puede imponer restricción alguna. El comercio exterior de Puerto Rico es principalmente con Estados Unidos (Curet, E. 2003, p. 27).

Al contexto de la relación colonial de Puerto Rico con Estados Unidos se suman las dificultades político-fiscales que tiene Puerto Rico como síntoma de problemas estructurales mayores, tal como han sido la carencia de un desarrollo económico sostenible y constante desde 1898 al presente, el arraigo a una administración gubernamental basada en un sistema político bipartidista que desde 1968 rige la toma de decisiones administrativas y de política pública entre un partido o el otro.

Con la gobernación de Luis A. Ferré (1969-1973), primer gobernador elegido por el Partido Nuevo Progresista (PNP), partido opositor que promueve la anexión de Puerto Rico como un estado de Estados Unidos, se inició un proceso de bipartidismo político entre el Partido Nuevo Progresista (PNP) y el Partido Popular Democrático (PPD) y desde entonces, ambos partidos han ejercido y compartido el poder político, público y administrativo tanto en el ámbito nacional como municipal.

Las administraciones gubernamentales identificadas para el periodo de esta investigación, entre el 2000 y 2015, son las que se presentan a continuación: 2001-2004, Partido Popular Democrático; 2005-2008, Partido Popular Democrático; 2009-2012, Partido Nuevo Progresista; y 2013-2015, Partido Popular Democrático. Aunque hubo dos administraciones continuas del Partido Popular, es importante destacar que la visión y los objetivos de cada programa de gobierno estaban fundamentados en enfoques y metas distintos.

Dentro del contexto institucional, hubo un intento de establecer la política pública encaminada al desarrollo económico de Puerto Rico con una estrategia de *nation branding* en la Primera Sesión Ordinaria de la 17 ma. Asamblea

Legislativa³ del Estado Libre Asociado de Puerto Rico de 2013 donde se elaboró el Proyecto de la Cámara de Representantes #4. Este proyecto fue propuesto por el presidente de la Cámara, Jaime Perrelló Borrás (2013-2016) y suscrito por los representantes Luis R. Torres Cruz de la Comisión de Desarrollo Socioeconómico y Planificación de la Cámara de Representantes y Ángel N. Matos García de la Comisión de Desarrollo de la Industria Turística. El proyecto estaba encaminado a crear la Ley para el Desarrollo de una Marca País, ley que proponía un comité permanente para la creación, desarrollo, implantación y mantenimiento de una marca país, adscrito al Departamento de Desarrollo Económico y Comercio. Además, definía la composición de un Comité Permanente, las obligaciones del Departamento de Desarrollo Económico y Comercio y las funciones, facultades y jurisdicción del Comité Permanente para disponer la asignación presupuestaria, a los fines de garantizar que se establecieran los procesos adecuados para la adopción de la marca país. El Proyecto también quiso garantizar que el uso de una Marca Puerto Rico fuera adecuado, continuo y consistente (P. de la C. 4; 2013). Este proyecto, una vez discutido y aprobado, se convirtió en la *Ley para el Desarrollo de la Marca de País* en julio de 2013 (Ley Núm. 70 de 2013).

³ La Asamblea legislativa de Puerto Rico se compone de un Senado y una Cámara de Representantes, a su vez existen catorce secretarías: estado, hacienda, agricultura, transportación y obras públicas, desarrollo económico y comercio, salud, educación, justicia, vivienda, familia, asuntos del consumidor, trabajo y recursos humanos, recursos naturales y ambientales, deporte y recreación, corrección y rehabilitación.

La ley daba énfasis en evitar la falta de definición y adecuación, continuidad y consistencia en las estrategias de mercadeo y comunicación trabajadas, además de apoyar una política pública dirigida al desarrollo económico integral de los sectores que participarían en crear una Marca País Puerto Rico. Aunque este esfuerzo fue reconocido como un esfuerzo para establecer una marca país para Puerto Rico, no fue exitoso, la ley no se ha implantado toda vez que el Comité Permanente requerido no ha podido ser constituido.

1.3. Justificación

Los supuestos para esta investigación se dan de acuerdo con las políticas públicas de desarrollo económico, el concepto de *nation branding* y los presupuestos elaborados por el gobierno de Puerto Rico entre 2000 y 2015. Buscó contribuir para determinar cuan efectivo y eficiente había sido la inversión de los presupuestos asignados por la legislatura, informados y manejados por la Oficina de Gerencia y Presupuesto del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. La asignación anual era de un promedio de \$54 millones de dólares para Promoción y Mercadeo a la Compañía de Turismo de Puerto Rico. Estos datos recogidos por el gobierno y que se incluyen con las partidas presupuestarias anuales no mostraron resultados excepcionales o aumento en el número de visitantes o

gastos de visitante a través de los años por ninguna de las administraciones evaluadas.⁴

En cuanto a la información relacionada con la inversión se estableció la relación entre la inversión y los resultados de esta al evaluar los resultados obtenidos en los indicadores económicos de turismo, inversión extranjera directa y las exportaciones. El año 2000 comenzó con un presupuesto de 48.6 millones de dólares, cifra que fue aumentando hasta el año 2009 con 69 millones de dólares para gradualmente ir reduciéndose en 2014 a 46.6 millones, y repuntando en 2015 a 51.5 millones de dólares. Este gasto millonario para la promoción y el mercadeo de la isla se dio en momentos en que Puerto Rico se adentraba en la peor crisis económica de los últimos cincuenta años, hasta finalmente sucumbir en el 2008. Esto llevó a la investigadora a querer estudiar y analizar si las campañas de promoción y mercadeo entre los años 2001 al 2015, llevadas a cabo por las administraciones gubernamentales fueron, exitosas o no. Especialmente si habían sido exitosas en su énfasis de convertir a Puerto Rico en una marca país.

⁴ Los presupuestos entre 2001 y 2015 pueden consultarse en el siguiente enlace: <http://www.presupuesto.pr.gov/Pages/PRESUPUESTOSANTERIORES.aspx>

La cuantiosa suma de los presupuestos para el mercadeo y la promoción de la isla en momentos de contracción económica llevaron a la investigadora a un análisis de los logros o fracasos desde la perspectiva de las estrategias diseñadas para la elaboración de una marca país. Ante la inversión gubernamental para promover la isla en momentos tan críticos de crisis económica, la investigadora consideró necesario evaluar la política pública establecida en el 2013 cuando se firmó la Ley Núm. 70, 2013, *Ley para el Desarrollo de la Marca de País*, además de utilizar un modelo analítico que permitiera ver su articulación y así lidiar con las necesidades de Puerto Rico.

1.4. Preguntas para la investigación

El *nation branding* se presenta como una propuesta para los llamados países o naciones emergentes, como una herramienta importante en el desarrollo de la infraestructura de la comunicación, la economía, la política y la cultura de cada país. La pregunta que dirige esta investigación es:

1. ¿Cuál ha sido la efectividad de la política pública trabajada por el gobierno de Puerto Rico entre los años del 2001 al 2015 en la búsqueda de instaurar el concepto de *nation branding* para establecer su marca país?

Para evaluar la efectividad de la política pública por parte de las administraciones gubernamentales de Puerto Rico entre los años 2001 y 2015, se recurrió al modelo elaborado por Quin Sun (2009) para determinar los resultados de las políticas públicas encaminadas al desarrollo del concepto marca país, *nation branding*. Al incorporar el modelo analítico de Sun al análisis de la efectividad de las estrategias encaminadas a la elaboración de la marca país Puerto Rico, surgieron dos interrogantes adicionales.

1. ¿Cómo los factores determinantes y de resultados presentados en el modelo analítico de Sun (2009) que definen una estrategia óptima de *nation branding* se concretaron en las políticas gubernamentales de Puerto Rico en el desarrollo de la marca Puerto Rico?
2. ¿Cuáles fueron las variables determinantes, las variables moderadoras y las variables de resultados del modelo analítico de Sun que se articularon como mecanismos de *branding* en la política pública establecida para el desarrollo de la marca país Puerto Rico?

1.5. Contenido por capítulos

Esta investigación se encaminó a analizar la legislación y su efectividad para implantar el concepto marca país como estrategia económica relevante desde fines del siglo veinte y de las políticas económicas del siglo veintiuno para

potenciar el desarrollo económico de Puerto Rico. La interconexión de las economías occidentales y sus políticas económicas neoliberales hace que cada vez más los países estén dirigidos estratégicamente por el concepto de la gestión de marca. Por ello, se reconoce la importancia que tiene para Puerto Rico pensar en la implantación de los procesos conducentes a desarrollar la marca Puerto Rico con iniciativas que respondan a la gestión de la marca país o de *nation branding*. El análisis de las gestiones llevadas a cabo entre 2001 y 2015 desde la perspectiva del modelo analítico de Sun (2009) han servido para cuan efectivas han sido las estrategias para el establecimiento de la marca Puerto Rico.

A este primer capítulo introductorio, le sigue en el capítulo 2 la presentación de los objetivos e hipótesis de la investigación, además de un resumen de los aspectos teóricos que ayudaron en su formulación. El capítulo 3 profundiza en la revisión de literatura y el marco teórico que define los conceptos relacionados con la gestión de marca país o el concepto de *nation branding*. Se reconocieron las diferencias y particularidades de ambos conceptos y se aclaran las diferencias entre el concepto de *branding* cuando se usa para aplicarse a corporaciones, productos, países, destinos y lugares. También, se explican las categorías utilizadas en el modelo analítico desarrollado por Sun (2009) y utilizadas en esta investigación.

El capítulo 4 presenta la metodología trabajada para esta investigación combina métodos mixtos de investigación buscando recoger datos cuantitativos y cualitativos que definiesen cómo se aplicaban la estrategia de marca país y si se definía el uso del modelo analítico trabajado por Sun (2009) o no. El tratamiento de la información siguió la estructura recogida de información en términos cuantitativos y cualitativos, entrevistas y el análisis de la información con el recogido de estadísticas de fuentes secundarias. El propósito fue catalogar cuáles fueron los esfuerzos dirigidos por las administraciones gubernamentales para crear la marca país Puerto Rico y cuáles fueron los componentes mercadológicos y comunicacionales, verificando la aplicabilidad del modelo analítico de Sun(2009)para el caso de Puerto Rico.

Los científicos sociales consideran que la utilización de un solo método o enfoque de investigación puede dar lugar a sesgos metodológicos, sesgos en los datos o en los investigadores (Oppermann, 2000). Por ello, se triangularon los datos para añadir doble valor a esta investigación (Baxter & Smith, 2008). La investigación asume que no hay contradicción con la condición tradicional asumida en el concepto de país de origen donde la imagen del país es considerada estática y está relacionada con un estereotipo nacional. Este concepto como regla se define para juzgar la calidad del producto o marca del país (Baker & Michie, 1995; Chao, 1993; Ditcher, 1962; Han, 1990; Inch & McBride 1998; Krishnakumar 1974; Okechuku 1994; Papadopoulos, Heslop, Graby, & Avlonitis, 1987; Roth &

Remeo, 1992; Smith, 1993; Tse, Kwan, Yee, Wah, & Ming, 1996; Verlegh & Steenkamp, 1999; Wang & Lamb, 1983). Sobre lo anterior, Sun (2009) concluyó que la perspectiva de la imagen del país de origen como variable ha sido objeto de estudio en vez de ser considerada como una variable exploratoria de investigación (Moss & Estrada, 2002).

El capítulo 5 analiza la información relevante a Puerto Rico estableciendo los valores de las variables determinantes y de resultados consideradas por el modelo analítico de Sun (2009). El capítulo presenta el análisis y procesamiento de los resultados de estas variables reconociendo que el dato recopilado no proveyó suficiente información sobre estas variables determinantes, por lo que se hizo difícil aplicar en su totalidad el modelo a Puerto Rico. El análisis y los hallazgos fue relacionado con la investigación y la política pública establecida con la Ley Núm. 70 de 2013. También recoge el análisis trabajado de las campañas de publicidad de los años 2001 al 2015, reconocidas como el único esfuerzo dirigido a presentar y proyectar a Puerto Rico al mundo.

En el capítulo 6 se responde a las preguntas investigación a partir del análisis de la información y datos recopilados, reconociendo argumentos sobre los hallazgos, la evaluación de la Ley Núm. 70 de 2013 y el análisis de las campañas publicitarias.

El capítulo 7 presenta las acciones y recomendaciones de la investigación para que sean consideradas por las futuras administraciones gubernamentales donde el primer componente a considerar son las implicaciones que ha tenido la situación que tiene Puerto Rico como territorio no incorporado de los Estados Unidos, la no continuidad de las administraciones gubernamentales, la falta de información con datos estadísticos continuos y confiables, y el que la política pública relacionada con la Ley Núm. 70 de 2013, no haya podido ser implantada al no poder llegar a acuerdos entre los dos partidos que controlan la administración de gobierno. Como segundo componente se presenta un modelo o proceso propuesto para ser considerado por el gobierno de Puerto Rico, además, de una lista de futuros proyectos o investigaciones relacionados con los hallazgos o la falta de información sobre el desarrollo económico y la imagen de Puerto Rico que esté dirigida a crear la marca país.

El capítulo 8 presenta las conclusiones que reafirman la situación de Puerto Rico y las aportaciones hechas por esta investigación que van dirigidas a recomendar el que Puerto Rico considere el modelo propuesto una vez se sobrepasen los obstáculos que al momento no le permiten responder a las demandas de la economía globalizada. Entre estos obstáculos están el estatus o situación político-económica, los cambios continuos en la administración gubernamental y la falta de datos o evidencias necesarios para constatar el desarrollo económico,

Capítulo 2: Objetivos E Hipótesis

2. 1. Objetivos

Esta investigación estuvo dirigida por varios objetivos generales que pretendían establecer el estado de situación y las estrategias usadas en Puerto Rico en el proceso de crear y desarrollar una marca país entre el año 2000 y el 2015. Su objetivo principal fue un análisis de la legislación y promoción utilizada en Puerto Rico para la implantación de las estrategias de *nation branding* o de marca país, vinculadas al su desarrollo económico de la isla durante el periodo estudiado. Esto fue buscando contestar la pregunta, ¿Cuál ha sido la efectividad de la política pública trabajada por el gobierno de Puerto Rico entre los años del 2001 al 2015 en la búsqueda de instaurar el concepto de *nation branding* para establecer su marca país?

Una vez establecido el marco teórico a partir de modelo para el análisis de las estrategias del *nation branding* elaborado por Sun (2009) y operacionalizadas las categorías de análisis, se elaboraron dos objetivos secundarios articulados mediante preguntas que sirvieron de guía al describir el proceso estratégico que el gobierno de Puerto Rico llevó a cabo durante el periodo bajo estudio, analizando las estrategias de comunicación y promoción trabajadas. Los interrogantes fueron: ¿cómo los factores determinantes y de resultados presentados en el modelo analítico de Sun (2009) que definen una estrategia óptima de *nation branding* se concretaban en las políticas gubernamentales de

Puerto Rico en el desarrollo de la marca Puerto Rico?; y, ¿cuáles eran las variables determinantes, las variables moderadoras y las variables de resultados del modelo analítico de Sun que se concretaban o no como mecanismos de branding en la política pública establecida para el desarrollo de la marca país Puerto Rico? Esto se llevó a cabo mediante un análisis de los elementos, componentes y factores propuestos en el modelo de Sun que incidían en la construcción de la marca país Puerto Rico para el desarrollo económico y con la intención de determinar si la legislación y las campañas publicitarias servían para la elaboración de una marca país competitiva y que permitiera el desarrollo económico y el reconocimiento de Puerto Rico como una marca país.

La finalidad de la investigación fue examinar cómo la teoría de identidad competitiva o de *nation branding* está vinculada al progreso político, económico, social y cultural en el mundo globalizado y cómo esto se puede aplicar o no a la situación de Puerto Rico. La utilización de esta teoría por los promotores de *nation branding* permite el reconocimiento de los países como una marca para afianzar su desarrollo económico mediante el establecimiento de una imagen de buena reputación y gozar de la confianza que permita la competitividad para lograr el reconocimiento mundial. Esta investigación tomó a Puerto Rico como un estudio de caso donde se analizó la legislación y promoción de la isla que estuvieron dirigidas a la elaboración de la marca país

y desde la teoría de la identidad competitiva aplicar el modelo elaborado por Sun (2009).

La utilización del modelo analítico de *nation branding* desarrollado por Sun (2009) permitió analizar la información y los datos que estaban disponibles en las dependencias gubernamentales y que eran necesarios para encaminar a la marca país Puerto Rico, las fortalezas de la legislación y las campañas publicitarias para promover a Puerto Rico que estaban orientadas al desarrollo de la marca país Puerto Rico durante el periodo de estudio.

El modelo analítico de Sun (2009) proveyó las categorías para analizar la información y datos recopilados, la legislación y las campañas publicitarias. Las categorías factores determinantes y los de resultados ayudaron a precisar como los datos y la información con la que contaban las administraciones gubernamentales aportaron para establecer la marca país Puerto Rico que propiciara el desarrollo económico la isla. Para ello se definieron los factores determinantes del modelo de análisis, es decir, la cultura, la economía, la infraestructura, la geografía y la política, así como los llamados factores de resultado, o sea, los indicadores económicos como son las exportaciones, la inversión extranjera directa y el turismo.

Ante las consideraciones teóricas de la noción de identidad competitiva y el modelo analítico de Sun (2009), los objetivos secundarios de esta investigación fueron:

- Confirmar si Puerto Rico contaba con una identidad de marca país que le permitiese desarrollarse económicamente.
- Establecer cuáles han sido las estrategias trabajadas para elaborar la marca país Puerto Rico.
- Corroborar si la inversión de presupuestos de millones de dólares usados para desarrollar a la Isla como marca alcanzaron las expectativas y si aportaban o no a este desarrollo.
- Valorar el posible efecto de cómo la Ley Núm. 70, 2013, hubiese aportado al desarrollo de la marca Puerto Rico. Esto se hizo reconociendo la intención de esta Ley como una iniciativa válida, para trabajar dirigidos por el *branding*, y hacer una mejor presentación de lo que sería la marca Puerto Rico.

Esta investigación asumió el concepto de *nation branding* y la elaboración de la marca país como determinantes para el desarrollo de políticas públicas basadas desde las estrategias de la globalización de los mercados y las economías

neoliberales, procesos de los cual Puerto Rico no estaba al margen.⁵ Por más de treinta años el concepto de *nation branding* ha sido usado como una de las estrategias mercadológicas y de comunicación para la proyección mundial y el desarrollo económico de los países a través de la identidad competitiva dentro de los modelos económicos neoliberales.

La gestión de marca como teoría neoliberal se concibe por las instituciones financieras y las grandes corporaciones que promueven un modelo económico que controla el mundo y subordina la vida social a los intereses privados quienes buscan maximizar sus ganancias y beneficios donde no están sujetas a los vaivenes políticos. El *branding* como herramienta se usa por las corporaciones y los gobiernos donde se vinculan los activos directos e indirectos con una gestión planificada de promoción y comunicación donde se define la identidad que lo distingue. Es desarrollar una imagen que valide elementos diferenciadores de calidad, fiabilidad y unicidad en este caso para el país Puerto Rico. Manejar una marca país es importante para Puerto Rico por que la marca país como estrategia capitaliza en su reputación y es una propuesta de valor para atraer visitantes, inversionistas y exportar sus productos.

⁵La investigadora define el concepto de globalización como el proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala que consiste en el creciente flujo de comunicación e interdependencia entre los distintos países para unificar los mercados, las sociedades y las culturas por medio de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que otorgan un carácter global.

Con el uso de los criterios de evaluación del *nation branding*, propuestos por el modelo analítico de Sun (2009) se buscaba determinar si las prácticas usadas por las administraciones gubernamentales en Puerto Rico correspondían o no a aquellas que llevaban a la elaboración de una marca país. Se hizo una evaluación de la política pública utilizando el modelo de análisis econométrico de factores determinantes y de resultados del *nation branding* según esbozado por el modelo analítico de Sun (2009) que es una propuesta de cómo analizar los resultados obtenidos por las políticas públicas conducentes a desarrollar la marca país, en su estudio *An Analytical Model of the Determinants and Outcome of Nation Branding*, Sun (2009). En este estudio señaló, que la marca representa un activo intangible de cada país que incluye factores determinantes como la política, la economía, la cultura, la historia y la tecnología. Añadió que la mayoría de los trabajos sobre las políticas de implantación del *nation branding* se limitan a investigar el posicionamiento e implantación de los programas estratégicos en países específicos.

También se identificaron factores relevantes del *nation branding* y se desarrolló un modelo que relacionó ambos factores, determinantes y de resultados, subdivididos en doce variables, como medida de la efectividad de la elaboración de la marca país.



Figura 1. Modelo Analítico de Sun (2009) Factores determinantes y factores de resultados para la marca país. Elaborado por la investigadora

Sun (2009) contribuyó a la documentación científica de *nation branding* al aclarar y hacer la distinción entre *nation brand* y *nation branding*, además de vincular los factores determinantes para la implantación de la política de marca país junto a la variable de resultados obtenidos a través de las políticas del *nation branding*. Discutió, además, las estrategias del *nation branding* a partir de la teoría de ventajas de recursos que tiene el país lo que proveyó a la investigadora un mejor entendimiento de la dinámica del *nation branding*.

Esta investigación consideró como dato importante los aportes al debate en torno a la elaboración del *nation branding* de Kaneva (2011); Anholt (1998, 2006 y 2009); Dinnie (2004); Morgan, Pritchard & Pride (2004) y Olins (2002). Kaneva (2011) analizó las diferentes acepciones del *nation branding* y discutió este concepto a partir de los temas, la reflexión conceptual y la teoría crítica, y propuso un acercamiento social a la noción de identidad nacional,

desvinculándose de posturas esencialistas. Esa investigación asumió también los argumentos de Anholt (1998, 2006, 2009), para quien la marca país se apoya en la imagen y la reputación que tiene cada país, a la vez que requiere constancia en aquello que se presenta como identidad nacional, y afirma que la noción de marca es algo que sólo existe en la mente de las personas como, por ejemplo, la marca ciudad es sólo la imagen que los públicos perciben y tienen de ella.

La reputación de una marca transmite al mundo sus fortalezas y sus atractivos como un país (Dinnie, 2004). La marca país debe construirse mediante criterios claros y estratégicos. Morgan et al. (2004) establecieron que los países usan valores homogéneos para identificarse a pesar de que, como señaló Olins (2002), la evolución, los cambios en las identidades y características hacen difícil fijar identidades a las marcas ya que siempre pueden elaborarse nuevos posicionamientos. En su ensayo, *Branding the Nation*, Olins (2002) se preguntó lo siguiente:

¿Será que las técnicas utilizadas por empresas y naciones están convergiendo? En las pasadas décadas algunos países como España y Australia, con realidades cambiantes, han sido muy cuidadosos al adaptar las técnicas utilizadas por las empresas para mercadearse a sí mismos, a sus productos y a los servicios que ofertan. Este trabajo metódico los ha ayudado a proyectarse como nuevos y mejorados y, de cierta manera, a ofrecer una visión transformada de sí mismos. ¿Debe España haber llevado

a cabo un esfuerzo coherente y concertado de mercadeo para proyectar su nueva realidad o debe mantener vivos los antiguos prejuicios? A pesar de que para algunos España no debió modificar su imagen y renovar su marca país, ésta decidió renovar su imagen de marca país (p. 23).

2. 2. Hipótesis

Como se ha señalado previamente, la interconexión de las economías occidentales y sus políticas económicas neoliberales hace que cada vez más los países estén dirigidos estratégicamente por el concepto de la gestión de marca. Por ello, se reconoce la importancia que tiene para Puerto Rico pensar en la implantación de los procesos conducentes a desarrollar la marca Puerto Rico con iniciativas que respondan a la gestión de la marca país o de *nation branding*.

La evaluación de estas políticas tiende a estar supeditadas a índices y marcadores elaborados por los propios gobiernos. Sin embargo, esta investigación procuró un modelo analítico que desde el punto de vista científico proveyera los datos para interrogar las prácticas e iniciativas gubernamentales al momento de implantar un desarrollo económico basado en la noción de marca país o de *nation branding*. Tal es el modelo analítico de Sun (2009) que sirve para ver cuán efectivas han sido las estrategias para el establecimiento de marca global y específicamente en el caso que nos ocupa, Puerto Rico.

Por otro lado, implantar una marca país implica acciones que cuenten con la participación de todos los grupos de interés del país. Esto es con la finalidad de comprometer estos grupos en el proceso de desarrollo y en la consolidación de una imagen que presente su proyección tanto interna como externa. También es importante conocer la comunicación que tiene o se hace de la marca país, ya que esta comunicación aporta a la creación de una imagen que busca proyectarse a los públicos de interés para que el país se convierta en un lugar famoso (Anholt, 2010).

Desde el punto de vista del marco teórico que define los conceptos relacionados con la gestión de marca país o el concepto de *nation branding* utilizados en este trabajo, que reconoce las diferencias y particularidades de ambos conceptos y que establece las diferencias entre el concepto de *branding* cuando se usa para aplicarse a corporaciones, productos, países, destinos y lugares, junto con las categorías utilizadas del modelo analítico desarrollado por Sun (2009) y utilizadas en esta investigación, fue que postulamos al momento de establecer nuestra hipótesis de trabajo que la variable dependiente que guía esta investigación es el establecimiento del concepto Marca País Puerto Rico.

A partir del reconocimiento de nuestra variable dependiente y tomando en consideración nuestro marco teórico se establecieron tres variables independientes que inciden sobre la variable dependiente: 1) la situación

colonial de Puerto Rico; 2) las plataformas cada cuatro años de los partidos políticos; y, 3) los datos estadísticos generados por el gobierno. La relación entre la variable dependiente y las tres variables independientes nos llevó a formular la siguiente hipótesis de trabajo: El ser un país con capacidad de autogobernarse y poder controlar su economía, mantener una estabilidad gubernamental y tener datos estadísticos confiables llevarían a Puerto Rico a adherirse a los proyectos de desarrollo económico del concepto Marca País Puerto Rico.

El análisis del marco teórico y el modelo analítico de Sun (2009) nos llevó a elaborar una hipótesis donde se reconoció que la independencia o autonomía para la toma de decisiones de desarrollo económico, la estabilidad de las administraciones gubernamentales y la disponibilidad de datos estadísticos confiables llevarían a Puerto Rico a adherirse a los proyectos de desarrollo económico dirigidos por el concepto de marca país. Si bien se encontró que el proceso de Puerto Rico en la creación de su marca país se ha estado trabajando, se evidenció un problema político- gubernamental para establecer una estrategia definitiva y continua de marca país.

Las siguientes preguntas de investigación estuvieron encaminadas a validar nuestra hipótesis de trabajo:

1. ¿Cuál ha sido la política pública y efectividad del gobierno de Puerto Rico para establecer su marca país dentro del concepto de *nation branding* entre los años del 2001 al 2015?

2. ¿Cómo los factores determinantes y de resultados presentados en el modelo analítico de Sun (2009) definen una estrategia óptima de *nation branding* y en qué manera estos factores se concretaron en las políticas gubernamentales de Puerto Rico en el desarrollo de la marca Puerto Rico?

3. ¿Cuáles fueron las variables determinantes, las variables moderadoras y las variables de resultados del modelo analítico de Sun que se articularon como mecanismos de *branding* en la política pública establecida para el desarrollo de la marca país Puerto Rico?

Capítulo 3: Revisión de literatura y marco teórico

3.1. Definición de los conceptos revisados

La documentación científica sobre la gerencia de marca muestra que el propósito del *branding* es crear una imagen de marca favorable y/o positiva para aumentar el desempeño financiero de productos, servicios o lugar, en este caso, un país. Estas teorías muestran al *product branding* como una estrategia conducente a aumentar las ventas de la compañía y el flujo neto de capital (Simon & Sullivan, 1993).

Por otro lado, presentan al *place branding* como aquella técnica que busca promover una imagen positiva de un lugar para atraer más visitantes (Blain, Levy & Ritchie, 2005). De manera similar, el objetivo del *nation branding* es promover positivamente la imagen del país buscando aumentar su desarrollo económico atrayendo el turismo, motivando la inversión extranjera directa y aumentando las exportaciones (Anholt, 2003; Dzenovska, 2004; Florek & Conejo, 2006).

Dinnie (2008) no ve diferencia entre ambos conceptos. Para este autor, al igual que para Anholt (2007) la identidad de un país es el elemento de reconocimiento, diferenciación y comercialización más importante en el proceso comunicativo para el posicionamiento del país. Los países se reinventan a través de un proceso de construcción de marca o *branding* usando sus identidades individuales y colectivas. La definición de *nation branding* propuesta

por Sun (2009) precisó cuáles son los factores determinantes dentro de estas identidades encaminadas a la elaboración de la marca país. En su propuesta, Sun señaló que la imagen del país es uno de los factores más importantes para lograr la implantación de una política pública exitosa.

Para elaborar su modelo analítico, Sun recurrió a las ideas de Hofstede (1980) de la existencia de una cultura individualista y una cultura colectivista. Vinculó estos conceptos a la Teoría de la Competencia proveniente de la Teoría de Ventaja Comparativa de Hunt y Morgan (1995; 1996), la cual propone que los recursos y capacidades de la empresa son fundamentales para lograr el éxito.⁶ Estos paradigmas componen la base del modelo de Sun (2009) para su noción de *branding*.

Las diferencias culturales entre países conducen a prácticas distintas de *nation branding* (Anholt, 1998; Dzenovska, 2004; Fan, 2006; Florek, 2005; Gudjonsson, 2005; Kotler & Gertner, 2002; Nayir & Durmusoglu, 2008; Papadopoulos, 2004; Papadopoulos & Heslop, 2002; Ryan, 2008; Wetzel, 2006; Widler, 2007). Un país es la fusión de significados históricos y contemporáneos, y de diferencias culturales

⁶ “La Teoría de la Competencia Basada en Ventaja Comparativa, los recursos y capacidades de la empresa son el punto de partida para el éxito competitivo. La ventaja comparativa de una empresa por determinados recursos y capacidades permitirá a la empresa obtener una ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado y, como consecuencia, un desempeño financiero superior.” (Hernández Espallardo, 2001, p. 6)

que arraigan distintas percepciones sobre personas de otros países y de cómo se evalúan los productos y las marcas que esos países ofrecen (Erdem, Swait & Valenzuela, 2006). Estas diferencias explican la razón detrás de la diversidad de actividades desarrolladas para establecer las políticas del *nation branding* (Anholt, 1998; Papadopoulos, 2004).

Las dimensiones culturales definidas por Hofstede (1980) de individualismo y colectivismo se presentan como las más relevantes en la evaluación de una marca y en la decisión de compra que hace el consumidor (Cray & Mallory, 1998). Esta dimensión cultural de Hofstede (1980) también ha sido adoptada por las teorías del *branding* para evaluar e investigar el impacto cultural en la evolución de la marca (Dawar & Parker, 1994; Erdem et al., 2006; Gurhan-Canli & Maheswaram, 2000; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997; Voich, 1995).

Los consumidores en culturas que promueven el colectivismo tienden a favorecer marcas que enfatizan la afiliación en grupo, mientras que las culturas que promueven el individualismo están más atraídas a marcas que refuerzan la independencia y la libertad (Roth, 1995). Es decir, el consumidor en una sociedad colectivista necesita pertenecer a un grupo que pueda realzar la calidad del producto y de la intención de compra (Erdem et al., 2006). Por otro lado, el comprador en una sociedad individualista descansa más en la experiencia personal y descansa menos en el intercambio interpersonal de información al

momento de emitir juicios sobre una marca (Money, Gilly & Graham, 1998). En la medida en que los consumidores de sociedades colectivistas tienden hacia normas y comportamientos grupales, los de sociedades individualistas se dirigen a buscar variedad y experiencias para el placer personal. Por ello, algunos autores insisten en que las estrategias de *nation branding* deben estar alineadas a las características culturales de cada país (Ryan, 2008; Wetzel, 2006; Widler, 2007).

3.1.1. Gestión de crear una marca producto o Product Branding

Sun (2009) parte de la premisa que el vocablo "marca" (*brand*) no se utiliza para señalar o referirse a los rasgos distintivos de un país. Indicó que el concepto "marca" es un nombre, palabra, signo, diseño o cualquier combinación de éstos usados para identificar bienes, productos y mercancía y para referirse a servicios ofertados por un vendedor o grupo de vendedores con el propósito de diferenciarlos de la competencia (Barwise, Dunham & Ritson, 2000; Kapferer, 1997; Kotler, 1991). El propósito de la "marca" es dar valor simbólico agregado a los productos, más allá de su precio y ejecución funcional (Farquhar, 1989; Knox, 2000). Una marca sirve también de contrato simbólico entre la empresa y el consumidor (Neal & Strauss, 2008), a la vez que le confiere al producto todos los significados que se asocian a la misma (Park, Jaworski & MacInnis, 1986). Los productos y mercancías pueden copiarse o duplicarse fácilmente. Es la marca

la que permite diferenciarse entre ellos con las promesas que hace al consumidor (Kotler y Gertner, 2002).

Los teóricos de la disciplina académica de la mercadotecnia o el mercadeo diseñan y elaboran diversas combinaciones de variables mercadológicas con el propósito de aumentar la competitividad de una marca en relación con su competidor. Para conocer el alcance de estas combinaciones en el mercado es importante saber cuáles son las variables de mercadeo o su *marketing mix* usadas para presentar la imagen más favorable a los consumidores (Shocker & Srinivasan, 1979). En resumen: "Una marca es una impresión de un producto o un servicio en la mente de un consumidor-cliente. Es la suma de todos los elementos tangibles e intangibles que lo convierten en algo de selección única" (Moilanen & Rainisto, 2008, p. 6).

Un método para mejorar la imagen de la marca es aquél que se basa en la satisfacción y preferencias de los consumidores (Park et al., 1986). Los consumidores tienen tres tipos de necesidades para las cuales buscan aquello que las satisfaga: 1) las funcionales o referentes al consumo y las simbólicas (Fennell, 1978); 2) aquellas que se refieren al bienestar propio, a los roles sociales, a la pertenencia a un grupo o a la construcción identitaria del yo (Solomon 1983); y, 3) las que tienen que ver con las experiencias de vida que incluyen las satisfacciones sensoriales, y la búsqueda de variedad en estimulaciones

emocionales (McAlister & Pessemier, 1982). En términos conceptuales, el principio del *product branding* presenta una estrategia de posicionamiento que pretende incitar en los consumidores experiencias de placer con la marca (Schmitt, 1999). El producto se puede posicionar como funcional, simbólico, o de experiencia o una mezcla de los tres beneficios o tipo de satisfacción. El razonamiento detrás de una estrategia de posicionamiento es crear una identidad única para la marca y diferenciarla de otros productos equivalentes.

Una vez establecida una imagen favorable para la construcción de la marca, es decir, lo que representa y define su personalidad, se consigue *equity* (Ogilvy, 1983). Este *equity* o patrimonio es el valor incremental que la marca da a un producto (Leuthesser, 1988). El *equity* se refiere a tres máximas: 1) representa el valor intangible del beneficio que produce (Neal & Strauss, 2008); 2) se vincula al aumento en el flujo líquido devengado por los productos de marcas por sobre aquellos que no están identificados a una marca (Simon y Sullivan, 1993); y, 3) se vincula al efecto diferenciador que logra la marca y las respuestas de los consumidores a las actividades llevadas a cabo para el mercadeo de la marca en cuestión (Kotler, Haider & Rein, 1993). La meta última del *product branding* es desarrollar, reforzar, mejorar y mantener el patrimonio que vincula una marca a un producto. En resumen, el *branding* es una estrategia de posicionamiento que ofrece o logra una supuesta experiencia simbólica única para el consumidor.

Un patrimonio exitoso de la marca es cuando se tiene un buen nombre de marca en la mente del consumidor. Un buen nombre para una marca debe ser sencillo, distintivo y tener significado (Robertson, 1989). El significado del nombre debe propiciar que el consumidor recuerde la marca (Robertson, 1987). El patrimonio de la marca no es sólo para que los consumidores compren los productos vinculados a ella, sino también para el desempeño financiero de la compañía a la que nombra (Simon & Sullivan, 1993). Una marca exitosa representa los valores y la ideología de la empresa, la cual debe evitar cualquier situación negativa que empañe su imagen y repercuta adversamente contra la marca. Cuando una situación negativa ocurre, las empresas gestionan actividades para mercadear la marca y así alentar al consumidor (Kotler & Levy, 1971). Desde la perspectiva del *nation branding*, entendemos que estas teorías del *product branding* pueden aplicarse al *nation branding*.

3.1.2. Gestión para crear una marca corporativa o Corporate Branding

La globalización de los negocios y la expansión de los mercados ha sustituido el *product branding* por el *corporate branding* (Hatch & Schultz, 2003). Ambos tienen como objetivo edificar la identidad de la marca para diferenciarla del competidor, pero también tienen diferencias fundamentales (Balmer & Gray, 2003). El objetivo primario del *product branding* es el consumidor, mientras que una marca corporativa va dirigida a construir la identidad de empresa para los accionistas. Además de los accionistas, el *corporate branding* se dirige a clientes,

empleados, inversionistas, suplidores, socios, reguladores y a la comunidad donde se ubica (Hatch y Schultz, 2003). Las marcas corporativas ofrecen valor añadido a los productos y servicios que ofrecen las compañías (Kotler, 2000; Olins, 2000). Los empleados de esas organizaciones desempeñan una función importante en el proceso del *corporate branding*, pues son un puente entre el ambiente interno y el externo (Balmer & Wilkinson, 1991; Schneider & Bowen, 1995).

La marca corporativa representa la visión estratégica de la compañía mientras que el producto es manejado por el nivel gerencial medio (Hatch & Schultz, 2003). Por lo tanto, el *corporate branding* tiene mayor importancia a nivel estratégico que el *product branding* y requiere no sólo el desarrollo de unas estrategias de comunicación interna y externa (Balmer, 2001), sino la cooperación de diferentes agentes dentro de la empresa (Harkness, 1999). El *corporate branding* interconecta la visión estratégica, la cultura organizacional y la imagen corporativa (Hatch & Schultz, 2003).

Para alcanzar la ventaja competitiva de una marca corporativa, se tiene que desarrollar una dinámica que resalte los valores contenidos en la identidad de la marca (Urde, 2003). "Esto vincula todos los aspectos funcionales, emocionales y simbólicos de la marca, a la vez que muestra el valor agregado que le ofrece al consumidor al presentarse como marca única ante una competencia incapaz

de imitarla." (Urde, 2003, p. 37). El *branding* corporativo se considera como el desarrollo de unas estrategias gerenciales del alto nivel dentro del contexto de la empresa.

3.1.3. Gestión para crear una marca destino o Place Branding

La marca destino o *place branding* también es conocido como el *destination branding*. Es una de las estrategias de posicionamiento de la industria turística de un país y es definido por la actividad de mercadeo para promover una imagen positiva de un país como destino, cuyo propósito es persuadir al consumidor para que lo elija un destino a visitar (Blain et.al., 2005). Puede trabajarse de manera local, regional, nacional o internacional (Ward y Gold, 1994). Su intención es establecer una imagen clara de las características del lugar que lo distinguan entre otros lugares (Hall, 2002).

Las teorías en torno a la elaboración del *place branding* definen la imagen del destino desde varias perspectivas. Para Crompton (1979) la imagen es la idea o impresión que la gente tiene sobre un lugar atado a la percepción y las actitudes del turista sobre los atributos turísticos del destino (Um y Crompton, 1990). También la imagen del destino se considera una impresión compuesta de varias atracciones y atributos que se relacionan con el lugar (MacKay & Fesenmaier, 1997; Mossberg & Kleppe, 2005); y una combinación multifacética de información afectiva basada en los hechos relacionados con el destino

(Papadopoulos & Heslop, 2002). Anholt (2007) describió la marca lugar o *place brand* como:

La marca lugar es la gestión que se hace con la imagen del lugar a través de la innovación estratégica y la coordinación económica, comercial, social, cultural y política. Identidad Competitiva (IC) es el término para describir en síntesis la gestión de la marca con la diplomacia y el comercio, las inversiones, el turismo y la promoción de las exportaciones" (Anholt, según citado en Moilanen & Rainisto, 2008, p. 7).

Para Anholt (2007), la reputación de los países puede aplicarse a otros territorios, incluso a las ciudades, al igual que la imagen de marca de una empresa y sus productos comerciales. La imagen de una ciudad es fundamental para su progreso y su prosperidad, de la misma manera que la marca de una empresa, porque ejerce considerable influencia en las actitudes y los comportamientos de los públicos, ya sean inversionistas, turistas, consumidores, estudiantes, intermediarios, medios de comunicación, otros países y/o gobiernos. Se presentan cuatro aspectos diferentes de la marca en sí misma: identidad, imagen, propósito y *equity*. El *equity* que tiene la identidad de la marca es el concepto medular del producto y tiene que estar bien desarrollado y establecido (Anholt, 2007).

3.1.4. Gestión para crear una marca país o Nation Branding

La documentación evaluada muestra que las nuevas tendencias dirigidas a poner en marcha las estrategias para lograr el *nation branding* toma conceptos del *place branding* y del *corporate branding*. Anholt (1998) clasificó las marcas entre dominio público y privado. Desde esta perspectiva las marcas vinculadas a productos o mercancías y las marcas corporativas o empresariales son de dominio privado, mientras que las marcas atadas a un lugar o a un país son marcas de dominio público. Ya sea de dominio privado o público, la función de una marca es crear una personalidad única que la diferencie de la competencia (Anholt, 1998).

Así como otros teóricos del campo del mercadeo han definido el concepto de *nation branding*. Florek (2005) dijo que el *nation branding* se refiere al proceso de establecer una asociación positiva del país, su gente y sus productos. Por su parte, Gudjonsson (2005) señaló que el *nation branding* es el procedimiento para edificar una plataforma positiva y un ambiente efectivo a fin de que las marcas nacionales compitan en los mercados globalizados. Dzenovska (2004) definió el *nation branding* como la práctica gubernamental de rehacer la identidad de la marca país y transformar la conducta de su gente. Fan (2006) consideró que el *nation branding* se vincula a las actividades de mercadeo, *branding* y comunicación usadas para promover la imagen de un país. Anholt (2008) indicó que la reputación de un país está vinculada a las marcas de productos o a las

marcas corporativas patrimoniales de la marca país. Esto coincide con las ideas de Maheswaran & Chen, 2006; Shimp, Samie & Madden, 1993, para quienes los activos intangibles que tiene un país o el valor emocional que ostente resulta de la percepción que los consumidores tengan de las marcas provenientes o asociadas con el país.

El objetivo principal del *nation branding* es promover una imagen positiva del país y de su gente para establecer una identidad nacional que atraiga el turismo y la inversión extranjera directa, y para aumentar las exportaciones de productos (Anholt, 2003; Dinnie, 2008; Dzenovska, 2004; Florek & Conejo, 2006). La imagen de un país se nutre de su geografía, historia, arte y música, sus ciudadanos famosos, sus marcas de productos y sus estereotipos, entre otros factores (Kotler & Gertner, 2002).

Además, el *nation branding* establece que la imagen del país se construye a través de su desarrollo económico y la imagen que elabore sobre su gente, capaz de promover en otros el deseo de querer conectarse con ellos (Papadopoulos & Heslop, 2002). Como los países tienen diferentes trasfondos históricos y económicos, las estrategias y razones para establecer políticas conducentes al *nation branding* varían de un país a otro. Los países en desarrollo enfrentan mayores retos que los países desarrollados al definir e identificar

recursos para desarrollar su programa de *branding* ya que su base de activos es pequeña y de menor atención internacional (Florek & Conejo, 2006).

En definitiva, el *nation branding* se reconoce como un mapa conceptual reflexivo según el análisis hecho por Kaneva (2011), en "*Nation Branding: Toward an-Agenda for Critical Research*". A través de su historia, las naciones han usado varios métodos para persuadir y avanzar sus agendas políticas, económicas y culturales. El campo de investigación sobre la comunicación masiva tiene sus raíces en el estudio de la publicidad y sus efectos sobre los países, el desarrollo de sus estrategias de comunicación, de las relaciones públicas y de la opinión pública. No se puede relacionar el *nation branding* a esta visión tradicional de la comunicación (Kaneva, 2011), a pesar de los desacuerdos que haya en torno a su alcance y significado (Dinnie, 2008; Fan, 2009). El debate conceptual, según Kaneva (2011), se discute de manera práctica e incluye una variedad de actividades que van desde operaciones cosméticas, como la creación de logos y *slogans*, o estribillos, hasta esfuerzos que institucionalizan el *branding* en las estructuras del estado con la creación de cuerpos gubernamentales o cuasi gubernamentales, como ha sido el caso de España.

España creó en 2003 una iniciativa pública-privada para coordinar actividades para difundir una imagen positiva apoyada institucionalmente por el Ministerio

de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación de España (MAEC)⁷ que es el actual departamento ministerial encargado de la política exterior y de la política de cooperación internacional, así como las relaciones con la Unión Europea y que apostó fuertemente por la promoción de la Marca España.

Vangehuchten (2014), en su análisis de los aspectos comunicativos de la campaña Marca España desde el marco teórico de *nation branding*, propuso y llegó a la conclusión, que no todas las causas del deterioro de imagen son relacionadas con la economía. Lo mismo se pudo apreciar en el caso de Puerto Rico, que como en España, y según concluyó Vangehuchten (2014), se requiere la construcción de una identidad como país, basada en una estrategia coherente y coordinada de acciones dentro de un plan general de diplomacia pública. No obstante, La política pública nunca puede trabajarse como una campaña de publicidad o relaciones públicas separada de su planificación, gobernanza o desarrollo económico (Anholt, 2008).

Kaneva (2011) definió el *nation branding* a partir de tres categorías que considera conforman su desarrollo e implantación: lo técnico-económico, lo cultural y lo político. Lo técnico-económico es aquello que se relaciona al

⁷ Vangehuchten, L., & Crespo, M. (2014). Reinventar la Marca España en tiempos de crisis: un análisis comunicativo de la campaña española de *nation branding*. *Ámbitos: Revista internacional de comunicación*, (24), 101-110. Recobrado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4679998>

crecimiento, la eficiencia y la acumulación de capital de un país. Incluye las estrategias y estudios encaminados al mercadeo, a la gerencia y al turismo. Lo cultural incluye el análisis de los medios de comunicación disponibles en el país y los estudios sobre sus culturas, en la medida en que las identidades culturales y nacionales tengan implicaciones para concretar el *nation branding*. Esta categoría vincula las estrategias para construir la marca país al constructo histórico de nacionalidades de acuerdo con su construcción histórica y el poder social adquirido. En lo político se incluye el estudio del impacto de la imagen del país o del estado-nación en el sistema global de las relaciones internacionales, las relaciones públicas y la comunicación internacional.

Según Kaneva (2011), lo técnico-económico lo definen y desarrollan quienes practican el *nation branding* y los teóricos del mercadeo como las herramientas estratégicas para destacar las ventajas competitivas del país en el mercado global, con el argumento de que la construcción de la imagen nacional no es diferente al *branding* de un producto o de una empresa. Muchas marcas ayudan a crear un sentido de identidad, de pertenencia, así como lo hace un país, y vinculan lo técnico-económico a lo cultural. Olins (2002) reconoció la complejidad de los países y argumentó que "cuando se trata de la identidad nacional, se puede motivar, inspirar o manipular a la gente usando las mismas técnicas utilizadas por las empresas para el *branding* de sus productos" (pp. 247-248).

Aquellos que argumentan a favor de unas estrategias técnico-económicas para el desarrollo del “*nation branding*” comparten un mismo modelo mercadotécnico. Sin embargo, usan términos diferentes para referirse al *nation branding* y debaten su definición a partir de los conceptos del *place marketing* y *place branding*, argumentando que son categorías preferidas por la disciplina del mercadeo (Gould & Skinner, 2007; Hanna & Rowley, 2008; Kavartzis, 2005; Kotler & Gertner, 2002; Papadopoulos, 2004; Rainisto, 2003). El *place branding*, por su parte, es analizado desde diversas perspectivas: 1) *city branding* (Hospers, 2003; Stigel & Frimann, 2006); 2) el *region branding* (Andersson, 2007; Hall, 1999; Hornskov, 2007; Szondi, 2007); y 3) el *country/nation branding* (Dinnie, 2008; Endzina & Luneva, 2004; Gilmore, 2002; Wetzel, 2006). Por otro lado, en los estudios sobre el turismo o el mercadeo vacacional, la tendencia es usar la categoría *destination branding* (Morgan, Pritchard & Pride, 2004; Therkelsen, 2003).

Fan identificó tres enfoques de *nation branding* utilizados en el proceso de mercadeo desde un acercamiento técnico-económico: “el *product related focus* (orientado a la venta de los productos del país), el *national level focus* (enfocado a promover la totalidad del país) y el *cultural focus* (dirigido a promover lo cultural o la cultura del país)” (2005, pp. 5-6). Fan señaló que la identidad nacional es poco relevante para el mercadeo y formula que “*nation branding* es un proceso por el cual la imagen del país puede ser creada, supervisada, evaluada y proactivamente administrada, con el propósito de

mejorar o enriquecer la reputación del país entre las audiencias a las que se dirige internacionalmente" (2009, pg.). Sun (2009), por su parte, entendió que el enfoque cultural es la imagen de denominación de origen que un país le confiere a sus productos. Otros estudiosos que consideran el elemento cultural como parte integral de la construcción del *nation branding* son O'Shaughnessy y O'Shaughnessy (2000), Skinner y Kubacki (2007). Entre los modelos más citados sobre este acercamiento técnico-económico se encuentra el modelo de Anholt (2003) representado por las categorías en el hexágono de la identidad competitiva para la elaboración de una marca país (Figura 2).



Figura 2. Hexágono trabajado por Anholt (2003) que define la identidad competitiva para elaborar la marca país

Este hexágono se explica en *The Anholt-GMI Roper Nation Brands Index Report* donde se incluyen seis categorías o dimensiones que componen una marca país: turismo, exportaciones, gobernanza, inversión e inmigración, cultura y herencia, y la gente. Anholt (2006) utilizó la teoría de la identidad competitiva para explicar y visualizar estas seis dimensiones y la interrelación entre estas dimensiones. Kaneva (2011) indicó en su evaluación sobre el modelo que el hexágono de la Identidad Competitiva de Anholt pretende evadir la carga negativa que muchos dan al concepto o noción del *branding*.

El acercamiento cultural a diferencia del acercamiento técnico-económico y el político se basa en las nociones de la llamada teorías críticas sobre la cultura, la comunicación y la sociedad. No busca avanzar una teoría del *nation branding* como lo hace el acercamiento técnico-económico de la práctica aplicada por la mercadotécnica. Es un enfoque elaborado hacia el estudio de lo que es el discurso del *nation branding* y sus prácticas, y de cómo se relaciona con la identidad nacional, la cultura y la gobernanza.

A la teoría científica le interesa examinar las implicaciones del *nation branding* sobre las políticas de identidad (la cultura como política) y las formas en que se promueve una organización particular de poder, conocimiento e intercambio que promueven una identidad colectiva (Aronczyk, 2008, p. 46). También, Aronczyk (2007) sugirió:

Es posible ver el *nation branding* no como un proceso nuevo o malo, sino como una extensión lógica de la manera particular en que la territorialidad de lo nacional ha sido construida y comunicada en el tiempo y en el espacio. (Kaneva, 2011, p. 107).⁸

En relación con lo que está referido a lo político y la elaboración de unas estrategias conducentes al *nation branding*, Wang (2006) enfatizó cuatro áreas vinculadas a las maniobras políticas y la diplomacia de los países: 1) los medios masivos, 2) las ciencias políticas y económicas, 3) las perspectivas históricas; y 4) la gerencia estratégica. Gilboa (2001) también presentó tres modelos que analizan la diplomacia a través de la política pública, la exposición mediática y el desarrollo de los medios masivos. Desde esta mirada, la diplomacia maneja la marca país como si fuese parte integral de la imagen nacional. Anholt (2006) estableció que existen diferencias entre la diplomacia y el *nation branding* que provienen de los contrastes entre la perspectiva europea y la estadounidense.

Después de las dos Guerras Mundiales y la Guerra Fría, los estadounidenses consideraron la diplomacia como una continuación de las estrategias de exposición y promoción de sus políticas (Gilboa, 2001; Snow & Taylor, 2006; Wang, 2006; Alexandre, 1987; Critchlow, 1995; Dizard, 2004; Nelson, 1997). Como señaló

⁸ Traducción al español e interpretación de la investigadora.

Kaneva (2011), esta visión se gesta mucho antes de que surgiera el concepto de *nation branding* durante la década de 1990. Un nuevo modelo de diplomacia estadounidense surge con los cambios geopolíticos después de la Guerra Fría y las nuevas realidades con el Oriente Medio a partir de la destrucción de las Torres Gemelas en Nueva York, el 11 de septiembre de 2001. Como crítica a esta postura de Estados Unidos, Gilboa señala que la reputación de un país se construye en el marco de las relaciones internacionales y “no es sólo su poder económico o militar lo que ayuda a determinar su estatus frente a la comunidad internacional, sino la propia nación, la imagen de sus líderes y el flujo de información.” (2001, p. 2, traducción al español de la investigadora)⁹

Además, para los europeos la diplomacia forma parte de la estrategia general para forjar la imagen nacional o para manejar la reputación nacional (Leonard, 2002a, 2002b; Van Ham, 2001a, 2001b, 2002).¹⁰ Este acercamiento descansa en argumentos teóricos basados en el crecimiento de los estados nacionales frente a los manejos económicos de la globalización y las relaciones internacionales articuladas a partir de las políticas de integración europea (Van Ham, 2001a,

⁹ Kaneva, N. (2011). Nation branding: Toward an agenda for critical research. *International Journal of Communication*, 5, 25. idem

¹⁰ Leonard, M. (2002a). Diplomacy by other means. *Foreign Policy*, 132, 48–56. Leonard, M. (2002b). *Public Diplomacy*. London: The Foreign Policy Centre. Van Ham, P. (2001a). *European integration and the postmodern condition: Governance, democracy, identity*. New York: Routledge. Van Ham, P. (2001b). The rise of the brand state: The postmodern politics of image and reputation. *Foreign Affairs*, 8(5), 2–6. idem

2001b). Por ejemplo, Leonard (2002a, 2002b) ve la diplomacia como una herramienta estratégica que influye en la toma de decisiones sobre políticas gubernamentales que aplican por igual al ámbito nacional y al de las relaciones internacionales, a la vez que tienen repercusiones económicas, políticas y culturales. Desde esta perspectiva, la diplomacia se ve como equivalente al *nation branding* según fue definido por Anholt (2003, 2008).

Van Ham (2001a, 2001b) argumentó que en el marco de las relaciones internacionales un aumento por parte de los estados-nacionales al definirse como *brand-states*, lo que ha significado que las estrategias para desarrollar el *nation branding* están operando a partir de un cambio de paradigmas políticos, un movimiento del mundo contemporáneo hacia la geopolítica y el creciente poder e influencia de las imágenes en un mundo posmoderno. Observó, además, el poder de las marcas como el de una religión y argumentó que en lo que respecta a los países europeos, es la construcción de una imagen y velar por su reputación lo que está definiendo el campo político de Europa, hecho que afecta a la Unión Europea y a los estados miembros de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN).

Por su parte, Jansen (2008) asoció el *nation branding* con la agenda neoliberal basada en el mercado global y plantea que "si la globalización constituye la

marca del mundo actual y explica el nuevo orden cosmológico, entonces el *nation branding* crea los mitos que componen este nuevo orden" (2008, p. 122).

Hay otro conjunto de teóricos que observan cómo el *nation branding* limita las posibilidades de las narrativas sobre identidad nacional y las moldea para beneficio de las audiencias externas. Roy (2007) describió el *nation branding* como un discurso neocolonial que posiciona la cultura estadounidense como superior a otras. Iordanova (2007) sugirió que el impacto a largo plazo de los anuncios y ejecuciones orientadas al exterior sobre identidad nacional repercute en el sentido de identidad y divide a los miembros de la comunidad nacional ya que reproduce representaciones estereotipadas con el propósito de venderla a otras naciones (ej. oriental versus occidental).

Kaneva (2011) propuso un mapa conceptual del *nation branding* que reconoce los límites de la disciplina y de la investigación y alerta ante las orientaciones de orden existencialista y su relación negativa de prestar atención al orden social y a la identidad nacional. Un ejemplo de este cuestionamiento de los acercamientos ontológicos es la controversia con las posturas de Hofstede (1991). Según Hofstede (1991), fomentar y potenciar la imagen positiva de una cultura individualista permitirá a un país pobre convertirse en uno más rico, en detrimento de las rurales que tienden a ser más colectivos o gregarios que las de un trasfondo urbano (Hofstede, 1991). A pesar de la crítica al modelo de

Hofstede, éste ha sido ampliamente utilizado por teóricos que piensan que proporciona un punto útil de partida para explorar la influencia de las culturas (Holden, 2002; Myers & Tan, 2002).

3.1.5. Redefinición de Nation Brand y Nation Branding

Sun (2009) aclaró que las estrategias para lograr el *product branding*, el *corporate branding*, el *place branding* están reunidas en las del *nation branding*. Precisó que son aquellas estrategias de *branding* que utilizan los técnicos del mercadeo y las agencias gubernamentales para llevar a cabo las investigaciones de mercado con el fin de promocionar un país con el propósito es atraer el turismo, la inversión extranjera directa y aumentar las exportaciones. Kaneva (2011), indicó en su estudio de las definiciones y de los modelos conceptuales con los que los académicos y técnicos del mercadeo abordan el tema del *nation branding* partiendo de la premisa de que existe una hegemonía en los mercados y una competencia global simétrica entre países. Además, observó que la idea de bienestar nacional que aparece en las definiciones y los modelos de *nation branding* se mide a partir del éxito en lograr atraer turismo, inversiones, capital humano e intercambios comerciales que aseguren la ventaja económica competitiva del país. Kaneva (2011) señaló que a partir de estas definiciones y modelos se infiere de antemano que los acuerdos bilaterales entre países están garantizados y que es la competencia global la que provee la ventaja competitiva a cada país.

Por su parte, O'Shaughnessy J. y O'Shaughnessy, N. J. (2000) argumentaron que “un país puede verse como una marca y que los países siempre han manejado su imagen, aunque no lo hayan llamado *branding*” (p. 56); por consiguiente, el giro hacia el *branding* es una continuación lógica de un proceso que tiene larga existencia.¹¹ Cada país es una marca y casi todos los países tienen sus marcas (Anholt & Hildreth, 2004; Olins, 2002).¹² Por otro lado, podría darse el caso de que el desarrollo de una marca país surja como la única opción que tiene un país para lograr el desarrollo de sus mercados. En estos casos se comenzaría con promociones internas a través del sistema educativo y los medios de comunicación para concienciar a la población de la necesidad del *nation branding* (Loo & Davies, 2006).

Fan (2005) subrayó que hay una correlación entre los países que tienen marcas fuertes de productos y aquellos que de por sí constituyen una marca país vigorosa. Anholt (2008) enfatizó que el *nation branding* debe ser visto como un proyecto a largo plazo cuyos resultados no son inmediatos. En una entrevista, Anholt (2005) argumentó que hay dos escuelas de *nation branding*, una basada en estrategias de comunicación y la otra en estrategias políticas. El *nation branding* desarrollado a partir de estrategias de comunicación, por lo general,

¹¹ Kaneva, N. (2011). Nation branding: Toward an agenda for critical research. *International Journal of Communication*, 5, 25. Ídem

¹² Ibid.

está fundamentado en decisiones políticas y ofrece resultados prácticos (Kaneva, 2011). Sin embargo, Anholt advirtió que “el proceso gerencial no debe circunscribirse al de una campaña de comunicación o de asuntos públicos, sino que, para obtener cambios sustanciales. Tiene que verse como una forma de hacer política pública y de administrar al país” (2008, p. 23).

3.1.6. El efecto de indicación geográfica (IO)

El concepto de indicación geográfica que recoge en la actualidad la Organización Mundial de Propiedad Intelectual¹³ fue traído al campo del mercadeo por Ernest Dichter (1962) cuando sugirió que el país de origen de un producto puede tener una gran influencia en la aceptación y éxito del producto (como citado por Verlegh & Steenkamp, 1999). Existe un gran interés en estudiar el llamado efecto de indicación geográfica debido al aumento de corporaciones multinacionales en diferentes países y su interconexión con la economía global (Ahmed & d'Astous, 2007; Mihailovich, 2006). Además, reconoció que la imagen que tiene un país puede afectar cómo los

¹³ “Una indicación geográfica es un signo utilizado para productos que tienen un origen geográfico concreto y poseen cualidades o una reputación derivada específicamente de su lugar de origen. Por lo general, una indicación geográfica consiste en el nombre del lugar de origen de los productos. Un ejemplo típico son los productos agrícolas que poseen cualidades derivadas de su lugar de producción y están sometidos a factores geográficos específicos, como el clima y el terreno. El hecho de que un signo desempeñe la función de indicación geográfica depende de la legislación nacional y de la percepción que tengan de ese signo los consumidores.” Por otro lado, “una denominación de origen es un tipo especial de indicación geográfica, que se aplica a productos que poseen una calidad específica derivada exclusiva o esencialmente del medio geográfico en el que se elaboran.

consumidores perciben y evalúan un producto (Chao, 1993; Insch & Mc Bride, 1998; Krishnakumar, 1974), las actitudes de los consumidores ante el producto (Okechuku, 1994; Papadopoulos et al., 1987; Smith, 1993) y la intención de compra del producto (Baker & Michie, 1995; Han, 1990; Roth & Remeo, 1992; Tse, et al. 1996; Wang & Lamb, 1983).

Krishnakumar (1974) estableció que las personas de países en vías de desarrollo tienden a no favorecer la imagen de un producto “hecho en su país” ya que, por lo general, consideran de forma negativa la mano de obra de su país. Han (1989) concluyó que el consumidor usa la imagen que tiene de un país para evaluar un producto. Añadió que hay consenso en que los estereotipos nacionales permean al momento de evaluar un producto extranjero. Si la imagen que el consumidor tiene del país es favorable, el resultado de la evaluación del producto será favorable (Han 1990; Schooler, 1965).

La visión tradicional de la indicación geográfica asume que los estereotipos nacionales son inherentes a los productos y que funciona como una variable sustituta cuando se tiene poca información o se desconoce el producto (Kaynak & Cavusgil, 1983). Esto supone que la imagen del país es una variable independiente a través de la cual la gente juzga la calidad del producto. Sin embargo, la literatura relacionada argumenta que la imagen de la nación es dinámica y puede cambiar con el tiempo (Bilkey & Nes, 1993; Nagashima, 1977).

La imagen de un país cambia cuando los productos del país, las características nacionales, el desarrollo económico y político, el desarrollo tecnológico, la historia y la tradición cambian. Sun (2009) afirmó que la imagen de la calidad de un producto influye en la imagen del país. La buena percepción sobre la calidad de un producto promueve una actitud positiva y favorable del consumidor hacia el país de origen, a la vez que ayuda a eliminar los estereotipos negativos que se tengan del país.

Por su parte, Kaneva (2011) alertó que los estrategias del *nation branding* están desvinculados de los debates que reconocen la pluralidad de voces culturales en los países y desconocen el papel y la contribución que las minorías pueden hacer para el desarrollo de unas políticas de *nation branding*. Observó la necesidad de estudiar la cultura de un país en todos sus aspectos. Las ideas de Kaneva abren un debate que va más allá de la mera aplicación de unos conceptos y teorías del mercadeo. Este debate advierte que el *nation branding* también puede analizarse como un proyecto ideológico de las prácticas económicas neoliberales y verse como una forma más del neoliberalismo comercial (Volcic, 2009).

3.2. Marco teórico

El *nation branding* es una estrategia que dirige el desarrollo económico de los países a través de desplegar la identidad y definir la imagen de cómo el país

quiere proyectarse internacionalmente. Cada país logra su clasificación o *ranking* en relación con los demás países. El *ranking* determina el potencial económico, político y valor estratégico de cada país. Según los supuestos del *nation branding*, todo país posee características propias que lo hacen único. También hay países que adquieren un valor agregado por el poder que alcanzan las marcas de sus empresas y productos, lo que genera un efecto diferenciador para la marca país y lleva a que esas empresas o productos se distinguan con la calificación de país de origen (Papadopoulos & Heslop, 2002; Papadopoulos, 2004; Ryan, 2008).

Las estrategias del *nation branding* son usadas para edificar la percepción que tienen los diferentes grupos con intereses en un país: qué ven y cómo lo ven. Estas estrategias tratan de promover la imagen para atraer y desarrollar negocios exitosos. El *nation branding* ha sido respaldado por la investigación académica y el campo profesional desde finales del siglo XX, cobrando mayor pertinencia en la primera década del siglo XXI (Anholt, 1998; Dinnie, 2008; Fan, 2006; Olins, 2002).

El desarrollo para una marca país requiere esfuerzos integrados y coordinados de *nation branding*. Esto es que los sectores públicos y privados tienen que estar dispuestos a ponerse de acuerdo para dirigir este proceso de *branding*. En esta investigación nos apoyamos en los autores presentados y discutidos en la revisión

de literatura para elaborar las categorías aplicables de *nation branding*, mercadeo y comunicación a Puerto Rico.

Las variables que sirvieron de base para esta investigación, a la vez que forman parte de las definiciones de *nation branding* según los campos temáticos (Figura 3) son:

- El *branding* es una estrategia para edificar la competitividad de la marca y crear su identidad. Considera que la marca puede hacer una gran contribución al crecimiento económico del país.¹⁴
- El *nation branding* conjuga prácticas de discusión responsable con experiencia y madurez estratégica para fomentar la credibilidad del país donde la gerencia de la marca es un instrumento clave.¹⁵
- La gerencia de marca es el instrumento gerencial necesario para trabajar las estrategias de marcas tanto en el aspecto comercial como en el nacional. (Kotler, Haider y Rein, 1993)
- La marca es una idea que tiene el consumidor como participante en la creación de *equity* de un producto o servicio, lo que es percibido como el valor de la marca.¹⁶ El *equity* de marca es un conjunto de activos (y pasivos) vinculadas al nombre y símbolo de

¹⁴ FutureBrand (2013). Country Brand Index Latino América 2013. Recuperado de: https://fortunedotcom.files.wordpress.com/2014/06/cbi_latinoamerica_2013_español.pdf

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Aaker (1997) y Keller (1993) citados en S.S. Baalbaki, 2012.

la marca que agrega al o reduce el valor suministrado por un producto o servicio a una empresa o los clientes de la empresa. Las categorías de activos principales son: conciencia de marca, lealtad a la marca donde se percibe calidad a asociaciones de marca (Aaker, 1997:8).

- El concepto de país se relaciona al valor intangible vinculado al conocimiento, la reputación, la competitividad y la imagen.



Figura 3: Nation Branding: Relación entre Campos Temáticos Clave según presentado en Q. Sun (2009). *An analytical model of the determinants and outcomes of nation branding (Tesis doctoral)*. University of North Texas, Denton, Texas, EE.UU.

La documentación científica reconoce que la imagen que promueve el concepto de una marca país es similar al de las marcas o los productos

comerciales y como causa determinante se trabaja para competir y obtener resultados positivos dentro de una economía globalizada. El efecto de la globalización exige que los países usen estrategias de mercadeo que proyecten al país y estas estrategias se configuran por medio del *nation branding*. Para Gudjonsson (2005), el *nation branding* es un método en el cual se construye una propuesta positiva y un ambiente efectivo para que las marcas nacionales compitan en los mercados globales.

Esta investigación trabajó con el modelo desarrollado por Sun (2009), dirigido a definir una marca país usando el concepto de *nation branding* apoyado en los trabajos de Hunt y Morgan (1995;1996). Para Sun (2009), los factores determinantes, identificados en la *Figura 4*, se entrelazan para construir y desarrollar la marca país.

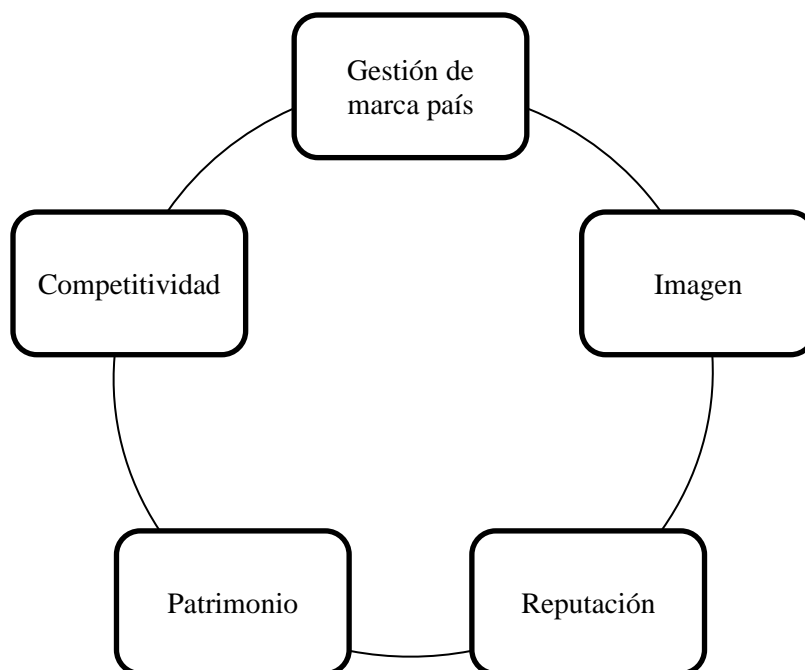


Figura 4. Modelo Conceptual Propuesto por Sun (2009). Recuperado de: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc12204/m2/1/high_res_d/dissertation.pdf

Para propósitos de esta investigación, se definieron los conceptos de gestión de marca país o *nation branding*, así como con las categorías relacionadas a *country branding*, *place branding* y *destination branding* para conjugarlos con los conceptos de identidad, reputación e imagen del país.

El concepto de gestionar una marca país es considerado como la combinación de prácticas mercadológicas aplicadas a las técnicas de comunicación para crear, mercadear y promover un país con el fin de desarrollar su imagen como una marca. El país como marca se considera un activo intangible con el que el país cuenta y abarca dimensiones como la política, la economía, la cultura, la historia, la psicología social y la tecnología (Fan, 2006, p. 6).

A fines del siglo veinte y comienzos del veintiuno el concepto de *nation branding* era novedoso, por lo que se convirtió en moda para muchos países. Se pensaba que presentar programas e incentivos que apoyasen la gestión estratégica de los países de competir junto a una estrategia de comunicación tanto a nivel nacional como internacional optimizaba la marca país.

Se dice que es imposible crear una imagen reconocible única. Según Pritchard & Pride (2001) para crear una imagen reconocible como única no es posible pues no se usan los mismos valores ya que no hay un valor único. Reconocer la necesidad del *branding* es entender si es aplicable o no. La evolución y los cambios sobre todo de identidades y características relacionadas hacen difícil establecer la identidad de la marca. Para Olins (2002), por otro lado, siempre hay nuevos reposicionamientos que se pueden trabajar. Desde esta perspectiva, la promoción turística es un elemento positivo para el desarrollo de la marca país, entendiéndose la marca destino como la suma de las percepciones que la gente tiene sobre un país en función de su competitividad nacional (Anholt, 1996), que en este caso fue establecida como el turismo, la inversión, el patrimonio cultural y su gente.

No se puede perder de perspectiva la necesidad de trabajar en cómo se establece la imagen, qué es, cuál es la definición clara de lo que es la identidad del país. La imagen debe ser la suma de la creación de la marca en sí, la

identidad que se representa con sus aspectos gráficos y su simbología, junto con la recepción que recibe esta marca por parte de todos y cada uno de sus públicos, o sea, la imagen que se crea en la mente de sus destinatarios.

Anholt (2009) afirma que cualquier marca territorio sólo existe en la mente de las personas, considera que las marcas tan sólo son la imagen que los públicos tienen de ellas. Sin esta percepción que tienen los públicos no existirían las marcas país o ciudad. Las marcas país no son únicamente la imagen de marca, del mismo modo que el concepto de marca país tampoco debe entenderse como una identidad o un posicionamiento que se quiere conseguir. Para que surja la marca país debe existir concordancia entre lo que se presenta como la identidad que se desea transmitir y la recepción u opinión por parte de los públicos a los que se le presenta, es decir, cómo comunica desde diferentes puntos de vistas, el paisaje y el territorio. Los elementos de identidad deben tomarse en consideración en todas sus representaciones y símbolos de representación de sus características tangibles e intangibles.

Los elementos de construcción de imagen, esto es, qué se percibe y cómo se percibe, trabajan con elementos gráficos que la interpretan y la identifican. No se puede olvidar la percepción de los elementos funcionales que posee el país, sus atractivos, su valorización y sobre todo su predisposición hacia ellos. La percepción de los valores emocionales que se identifican con el país debe

mostrar cuáles son estos para un grupo específico. La imagen de cada país es: cómo lo sienten, que piensan sobre él, cuáles son sus emociones al referirse a él, cuál su valor abstracto, los símbolos con los que se le asocian para referirse a su modernidad o a lo multicultural, entre otros aspectos de su constitución como país.

Esta investigación siguió la documentación científica relacionada con las diferentes disciplinas sociales que trabajan con el tema de desarrollo económico y el *branding*. Una de las disciplinas más importantes desde la perspectiva de la comunicación social es la publicidad y concretamente su aporte al estudio y elaboración de la marca país. La publicidad contribuye, en gran medida, al diseño del mensaje y al posicionamiento estratégico de la marca país. Sobre todo, ayuda a definir a quién se le dirige y qué se dice. La marca se evalúa como destino cuando su objetivo solamente es la promoción turística como un elemento positivo para el desarrollo de la marca país, entendiéndose que la suma de las percepciones que la gente tiene, en este caso, como la inversión, el turismo, el patrimonio cultural y la gente sobre el país es en función de las áreas de competitividad nacional (Anholt, 1996).

Dentro del marco de la investigación cualitativa, la triangulación estableció el uso de varias estrategias para estudiar un fenómeno con diferentes métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos), ofreció la

alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos. Permitted la oportunidad de trabajar una perspectiva más amplia en cuanto a la interpretación del fenómeno que enriqueció la investigación. Esto disminuyó la posibilidad de interpretaciones equivocadas, al verificar la repetitividad de una observación. Fue útil identificar las diversas formas de cómo el fenómeno puede observarse.

Por otro lado, la investigación cualitativa ofreció evaluación teórica, la opinión y el análisis de expertos y de autoridades gubernamentales utilizadas por la investigadora que serán citadas como referencias en el estudio. Permitted presentar un panorama basado en vivencias, experiencias, además del conocimiento, trabajo analítico e interpretativo de la investigadora. (Baxter & Jack, 2008) Los datos cuantitativos utilizados provienen de las cifras estadísticas de estudios socioeconómicos y las proyecciones económicas disponibles en las agencias de Gobierno de Puerto Rico encargada de recoger e informar estos datos.

Capítulo 4: Metodología

4.1. Métodos combinados para un estudio de caso

Reconocemos con Merriam (1998, p. 202) que la realidad es holística, multidimensional y siempre cambiante, no es única, fija, objetiva, ni un fenómeno esperando a que se descubra, observe y mida como en un estudio cuantitativo. Por ello, esta investigación trabajó con el estudio de caso Puerto Rico y analizar sus estrategias de elaboración de una marca país para el desarrollo y crecimiento económico utilizando un método de investigación cualitativo y apoyado en la recopilación de datos cuantitativos. Consideramos que la investigación basada en el estudio de caso es una estrategia de investigación integral completamente novedosa denominada caso práctico (Yin, 2002, p. 14).

El estudio de caso es un tipo investigación empírica que analiza un caso o casos que aborda las cuestiones de cómo o por qué se relaciona con un fenómeno de interés científico, como el que nos atañe en esta investigación, el análisis de la elaboración de unas estrategias conducentes al posicionamiento desde el *nation branding* para promover crecimiento y desarrollo económico de un país. El estudio de caso provee múltiples líneas de evidencia, entre las que se encuentran la observación, la recopilación de datos, y cuya triangulación a partir de los marcos teóricos sustentan y apoyan los resultados de la investigación. (Yin, 2002, págs. 13-14).

Fue importante para la investigadora durante la etapa inicial de la investigación trabajar de forma paralela el delimitar el objeto de estudio y la elaboración del marco teórico que permitiera profundizar en el concepto de *nation branding* desde una perspectiva científica. Se consultaron diversas revistas académicas y profesionales, al igual que bancos de datos, durante la etapa de reflexión en torno al marco teórico apropiado para analizar el objeto de estudio y que hemos resumido en la sección 3.2, Marco Teórico.

La investigadora delimitó el objeto de estudio apoyándose en Yin (2002), Stake (1995) y Merriam (1998) y Jack (2008) quienes reconocen que los métodos de investigación proveen para organizar las fuentes de información disponibles y relacionadas con el objeto de estudio. Las metodologías y herramientas de investigación utilizadas y los datos recopilados sirvieron para describir el estado de situación teórica acerca del *nation branding* y acerca del caso estudiado. El análisis se apoyó en fuentes secundarias consultadas que correspondieron a documentos e informes de las agencias y dependencias a cargo de la marca país Puerto Rico durante el periodo analizado.

En este contexto Aaker, Kumar & Day (2001) plantearon que se emplea las fuentes secundarias "cuando se está buscando un conocimiento más profundo sobre la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables pertinentes que necesitan considerarse" (p. 73). Los documentos

consultados, cuya búsqueda no fue de forma aleatoria, permitieron la generalización analítica del fenómeno estudiado. La recogida de documentación, las entrevistas llevadas a cabo y las campañas publicitarias analizadas dieron paso a la necesidad de combinar enfoques metodológicos para acercarse al caso estudiado.

Durante el proceso de investigación se recogió de forma identificada y selectiva el material relacionado con Puerto Rico, buscando ilustrar aquella situación relevante al tema de objeto de estudio. También se llevaron a cabo entrevistas a legisladores y administrativos, a la vez que la investigadora se apoyó en su experiencia profesional como publicista y su conocimiento. Como Yin (2002) ha puntualizado, este tipo de información ayuda a validar y determinar la confiabilidad de lo investigado lo que permite corroborar la pertinencia y confiabilidad de los datos durante el análisis. Para Stake (1995), además, da sentido a los datos y agrega la interpretación directa. Para Merriam (1998), entiende que complementa los datos con lo que la gente dice y lo que el investigador ve y lee concurrente e interactivamente.

Los científicos sociales consideran que usar un único método o enfoque de investigación puede dar lugar a sesgos metodológicos, sesgos en los datos o en los propios investigadores (Oppermann, 2000). La triangulación de los datos recopilados añade un doble valor a la investigación (Baxter & Jack, 2008). Para

analizar las cuestiones relativas a la validación de los datos recopilados, Stake (1995) ofrece cuatro estrategias para triangular los datos: triangulación de fuentes de datos, triangulación de investigadores, triangulación teórica y triangulación metodológica. Señala este autor que también es importante interrogar la validación de los datos: ¿lo tenemos bien?, ¿estamos generando una descripción completa y precisa del caso?, o, sino ¿estamos desarrollando las interpretaciones que queremos? (Stake, 1995, p. 107).

La triangulación representó un aporte ventajoso que sirvió para confirmar o negar las proposiciones teóricas y la percepción de la investigadora. Permitted que la información estuviese fundamentada, corroborada y contrastada desde puntos de vistas diferentes. Para ello, se preparó la Tabla 1, donde se establecía cuál era la pregunta de investigación que intentamos responder, cuáles eran las preguntas subordinadas y los objetivos del estudio, cuáles los supuestos formulados y con qué teoría contamos. Esta tabla sirvió para dar validez y reducir o eliminar el sesgo entre lo que se evidenciaba, observaba y se obtenía de información y de la opinión de los expertos y de los datos que eran recogidos de diferentes fuentes. Además, permitió corroborar que se analizó el objeto de estudio desde diferentes ópticas y momentos.

En la tabla de interrogantes y categorías se desglosa la relación de la información recogida y el uso de esta para el análisis. Dentro del marco de la

investigación cualitativa, la triangulación permitió además el uso de estrategias para estudiar el fenómeno con diferentes métodos como fueron las entrevistas a miembros de gabinete gubernamental ejecutivo como el legislativo, que ofrecieron la alternativa de poder visualizar el problema desde diferentes ángulos y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos.

Tabla 1

Relación de las interrogantes en las categorías de la información recogida y validez

<i>Interrogantes/Categorías</i>	<i>Factores determinantes</i>	<i>Factores de Resultados</i>	<i>Factores Moderadores</i>
Criterios del modelo de Sun(2009)	Datos disponibles sobre factores determinantes	Datos disponibles sobre factores de resultados	Datos disponibles sobre factores moderadores
Efectividad de la política pública para dirigir la marca Puerto Rico	Entrevistas a expertos en el tema	Entrevistas a expertos Evidencia disponible	Publicaciones e informes internacionales
Situaciones			Noticias relacionadas
			Opinión de la investigadora
Identidad de marca	Estrategias trabajadas/	Comunicación/mensaje	Percepción en estudios e informes internacionales
Eventos y opiniones	Programa de gobierno y comunicaciones oficiales	Anuncios publicados Tema/propuesta	Opinión de entrevistados.
		Opinión de entrevistados y de la investigadora	Opinión de la investigadora
Ley Núm. 70, 2013	Documentación y Análisis		Opinión expertos.
			Opinión de la investigadora
Realidad social	Datos económicos y sociales		Opinión expertos

Elaboración propia

El primer acercamiento al objeto de estudio utilizó el paradigma constructivista en el cual la verdad era relativa y dependía de la perspectiva de la investigadora. En un segundo momento, se llevó a cabo la recopilación de datos, de campañas publicitarias, se hicieron las entrevistas y se recopiló la información secundaria que fue analizada para medir cuáles eran los factores determinantes y de resultados asociados al desarrollo de los procesos conducentes a establecer la marca Puerto Rico. De forma paralela, se hizo acopio de todo lo relacionado con la situación económica y gubernamental de Puerto Rico para ilustrar lo relacionado con la identidad competitiva de la isla como marca país y su posición relativa entre otros países. Esto permitió revelar y entender mejor la situación de Puerto Rico con respecto a su posicionamiento como marca país. (Baxter & Jack, 2008)

Al tratarse esta investigación de un estudio de caso, se profundizó en todo aquello que fuera pertinente para elaborar una descripción abarcadora del objeto de estudio. Este proceso sirvió para mostrar la situación política y económica de Puerto Rico y para exponer cómo los agentes gubernamentales habían intentado construir la marca país como una herramienta de promoción y mercadeo para mejorar su débil economía. La política pública de la isla reconocía el fenómeno de *branding* como una herramienta que contribuye al crecimiento económico y social de los países, proveyéndole a los países un valor intangible que le brinda unas ventajas competitivas en los mercados. A su vez,

contemplaba que este valor intangible aumenta o decrece dependiendo del buen o mal manejo que se le dé a este tipo de posicionamiento.

Como parte de la investigación, se analizaron las diferentes estrategias publicitarias elaboradas con el fin de promover la marca país Puerto Rico. Se prestó especial atención a sus estructuras discursivas, narrativas, lenguajes y formas retóricas empleadas. A su vez, se observaron los valores de posicionamiento, el eje estratégico del mensaje principal y la creatividad al momento de desarrollar la estrategia de la marca para potenciar el turismo, atraer la inversión extranjera y posicionar los productos y servicios en el exterior a través de las exportaciones. El análisis de las estrategias publicitarias permitió observar los elementos discursivos, los valores simbólicos articulados a través de sus aspectos denotativos, connotativos y su dimensión icónica, la estructura narrativa y la adecuación con el público al que se dirigían los mensajes.

4.2. Proceso para establecer la validez del modelo de análisis

El modelo analítico propuesto por Quin Sun (2009) para el estudio y análisis de las propuestas gubernamentales encaminadas hacia el posicionamiento de los países bajo los conceptos del *nation branding* se valoró como idóneo como primer paso para llevar a cabo el análisis de las políticas gubernamentales en Puerto Rico encaminadas hacia la marca país. Esta valoración se dio luego de la revisión de la documentación científica relacionada con los campos

temáticos, el *nation branding*, la marca país, la identidad, imagen y competitividad y Puerto Rico y de valorar los datos socioeconómicos disponibles relacionados con de los factores determinantes como turismo, inversión extranjera y exportaciones del Gobierno de Puerto Rico.

Durante la selección del modelo analítico, se obtuvieron datos socioeconómicos pertinentes de las siguientes agencias gubernamentales: la Junta de Planificación, la Oficina de Gerencia y Presupuesto, el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, el Departamento de Desarrollo Económico, la Compañía de Turismo de Puerto Rico y la Compañía de Comercio y Exportación. Los datos disponibles en estas agencias permitieron, en un segundo momento, identificar la información requerida por el modelo relacionados con el turismo, la inversión extranjera directa y las exportaciones.

Luego de contar con la información estadística pertinente, el tercer paso fue adaptar el modelo analítico desarrollado por Sun (2009) al caso de Puerto Rico y analizar los datos desde la perspectiva del modelo. El cuarto momento de la investigación fue el análisis de los textos publicitarios utilizados en las campañas de publicidad trabajadas por cada administración gubernamental. Estas campañas publicitarias evaluadas correspondieron a los ciclos definidos por cada administración gubernamental y se analizaron sólo los anuncios pautados para televisión durante el periodo de lanzamiento de la campaña de marca

país. La investigación tomó en consideración que los anuncios fueron editados posteriormente en diversos formatos como parte del plan de seguimiento establecido para dar continuidad a la campaña. Este material editado con posterioridad no fue considerado para este trabajo.

El análisis de los anuncios publicitarios se llevó a cabo mediante una segmentación de los elementos visuales de la información: denotativa y connotativa. A nivel descriptivo, denotativo, se señalaron cuáles eran las estrategias de comunicación a partir de los elementos icónicos, las imágenes y el texto de relevo o anclaje. De este análisis se obtuvo la información denotativa con su correspondiente contenido semántico. El análisis interpretativo, connotativo, buscó la información transmitida por la connotación de la representación visual. El acercamiento metodológico a los textos publicitarios buscó trabajar con el modelo de análisis de la imagen propuesto por Barthes (1986: 16-21); la clasificación de las figuras retóricas en la publicidad aportadas por Durand (1965: 512-520) y las funciones retóricas del texto/imagen publicitaria destacadas por Ricarte (1998: 82-84).

Ficha de análisis para los textos publicitarios	
Análisis técnico Anuncio para cada administración gubernamental	Duración: Ciclos y tiempo definidos. Anuncios de lanzamiento solamente pautados en televisión
Análisis descriptivo	Descripción y características del anuncio
Análisis semiótico	Iconicidad y tipo de anuncio
Segmentación de elementos Visual e Información	Con la información denotativa se señalaron cuáles eran las estrategias de comunicación a partir de los elementos icónicos, las imágenes y el texto de relevo o anclaje y su contenido semántico.
	Con la información connotativa lo interpretativo, se buscó de la información que tenía la representación visual.
Acercamiento metodológico	Funciones retóricas: texto e imagen.
	Análisis de la imagen. Clasificación de las figuras retóricas.
Análisis de contenido - Mensaje	Componentes del mensaje: discurso, narrativa, información, imágenes visuales, música, efectos de sonido.
Valores simbólicos	Estructura narrativa y discurso. Representación, tiempo y el espacio definido para cada anuncio.
Contenido visual Texto y audio	Significado: ¿Qué dice?; ¿Cómo lo dice?; ¿A quién se lo dice?; ¿Cuándo se dijo?; ¿Dónde se dijo?
A quien va dirigido - Público objetivo	A quién se dirigía el mensaje. Identificar su asociación a Puerto Rico.
Finalidad u objetivo principal	Símbolos para examinar los valores del anuncio
	Oferta promovida Representación de una estadía en la isla
Coherencia con la estrategia del mensaje, la estrategia creativa y la estrategia hacia quién se le dirigía	Adecuación con el público objetivo
Posicionamiento	Identificar estrategia y dar valor a la idea

Elaboración propia

El análisis semiótico de la publicidad buscó determinar el significado de cada anuncio con el fin de apreciar y codificar los significados más allá de lo literal o evidente, en función de la elaboración del *branding* de Puerto Rico. El análisis se llevó a cabo utilizando la metodología de análisis publicitario desarrollada por Roland Barthes (1986). Barthes segmenta la imagen publicitaria en tres niveles: la imagen denotada, la imagen connotada y el mensaje lingüístico cuya articulación podría corresponder a lo denotado y a lo connotado. La imagen connotativa corresponde al reconocimiento que hace el receptor al momento de proveer significado o sentido a lo literal, es decir, a la imagen denotada. El análisis se enmarcó en el macro género de la comunicación persuasiva.

Por otro lado, los aspectos tomados en consideración para llevar a cabo la segmentación de los signos denotados y signos connotados fueron: los valores simbólicos, la estructura narrativa y la realización de los ámbitos discursivos, la elección de los actores y actrices utilizados para la representación, y el tiempo y el espacio definido en cada anuncio. Se analizó las articulaciones entre la dimensión icónica y la dimensión lingüística de cada mensaje.

Luego de la segmentación entre los aspectos denotados y connotados se procedió a analizar el mensaje, el contenido visual y de audio o texto de cada anuncio que fue presentado por cada administración, usando una visión tradicional y de significado, buscando contestar cinco preguntas básicas: ¿Qué

dice?; ¿Cómo lo dice?; ¿A quién se lo dice?; ¿Cuándo se dijo?; ¿Dónde se dijo? Este análisis sirvió para determinar a qué público objetivo estaba dirigido el mensaje; a quién se dirigía el mensaje y con qué estrategias. Se buscó comprobar en qué medida respondieron estas a los objetivos o a los elementos esenciales del anuncio, a partir de cuál era su grupo objetivo. Se hizo un análisis tradicional sobre el mensaje y los símbolos que identificaban o se asociaban a Puerto Rico. El análisis de estos mensajes se trabajó buscando:

- examinar los valores simbólicos usados promovidos en el anuncio;
- conocer cuál era la oferta promovida por la estructura narrativa del anuncio;
- observar cómo se representa visualmente al público su estadía en la isla;
- examinar la coherencia entre la estrategia del mensaje, la estrategia creativa y la estrategia hacia quién se le dirigió;
- observar la adecuación con el público objetivo;

Para la evaluación de las campañas se revisó la documentación de la gestión estratégica y el posicionamiento de la imagen desarrollada a través de anuncios publicitarios que fueron trabajados para establecer la marca país por cada una de las administraciones gubernamentales en los cuatrienios definidos para esta investigación. Se buscó identificar la estrategia, dar valor a la creatividad o idea a través de la cual se comunicaba el concepto al público y la realización o

materialización del mensaje en el medio elegido para difundirlo. Los elementos evaluados como componentes del mensaje fueron: la narrativa, las imágenes visuales, la música, los efectos de sonido y otros símbolos que ayudaron en la interpretación del mensaje expresado. Las campañas publicitarias identificadas y que fueron la muestra para esta investigación son:

- “No estás soñando, estás en Puerto Rico” (2001-2004), campaña iniciada en el año 2001 con una inversión para difusión de \$25 millones.
- “Explora más allá de las costas” (2005-2008), campaña iniciada en el año 2005 con una inversión para difusión de \$30 millones.
- “Puerto Rico lo hace mejor” (2009-2012), campaña iniciada en el año 2009 con una inversión para difusión de \$30 millones.
- “Puerto Rico la Isla Estrella” (2013-2016) campaña iniciada en el año 2013 con una inversión para difusión de \$100 millones.

En cuanto a los anuncios usados para este análisis es importante establecer que solamente se consideraron anuncios de televisión pagados en el mercado de Estados Unidos, mercado base y exclusivo donde se hace publicidad para Puerto Rico.

La inversión establecida por campaña para cada anuncio no estuvo determinada oficialmente pero si se consideró la inversión publicitaria asignada por año como el gasto de promoción y mercadeo que era en promedio entre \$

60 y \$66 millones. La asignación de presupuesto se hacía a través de la Compañía de Turismo de Puerto Rico, que según la administración gubernamental de turno establece quien la dirige y con qué agencia publicitaria trabajaba en cuanto a las decisiones creativas y de presupuesto. La continuidad o seguimiento al mensaje no se daba reconociendo que las administraciones gubernamentales cambian cada cuatro años y establecían el posicionamiento o construcción de la marca según su programa de gobierno.

La quinta etapa de la investigación fue la evaluación de la Ley Núm. 70, de 2013, firmada con el propósito de trabajar hacia la creación y desarrollo de una marca país para Puerto Rico. Esta valoración de la ley permitió establecer las condiciones se dieron en el seno del marco gubernamental y político al momento de implantar la ley. Se buscó determinar su ejecución, funcionalidad y si consideraba o no, los conceptos teóricos del *nation branding* como requisito de su implantación o no en el proceso de la creación de la marca Puerto Rico. También se examinó cómo estos conceptos teóricos podrían dirigirse hacia una definición de marca país según establecido por la documentación científica.

4.2.1. Variables del modelo de Sun (2009), factores determinantes y factores de resultado, relacionados con el análisis de la información recopilada

La información recopilada fue segmentada y analizada en función de los dos factores presentados por Sun (2009) en su modelo analítico, los factores

determinantes y de resultados. Se consideró la importancia de estos dos factores al momento de evaluar los datos recogidos. Los factores determinantes sirvieron para analizar el posicionamiento, la construcción y la promoción de la marca país como fenómenos que cada vez cobran más fuerza, especialmente ante los nuevos desafíos planteados por los cambios en el ambiente económico, social y político. Para su medición se utilizó una escala de valor nominal, con código binario, donde 1 representaba que estos datos reflejaban todos o algún dato disponible y donde no se reflejan o no existían datos disponibles era 0.

Al replicar el modelo analítico desarrollado por Sun (2009) al caso de Puerto Rico, se utilizaron las variables del modelo definidas en la Tabla 2.

Tabla 2

Definición de los factores considerados por el modelo analítico de Sun (2009)

Factores	Definición Operacional
Exportaciones	Las exportaciones totales (en miles de millones de dólares) de un país específico en un año calendario.
Turismo	El número de visitantes extranjeros (en millones) a un país específico en un año calendario.
Inversión extranjera directa	La inversión extranjera total (en miles de millones de dólares) en un país específico en un año calendario.
Cultura	Hofstede (1980), dimensión nacional sobre el individualismo y el colectivismo, oscilar entre 0 y 100. Cuanto más cerca al valor de 100, más individualista es la cultura de la nación.
Economía - Desarrollo Económico	Nivel de producto interno bruto per cápita del país.
Economía - Marcas	El número de marcas de renombre percibidas de un país.
Economía – Industrias	El número de industrias de renombre percibidas de un país.
Infraestructura	La infraestructura de comunicación de un país.
Recursos Naturales - Geografía	El número de recursos naturales comerciales que tiene el país.
Política/ Capital político – IEL (siglas en español)	El índice económico de libertad política, que oscila entre 0 y 100, en el que 0 representa la mínima libertad.
Orgullo Nacional	La imagen del país modera la relación entre sus políticas, su turismo, exportaciones, y su inversión extranjera directa.

Elaboración propia sobre los factores considerados en el modelo de Sun (2009).

Los factores definidos son hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores permitieron medir la eficacia de los datos a través de una escala ordinal de código binario. Esto fue, asignando valores para el factor existen todos o algún dato disponible, con el código binario con el indicador número 1. De no existir ningún dato disponible el indicador del código binario con el indicador número 0. Otro dato de información importante fue la cantidad de la inversión publicitaria entre los años del 2000 al 2015, verificándose cómo se comportó esta inversión con el movimiento de la industria del turismo; el número de turistas visitantes, el aumento en visitantes, y los ingresos informados por el gasto de visitantes.

Por otro lado, se analizó la información relacionada con las exportaciones, por otro lado, no se encontró información relacionada con la inversión extranjera directa para establecer la efectividad de los esfuerzos instituidos. Otro dato parcial considerado fue el esfuerzo de la inversión para promover las exportaciones de los productos manufacturados en la isla con el presupuesto asignado a la Compañía de Desarrollo Económico y Comercio. Este presupuesto era específicamente para fomentar el desarrollo del comercio, con especial énfasis en las pequeñas y medianas empresas, y las exportaciones de productos y servicios de Puerto Rico, según la Ley Número 323 del 28 de diciembre de 2003, según enmendada. La Ley promovía el enlace directo con las oficinas

comerciales del Estado Libre Asociado de Puerto Rico en el Exterior: España, Panamá y República Dominicana.

El concepto de *nation branding* utilizado por el modelo analítico de Sun (2009) también explicaba aquellos factores no medibles o de efectos no observados, que diferenciaban a Puerto Rico de otros países. Los factores asociados al modelo sirvieron para demostrar si Puerto Rico logró establecer o no una imagen de marca país. Con los resultados, se profundizó en un análisis de naturaleza conceptual sobre el *nation branding* relacionado con la discusión y los argumentos desarrollados por Kaneva (2011). Como cuerpo teórico y analítico, Kaneva (2011) proveyó herramientas que ayudaron a definir la construcción de la marca país. Kaneva estableció un mapa conceptual que identificaba cuatro vertientes investigativas definiendo las implicaciones teóricas del fenómeno *nation branding*. Este mapa o matriz evalúa lo que se promete y los problemas a través del consenso/disenso en los términos políticos y económicos de la nación y su relación con procesos de imagen esencialista y constructivista. El esencialismo trabajaba con la naturaleza de la condición de la nación (nacionalidad), que los representa, mientras que el constructivismo se orientaba a las identidades nacionales que están activa y continuamente produciéndose.

4.3. Ubicación y fuentes de información

La búsqueda de información de datos estadísticos relacionados con los factores o variables determinantes trabajadas por el modelo analítico de Sun (2009) se hizo definiendo y recopilando los informes de las agencias del Gobierno de Puerto Rico como: la Junta de Planificación, la Oficina de Gerencia y Presupuesto, el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, el Departamento de Desarrollo Económico, la Compañía de Turismo de Puerto Rico y la Compañía de Comercio y Exportación. Estos datos permitieron identificar los factores de resultado económico relacionados con el turismo, la inversión extranjera directa y las exportaciones. Además, proporcionaron los datos para trabajar con factores que definan el crecimiento o desarrollo del bienestar del puertorriqueño, tales como el Producto Interno Bruto y el Producto Interno Bruto Per Cápita.

Los datos estadísticos e información analizada se obtuvieron de las instituciones gubernamentales y legislativas relacionadas con la economía y el desarrollo económico de Puerto Rico y, que a su vez, estaban encargadas de desarrollar, establecer y administrar la marca país para marcar los logros que confirmaran y evidenciaran el desarrollo económico de la isla buscando confirmar la capacidad de competir como destino para turismo e inversión extranjera y la posible exportación de productos. La muestra de datos se concretó evaluando las consideraciones lógicas y teóricas que permitieron la capacidad de

generalización analítica de manera que el fenómeno estudiado no fuese un proceso aleatorio.

- Se usó el método de reunir la evidencia disponible para trabajar con una revisión documental (documentación, informes y archivos) de estas instituciones.
- Se analizó la documentación relacionada con el campo temático de *nation branding*, la identidad e imagen y la competitividad, según definido en el Plan de Trabajo.
- Se analizó la información de las estadísticas disponibles y recopiladas por el Gobierno de Puerto Rico para el periodo entre 2000 y 2015. Estos datos ayudaron a configurar los factores determinantes y de resultados necesarios para la aplicación del modelo analítico de *nation branding* de Sun).
- Se usaron los informes de las agencias del Gobierno de Puerto Rico como: la Junta de Planificación, la Oficina de Gerencia y Presupuesto, el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, el Departamento de Desarrollo Económico, la Compañía de Turismo de Puerto Rico y la Compañía de Comercio y Exportación con datos socio económicos, las leyes relacionadas con la política pública y las posturas de los legisladores y funcionarios de gobierno que trabajaron este tema.
- Se evaluó la aplicabilidad del modelo analítico de Sun para el caso de Puerto Rico usando los valores disponibles de los elementos contenidos

en los factores del modelo, donde 0 refleja limitación o la falta de información y 1 refleja que existe alguna o toda información de los elementos que componen los factores. Esto como se identificaba en las Tabla 2. El único factor no disponible fue inversión extranjera.

- Se revisó la documentación más reciente sobre la gestión estratégica y el posicionamiento de la imagen desarrollada mediante los anuncios publicitarios usados para establecer la marca país de cada una de las administraciones gubernamentales de los cuatrienios definidos para esta investigación como: "No estás soñando, estás en Puerto Rico" (2000-2004), campaña iniciada en el año 2001; "Explora más allá de las costas" (2005-2008), campaña iniciada en el año 2005; "Puerto Rico lo hace mejor" (2009-2012), campaña iniciada en el año 2009; "Puerto Rico la Isla Estrella" (2013- 2016) campaña iniciada en el año 2013. Se hizo un análisis tradicional del mensaje reconociendo los símbolos que identificaban o se asociaban con Puerto Rico.

La recolección de datos por parte de las instituciones gubernamentales era periódica y abarcaban toda una población (censos), continuo (registros); o esporádico (encuestas). Además de usar otras técnicas como la entrevista personal y el registro de los datos recolectados de documentos que permitían la disposición de la información de manera íntegra y exacta. En la Tabla 3, se

presentó la propuesta de replicar el modelo de Sun otorgándole valor 1 al factor disponible y 0 al factor no disponible.

Tabla 3

Elementos de valor usados del modelo analítico de Sun (2009)

Factores determinantes	Usado	Datos disponibles
Culturales	1	Productos culturales, mensaje usando la herencia e historia.
Económicos	1	Impacto en el producto bruto nacional
Infraestructura	1	Infraestructura tecnológica – en el sector manufacturero para la competitividad productiva, servicio de banda ancha, fibra óptica, satélites. Infraestructura turística -terminal de cruceros, aeropuertos, zonas de potencial turístico, carreteras y autopistas
Políticos	1	Índice de libertad económica
Geográficos	1	Recursos, clima, diversidad
Factores de Resultados		
Económicos		
Turismo	1	Número de visitantes con el gasto promocional Número de visitantes y gasto del visitante grado de satisfacción del visitante
Exportación	1	Exportaciones Sectores farmacéuticos y medicinas 70% Exportaciones y gasto promocional
No económicos		
Capital político	1	Competitividad
Orgullo nacional	1	Representación, anuncios, hospitalidad, servicios, tradiciones, seguridad

Elaboración propia.

Capítulo 5: Procesamiento de resultados

5.1. Factores determinantes y factores de resultados

Presentamos en este capítulo el análisis de la información obtenida durante las etapas de acopio de datos en las diversas agencias gubernamentales de Puerto Rico entre los años 2000 al 2015. El análisis se llevó a cabo utilizando las categorías definidas por el modelo analítico de *nation branding* desarrollado por Sun (2009) para la evaluación de las políticas gubernamentales encaminadas al posicionamiento de los países como marcas. Las categorías de análisis son los factores que aparecen en la *Figura 1*, discutidos en capítulo 2, donde la información obtenida de las dependencias del gobierno presentó los Factores Determinantes: Cultura, Marcas e Industrias, Infraestructura, Recursos Naturales o Geografía; a los Factores de Resultados: Turismo, Exportaciones e Inversión Extranjera Directa; y la de Índice Económico de Libertad Política entendido como Capital Político y Orgullo Nacional.



Figura 5. Réplica del Modelo Analítico de Sun adaptado por la investigadora. Sun (2009).

Sun (2009) desarrolló su modelo conectando los factores determinantes y los factores de resultados al *nation branding*. El modelo se replicó a la experiencia de Puerto Rico, ilustrado en la *Figura 2*, donde se reconoció la relación entre los factores desarrollados en el modelo y la forma en que estos servían para ilustrar el desarrollo de la política pública en Puerto Rico dirigida a crear su marca país por el *nation branding*. De los factores determinantes trabajados por Sun (2009), sólo los de cultura e infraestructura arrojaron información relevante para establecer una valoración que identificaba a Puerto Rico.

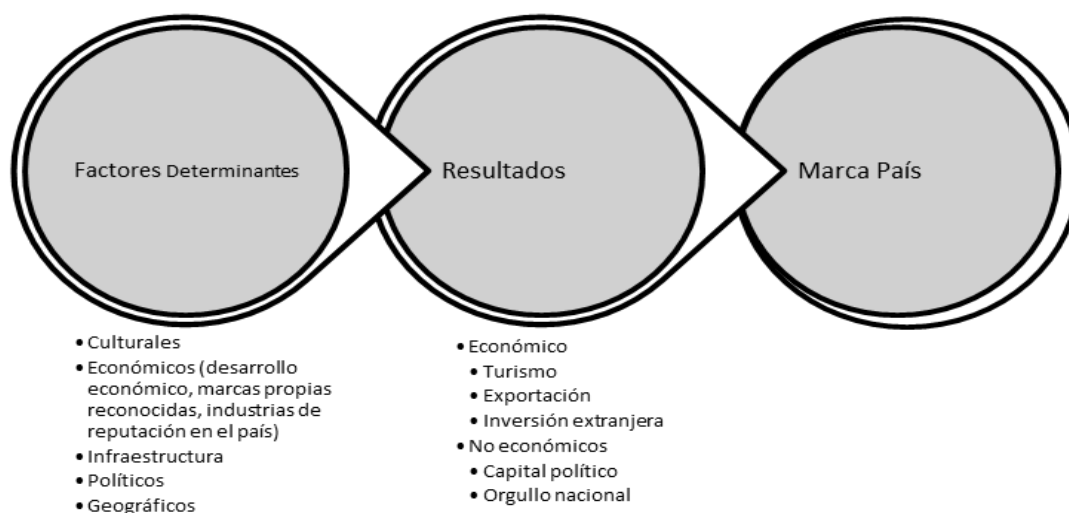


Figura 6. Adaptación del modelo analítico de Sun (2009) con los datos disponibles para Puerto Rico.

La Tabla 4 presenta un desglose de los factores correspondientes a la cultura e infraestructura en lo que atañe a Puerto Rico.

Tabla 4

Elementos codificados del modelo analítico de Sun (2009) para Puerto Rico

Factores	Definición Operacional	Disponible/no disponible
Exportaciones	Las exportaciones totales (en miles de millones de dólares) de un país específico en un año calendario.	1
Turismo	El número de visitantes extranjeros (en millones) a un país específico en un año calendario.	1
Inversión extranjera directa	La inversión extranjera total (en miles de millones de dólares) en un país específico en un año calendario.	0
Cultura	Hofstede (1980), dimensión nacional sobre el individualismo y el colectivismo, oscilar entre 0 y 100. Cuanto más cerca al valor de 100, más individualista es la cultura de la nación.	1
Economía - Desarrollo Económico	Nivel de producto interno bruto per cápita del país.	1
Economía - Marcas	El número de marcas de renombre percibidas de un país.	0
Economía - Industrias	El número de industrias de renombre percibidas de un país.	0
Infraestructura	La infraestructura de comunicación de un país.	1
Recursos Naturales Geografía	El número de recursos naturales comerciales que tiene el país.	1
Política/Capital político	El índice económico de libertad política, que oscila entre 0 y 100, en el que 0 representa la mínima libertad.	1
Orgullo Nacional	La imagen del país modera la relación entre sus políticas, su turismo, exportaciones, y su inversión extranjera directa.	1

Codificación del Modelo de Sun(2009) adaptado por la investigadora.

Además de los factores determinantes de cultura e infraestructura, la Tabla 4 incluyó factores económicos que a pesar de no poder consignarles unos valores reales, se les otorgó un valor de 1 ya que se obtuvieron datos parciales referentes a: infraestructura tecnológica para el sector manufacturero para lograr su competitividad productiva, servicio de banda ancha, fibra óptica, satélites, y la infraestructura turística que incluye el puerto para recibir cruceros, los aeropuertos, las zonas de potencial turístico, las carreteras y las autopistas.

En lo que respecta a las marcas e industrias reconocidas o con reputación, se le otorgó el valor 0 puesto que no se obtuvieron datos concretos. De tal forma, se les otorgó a los factores determinantes políticos y geográficos la valoración 1 al encontrar datos suficientes para consignarlos. El factor determinante cultural se analizó a partir del valor que los rankings internacionales *FutureBrand* y el *Country Brand Index* adscriben a este factor, a pesar de que no se pudo establecer una métrica para evaluar cuánto aportaban estos valores a la imagen de Puerto Rico.

A través de los mensajes publicitarios se pudieron definir los elementos culturales determinantes para Puerto Rico. De tal forma, las exportaciones y el turismo fueron considerados al encontrar datos suficientes para consignarlos. En relación con la exportación, se encontraron datos definiendo al sector farmacéutico y de medicamentos con el de mayor por ciento de participación en el renglón de

70%, al igual que los datos del gasto promocional para fomentar el uso de los medicamentos.

El factor turismo se analizó utilizando los datos concernientes al número de visitantes y el gasto de estos visitantes, así como la efectividad del gasto para la promoción y el mercadeo para atraer visitantes y promover el gasto de estos visitantes. Además, el Perfil de los Visitantes para el año fiscal 2012 preparado por la Junta de Planificación de la Oficina del gobernador del Estado Libre Asociado de Puerto Rico proveyó información relacionada con el grado de satisfacción de los visitantes. Cabe señalar que no hubo de datos completos para factores la inversión extranjera, el capital político y el orgullo nacional. A pesar de que no se llevó a cabo utilizando la metodología y las variables usadas por el Fondo Monetario Internacional al medir el índice de libertad política, los datos provistos por el estudio sobre la libertad política realizado Instituto de Estadísticas de Puerto Rico se utilizaron para medir este factor.

El Informe Económico del Gobernador (IEG)¹⁷, el de la Oficina de Gerencia y Presupuesto del Gobierno de Puerto Rico, el del Instituto de Estadísticas de Puerto

¹⁷ La Ley Núm. 75, 24 de junio de 1975 requiere que la Junta de Planificación (JP) prepare anualmente un Informe Económico al Gobernador (IEG) y se presenta ante la Asamblea Legislativa el comportamiento de la economía y sus perspectivas futuras. Este informe se compone de datos recopilados por la Junta de Planificación y por otras agencias gubernamentales que llevan a cabo diariamente transacciones económicas.

Rico, el del Departamento de Desarrollo Económico, el de la Compañía de Turismo de Puerto Rico y el de la Compañía de Comercio y Exportación constituyeron parte de los documentos utilizados en el análisis. Se observó que las cifras de la Oficina de Gerencia y Presupuesto y las del Informe Económico al gobernador de la Junta de Planificación presentaron diferencias en cifras de indicadores como el número de visitantes y la asignación de presupuestos. Esta investigación trabajó con la combinación de ambas fuentes. Los datos de la Oficina de Gerencia y Presupuesto al igual que el dato sobre el gasto en promoción y mercadeo de la Compañía de Turismo de Puerto Rico para atraer el turismo fueron tomados del informe del Presupuesto Asignado por Agencia. Se compararon los informes para poder definir cuáles eran las diferencias entre ellos y explicar estas diferencias.

Los factores Capital Político y del Orgullo Nacional se tomaron en consideración y se analizaron estas junto a la Ley Núm. 70 de 2013, ley para el Desarrollo de una Marca País y la imagen de Puerto Rico. Estos factores fueron utilizados en el análisis de los anuncios publicitarios como un esfuerzo para establecer la marca país.

Tabla 5

Factores identificados por modelo analítico de Sun (2009) con datos disponibles para Puerto Rico en el 2015

Identificado por el modelo	Factor	Dato Disponible
EXP	Exportaciones	\$69,467.0 (2015, en millones de dólares). Dato desglosado por año en Tabla 3
FVISITOR	Turismo	6,887,948 (2015) Dato desglosado por año en Tabla 2
GDP	Economía	\$102,906.0 (2015, millones de dólares) Dato desglosado por año en Tabla 4
GDPPC	Economía	\$29,621.0 (2015, por persona) Dato desglosado por año en Tabla 4

Elaboración propia

5.2. Factores determinantes y factores de resultados que fueron cuantificados

5.2.1. Exportaciones

El primero de los factores de resultados analizados fue el de las exportaciones. Según los apéndices de las Tablas Estadísticas de los Informe al Gobernador de la Junta de Planificación, las exportaciones en Puerto Rico se estimaron de acuerdo con la tendencia del crecimiento proyectado por la economía de Estados Unidos, a partir de la demanda estimada por bienes generada por las propias exportaciones. De acuerdo con el Informe al Gobernador, el grupo industrial de farmacéuticos y medicamentos fue el sector con él por ciento más alto de exportaciones, con más de un 70% del total de las exportaciones. Otros

sectores de la manufactura exportados son productos químicos, equipos de uso médico, electrónicos y alimentos que representaron el restante 30%.

Tabla 6

Exportaciones como factor determinante de resultados

Año (millones)	Exportaciones	Año (millones)	Exportaciones
2000	\$ 38,465.0	2007	\$ 63,953.0
2001	\$ 46,900.0	2008	\$ 60,806.0
2002	\$ 47,172.0	2009	\$ 61,657.0
2003	\$ 55,175.0	2010	\$ 64,876.0
2004	\$ 56,543.0	2011	\$ 58,914.0
2005	\$ 60,118.0	2012	\$ 62,396.0
2006	\$ 60,010.0		

Trabajada por la investigadora con los datos 2000-2016 del Informe al Gobernador de la Junta de Planificación recuperado de <https://jp.pr.gov/Econom%3%ADa/Informe-Econ%3%B3mico-al-Gobernador>

La *Figura 7* establece la representación gráfica de las exportaciones que demuestran su crecimiento o decrecimiento por año dentro del periodo e



Figura 7. Tendencias de las Exportaciones. Elaboración propia.

5.2.2. Gasto promoción y mercadeo para exportaciones

El presupuesto asignado para la promoción industrial llevado a cabo por la Compañía de Fomento Industrial de Puerto Rico para mercadear estas exportaciones fue analizado, considerando que la función principal de la Compañía es promover el desarrollo económico de Puerto Rico y proveer instalaciones industriales para arrendamiento o venta a compañías industriales del sector privado que fueron atraídas para la inversión. Como parte de esta investigación se entrevistó al Director de Estadística de la División de Investigación de Mercados y Economía Luis A. Adorno González (2017), confirmó que los datos oficiales no reflejan el uso de estrategias de marcas. pues los esfuerzos para trabajar y exportar las marcas locales siempre tienen el problema de identificar qué las define como local. Por otro lado, se hizo la gestión para entrevistar al personal de la oficina del Gobernador y del Departamento de Desarrollo Económico, pero expresaron no querer pronunciarse sobre el tema.

Los datos combinados del Departamento de Desarrollo Económico y la Compañía de Turismo de Puerto Rico para el año 2015 presentaron que para ese año el presupuesto total para promover y mercadear el país sobrepasó los \$100 millones de dólares. Las cantidades de presupuesto informadas para la Compañía de Turismo fue una asignación de alrededor de \$60 millones de dólares para invertir en promoción y mercadeo turístico y para la Compañía de Fomento Industrial fue de \$30 millones de dólares considerados para la

promoción de ron de Puerto Rico. Los otros \$10 millones de dólares fueron distribuidos para los programas de la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico. Esta inversión fue usada y dirigida en un 90% hacia el público o mercado de los Estados Unidos. Estas campañas formaron parte de los factores determinantes de la imagen actual que tiene Puerto Rico, tanto para el mercado interno como en el mercado externo. A pesar de contar con los datos de presupuestos asignados para estas agencias, no hubo un desglose específico de ninguna de las agencias gubernamentales que permitieran medir y evaluar los resultados de la inversión ni cuál fue su impacto en el desarrollo de la marca país.

La *Figura 8* establece la relación de gastos que hizo el gobierno para promover las exportaciones



Figura 8. Relación del gasto en promoción y las exportaciones. Presupuesto por Agencia. Información recuperada de www.presupuestosanteriores.pr.gov.

Las cifras de exportaciones presentadas son cifras generales y no permiten definir el tipo de producción a la que corresponden ni la inversión de capital puertorriqueño. Los datos tampoco permitieron cuantificar la exclusividad de las marcas producidas en Puerto Rico y que se exportan al mundo ya que no se identifican las compañías manufactureras ni se identifican los productos como hechos en Puerto Rico o provenientes de empresas puertorriqueñas. Esta carencia de datos concretos no permitió que se identificaran, ni se midieran cuáles eran las marcas de las exportaciones para poder evaluar la exposición real de las marcas puertorriqueñas que representaban a Puerto Rico.

5.3. Turismo

5.3.1. Número De Visitantes

Los Informes Económicos al Gobernador de la Junta de Planificación de Puerto Rico de los años analizados mostraron que los turistas que visitaron la isla de Puerto Rico fueron entre 85 a 90 % de procedencia estadounidense. El gasto de estos turistas en Puerto Rico fue mayormente en el alojamiento en hoteles y paradores.

No hubo una relación directa con el número de visitantes, su consumo y la inversión de promoción y mercadeo llevada a cabo por la Compañía de Turismo de Puerto Rico. Tampoco se observó aumento en el número de visitantes para

los años del 2000 al 2015, pero si se observó un aumento en el presupuesto para promoción y mercadeo a través de esos años.

De los datos de la Junta de Planificación se reconoció que el total de visitantes había fluctuado entre 4 millones y 5.2 millones de personas durante el periodo estudiado.

Por otro lado, los datos recogidos por la Oficina de Gerencia y Presupuesto representaban que el número de visitantes fue de 6 a 6.9 millones entre estos años. Sin embargo, no hubo explicación oficial para estas diferencias entre los datos y las agencias. Aunque no se explicó la diferencia en esta investigación sí se reconoció la existencia de ambos datos.

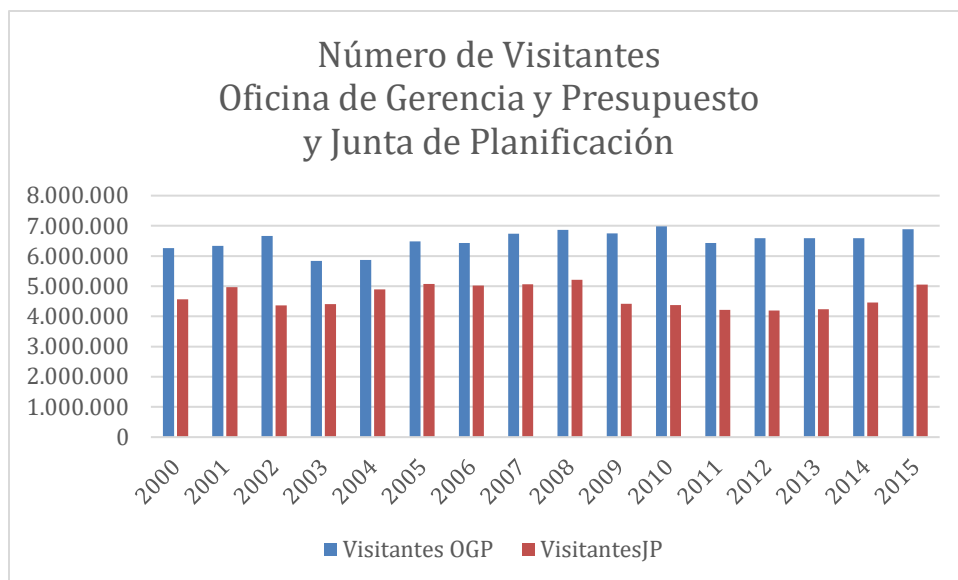


Figura 9. Personas visitantes.

Recuperado de: <https://jp.pr.gov/Econom%C3%ADa/Informe-Econ%C3%B3mico-al-Gobernador> y www.presupuestosanteriores.pr.gov

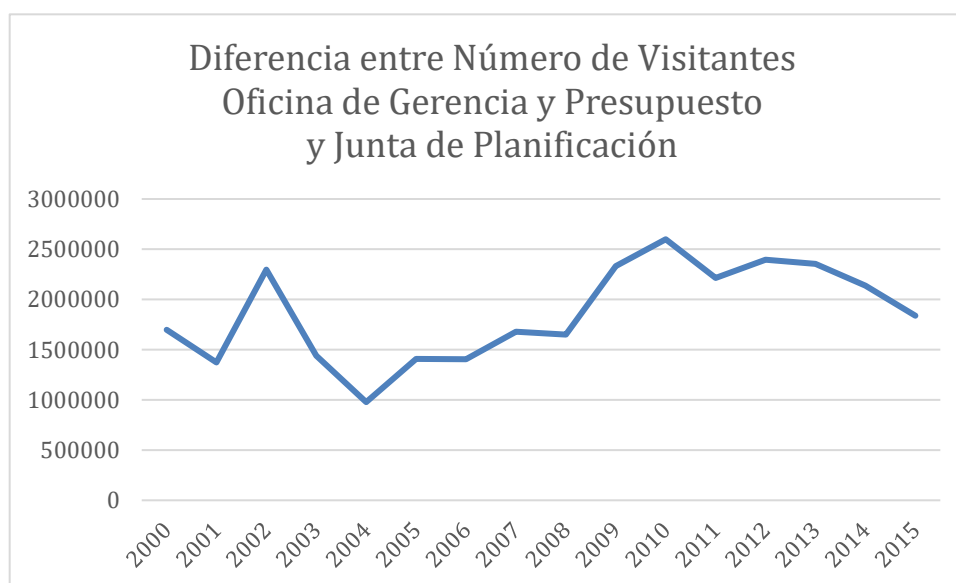


Figura 10. Diferencia en el número de personas visitantes. Recuperado de: <https://jp.pr.gov/Econom%C3%ADa/Informe-Econ%C3%B3mico-al-Gobernador> y www.presupuestosanteriores.pr.gov

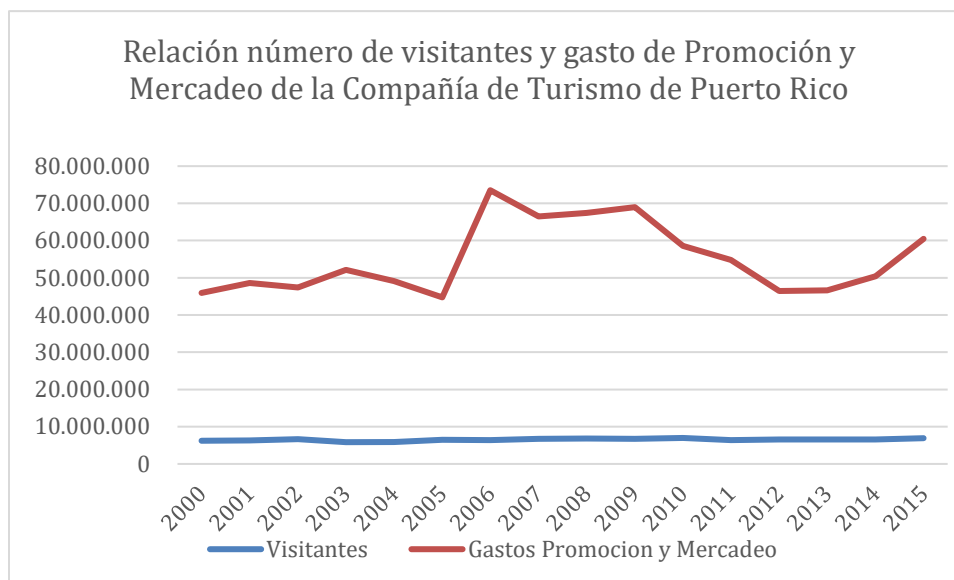


Figura 11. Relación con el gasto en promoción y mercadeo y el número atraído de visitantes. Presupuesto por Agencia, Recuperado de: www.presupuestosanteriores.pr.gov

5.3.2. Gasto Del Visitante

Los datos publicados por la Compañía de Turismo de Puerto Rico corresponden a una variable de resultado para el modelo de Sun. El número de visitantes y el gasto de visitantes confirmaron la importancia que tiene el Turismo para las administraciones gubernamentales. Se observaron periodos de fluctuaciones negativas en el número de visitantes y el gasto de este visitante entre 2000 y 2015, donde el nivel más bajo en el número de visitantes correspondió a los años 2009 y 2013. Entre los años 2003 y 2004 y luego entre 2011 y 2014 se registró un aumento en la tasa del número de visitantes que ingresaron a la isla, a pesar de que hubo diferencias entre los datos de la Oficina de Gerencia y Presupuesto y la Junta de Planificación. Además, se observó de manera comparativa que el gasto en

consumo de los visitantes según la *Figura 11* fue proporcional a las fluctuaciones en el número de visitantes como se observa en la *Figura 12*.



Figura 12. Gasto en Consumo de visitantes. Recuperado de: <https://jp.pr.gov/Econom%C3%ADa/Informe-Econ%C3%B3mico-al-Gobernador>

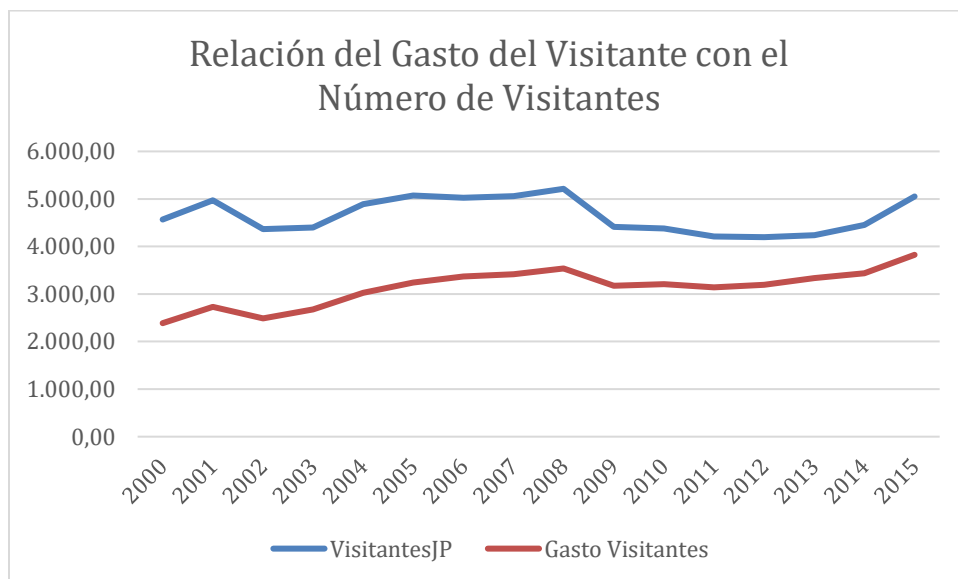


Figura 13. Relación del Gasto de Visitantes. Recuperado de: <https://jp.pr.gov/Econom%C3%ADa/Informe-Econ%C3%B3mico-al-Gobernador>

5.3.3. Procedencia y tipo de visitante

Los datos de procedencia y actitud del visitante que llegaba a Puerto Rico fueron obtenidos de la encuesta trabajada por la Junta de Planificación para la Compañía de Turismo de Puerto Rico de los visitantes que entraron a Puerto Rico en el año fiscal 2012. Entre los resultados de esta encuesta estaba que el 39.9 % de los visitantes entrevistados vinieron a Puerto Rico de vacaciones. De estos, el 20.7 % eran mujeres y el 19.1 %, hombres. La estadía promedio de los visitantes que pernoctaron en Puerto Rico fue de 7 días. El 60% de estos visitantes no tenía a Puerto Rico como su destino final, o sea que era un trasbordo.

En cuanto al grado de satisfacción de los visitantes durante la estadía en Puerto Rico se reflejó que el 82.7 % de los visitantes estuvo totalmente de acuerdo o de acuerdo en que les había gustado viajar a través de los aeropuertos Luis Muñoz Marín (San Juan) y Rafael Hernández (Aguadilla). Al preguntarle si recomendarían a Puerto Rico como destino turístico, el 87.2 % de los visitantes estuvo totalmente de acuerdo o de acuerdo en que recomendaría a Puerto Rico como destino turístico.

5.4. Inversión Extranjera

La inversión extranjera directa fue el factor de resultado de mayor reto para evaluar debido a que desde el 1982 el gobierno de Puerto Rico no recoge esta información y no tiene disponible información relevante relacionada con esta.

La inversión extranjera directa era un factor importante para poder identificar las industrias, los nombres de las industrias y las marcas de renombre que invierten, producen todos o parcialmente sus productos en Puerto Rico. En los informes de la Junta de Planificación, la Oficina de Gerencia y Presupuesto, el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, el Departamento de Desarrollo Económico y la Compañía de Comercio y Exportación fueron documentos evaluados para definir el dato de inversión extranjera directa que no estuvo medido ni se identifican las firmas, empresas o entidades inversionistas.

Atraer la inversión extranjera directa (IED) era necesario ya que era uno de los principales factores asociados a los procesos de la globalización. Es aquí donde los gobiernos compiten para atraer flujo de capital a sus países para generar beneficios en términos de empleos, productividad y estabilidad financiera para sus países. Los determinantes que influyen en la entrada y salida del flujo de esta inversión extranjera directa es un tema ampliamente discutido por la literatura económica internacional (Oman, 2000; Artige & Nicolini, 2009; Krugman & Obstfeld, 2009).

5.5. Producto nacional bruto y producto interno bruto

A pesar de que los datos de inversión extranjera no estuvieron disponibles se consideró trabajar con la información del Producto Nacional Bruto (PNB) y el Producto Interno Bruto (PIB) que, como medida de desarrollo económico,

establece la producción de bienes y servicios y mide el valor de toda la producción hecha en Puerto Rico. También muestra las ganancias de los dueños de esta producción, quienes en su mayoría no residen en Puerto Rico. El PNB mide la producción de bienes y servicios generales de la producción realizada por la población residente del país menos el consumo de bienes y servicios intermedios. El PNB es igual al PIB más la diferencia entre rentas primarias generadas por residentes fuera de Puerto Rico y las rentas primarias generadas internamente y percibidas por los no residentes.

Como se ha mencionado, para obtener el PNB, hay que sumarle al PIB la renta de los factores nacionales obtenidas en el extranjero (salarios, intereses, beneficios etc.) y restarle la parte que los factores extranjeros han obtenido en el país de cálculo, que es la diferencia entre rentas primarias generadas fuera del país por nacionales y rentas primarias generadas en el país por no nacionales. El PIB representa el valor total de bienes y servicios producidos en el país durante un determinado periodo de tiempo y tiene en cuenta únicamente la producción realizada en el país, es decir dentro de las fronteras geográficas del mismo, sin diferenciar si fue realizada por personas o empresas nacionales o extranjeras. PIB es igual al consumo nacional + inversión + gasto público + (exportaciones – importaciones).

La diferencia entre el Producto Interno Bruto y el Producto Bruto refleja la importancia del sector externo en la economía y representa una fuga de la riqueza o del rendimiento de capital pagado que va al exterior. Esta cantidad ha ido aumentando a través del tiempo y se reconoce que en promedio esta redistribución sobre pasa el 80%. Sin el conocimiento exacto de lo que ocurre con esta dinámica económica no se pueden establecer políticas públicas de desarrollo efectivas. Aunque es una información relevante para evaluar las estrategias de promoción y mercadeo trabajadas por el gobierno de Puerto Rico, no se pudo encontrar información para dar un valor al efecto de la inversión extranjera en la isla durante el periodo de 2000 al 2015.

Tabla 7*Comparación entre el Producto Nacional Bruto y el Producto Interno Bruto*

Año	Producto Bruto	Resto del Mundo	Producto Interno Bruto
2000	41,418.60	20,283.20	61,701.80
2001	44,046.60	25,161.90	69,208.50
2002	45,071.30	26,552.20	71,623.50
2003	47,479.40	27,348.70	74,828.10
2004	50,708.70	28,500.70	79,209.40
2005	53,752.40	29,056.10	82,808.50
2006	56,732.30	29,425.20	86,157.50
2007	60,642.70	28,884.00	89,526.70
2008	62,703.00	31,339.00	94,042.00
2009	63,618.00	32,949.03	96,567.03
2010	64,294.06	34,086.07	98,380.13
2011	65,720.07	34,631.00	100,351.07
2012	68,085.07	33,479.01	101,564.08
2013	68,944.09	33,505.02	102,449.11
2014	68,461.02	33,627.04	102,088.06
2015	68,520.06	34,385.04	102,905.10

El Producto Bruto es el valor en el mercado de la producción económica originada por los residentes de Puerto Rico. Datos del Informe al Gobernador de la Junta de Planificación. Recuperado de <https://jp.pr.gov/Econom%C3%ADa/Informe-Econ%C3%B3mico-al-Gobernador>

La política pública de desarrollo económico de Puerto Rico dio énfasis al turismo por el crecimiento continuo de los sectores que impulsaba en la economía y por su capacidad de generar ingresos y empleos. Esto estuvo secundado por un crecimiento de los sectores industriales, agropecuarios, el cooperativismo y las industrias de exportaciones de servicios y tecnología, tales como comercio, banca internacional e informática. De igual forma, la política pública persiguió el fortalecimiento del sector financiero público y privado para alcanzar y

mantener el desarrollo económico. Muchos países utilizan el PIB como indicador o como el cálculo fundamental para evaluar la estructura económica nacional, su crecimiento y evolución, además de que connota la capacidad de los elementos económicos nacionales para usar eficientemente los recursos disponibles. El PIB aumenta por razones de gasto en consumo, inversión y gasto público. Para Puerto Rico en este periodo este se había mantenido con un crecimiento económico sostenido. Pero en los últimos años del periodo estudiado bajó en la cantidad indicada per cápita.

Tabla 8*Producto Interno Bruto y Producto Interno Bruto Per Cápita*

Año	PIB (millones \$)	PIBPC (\$)
2000	61,701.0	16,215.7
2001	69,208.0	18,141.0
2002	71,623.0	18,744.6
2003	74,827.0	19,562.6
2004	79,209.0	20,702.8
2005	82,808.0	21,654.8
2006	86,157.0	22,595.6
2007	88,404.0	23,301.0
2008	92,925.0	24,635.5
2009	95,708.0	25,515.3
2010	98,381.0	26,368.5
2011	100,351.0	27,092.6
2012	101,564.0	27,711.9
2013	102,450.0	28,308.9
2014	102,088.0	28,580.0
2015	102,906.0	29,621.8

Datos del Informe al Gobernador de la Junta de Planificación. Recuperado de <https://jp.pr.gov/Econom%C3%ADa/Informe-Econ%C3%B3mico-al-Gobernador>

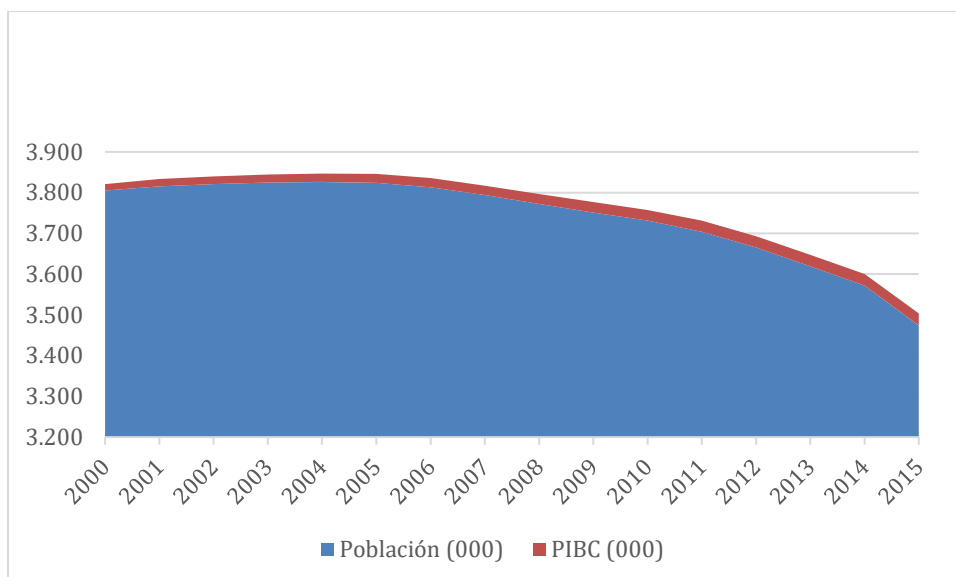


Figura 14. Relación decreciente entre PIB y la población. Recuperado de: <https://jp.pr.gov/Econom%C3%ADa/Informe-Econ%C3%B3mico-al-Gobernador>

5.6. Cultura

Los productos culturales como la música, los libros, las películas y los deportes, entre otros tienen un papel determinante en cómo se proyecta la reputación de un país como lugar de origen para esa expresión o manifestación cultural. Al evolucionar la producción cultural a convertirse productos y bienes de consumo, ésta conforma y contextualiza la imagen de su lugar de origen y por su reputación devienen parte de los productos encaminados hacia el *nation branding*. A través de los años diferentes sectores gubernamentales y privados han trabajado diversas propuestas proyectar a Puerto Rico desde el sector cultural.

Durante el periodo bajo estudio, la política pública reconoció que Puerto Rico es un país con total dependencia económica de los Estados Unidos y que su

capacidad de planificación económica es relativa a esta dependencia. Esto se presenta como un problema jurídico y no como un problema de la voluntad del puertorriqueño. Los valores de identidad nacional puertorriqueña han sido siempre desarrollados en los mensajes publicitarios donde se configuran las relaciones entre las instituciones y la sociedad puertorriqueña para atraer el turismo. Estos mensajes publicitarios construyen la imagen de un país optimista y perseverante, destacando su lucha y esfuerzo para conservar su identidad.

El mes de febrero de 2015 la ciudad de Mayagüez en el oeste de Puerto Rico fue designada como Capital Americana de la Cultura por el Buró Internacional de Capitales Culturales y el Laboratorio de Patrimonio de Creatividad y Turismo Cultural, organismo con sede en Barcelona, España.¹⁸ El propósito fue promover la integración interamericana desde la óptica de la cultura. Este reconocimiento permitió promover a Mayagüez a través de diversos medios incluyendo los medios electrónicos, enfatizando la riqueza y variedad de manifestaciones culturales que la ciudad ofrecía. El coordinador del programa de gestión cultural de la Universidad de Barcelona, Jordi Tresserras y también director del Laboratorio del Patrimonio del Creatividad y Turismo Cultural mencionó:

¹⁸ Agencia EFE 18 de febrero de 2015. Mayagüez se estrena como la Capital Americana de la Cultura. Recuperado de: <https://www.primerahora.com/noticias/puerto-rico/nota/mayaguezseestrenacomolacapitalamericanadelacultura-1066351/>

Convertir el acervo cultural de un país es el cimiento para desarrollar estrategias efectivas de promoción turística y recomendó que Puerto Rico debe aprovechar el reconocimiento y el prestigio que tienen sus músicos, compositores, y artistas a nivel mundial para desarrollar eventos y campañas que hagan más atractivos el turismo hacia Puerto Rico. (Primera Hora, 18 de febrero de 2015)

Por otro lado, el Plan 2025 para Puerto Rico trabajado por *A.T. Kearney Management Consultants* durante la gobernación de Sila M. Calderón (2001-2004)¹⁹ destacó las fortalezas y oportunidades de la cultura puertorriqueña, además de las fortalezas de orgullo nacional de Puerto Rico, a la vez que colocaba al puertorriqueño entre la gente más feliz del mundo de acuerdo con un estudio de la revista británica *New Scientist*. Las fortalezas que señalaba el estudio para el turismo de Puerto Rico fueron:

- Localización en el Caribe que convierte la isla en un destino atractivo todo el año.
- Infraestructura superior al resto de otros países en el Caribe.
- Centro de cruceros de la región con un aeropuerto de alto nivel que apoya al turismo y sirve de puerta al resto del Caribe.
- Estabilidad en el número de visitantes con un segmento importante de viajeros de negocio que ofrece estabilidad al turismo.

¹⁹ A.T. Kearney Management Consulting, 2004. Proyecto Para Puerto Rico 2025.

- Puerto Rico ha desarrollado y exportado al mundo expresiones culturales únicas, especialmente en el aspecto musical.
- Centros históricos y arquitectura colonial.
- Museos y centros de bellas artes alrededor de toda la Isla.
- Capacidad para convertirse en un centro de producción musical mundial, un centro de filmaciones internacionales y una capital del arte en latinoamericana.

5.7. Marcas producidas en Puerto Rico

Según Olins (1999) gerenciar la identidad de un país debe darse como un *joined government venture*,²⁰ es decir, es una gestión coordinada e interconectada mediante una relación de complementaria entre los gobiernos y el sector privado. Una marca comercial exitosa es vista como un activo nacional importante. Las marcas nacionales y las compañías son los abanderados del país. Son una fuente de confianza nacional y de autoestima para el país. Por otro lado, Van Ham (2001) estableció que un estado-nación sin firmas importantes tiene gran dificultad para atraer empresas que ayuden a su desarrollo económico. La imagen y la reputación de las marcas se han convertido en parte esenciales del valor estratégico de los estados nacionales.

²⁰ En Hood, C. The Idea of Joined-Up Government: A Historical Perspective
DOI:10.5871/bacad/9780197263334.003.0002

Los datos y la información analizada muestran que en Puerto Rico no hay una unión coordinada e interconectada entre las firmas marcas reconocidas y el gobierno, lo que resta valor estratégico a estas firmas y al desarrollo de una marca país. A pesar de esto, hay un grupo de productos y marcas comerciales que son reconocidas como productos o marcas de Puerto Rico, aunque no existe ninguna valoración de esta representación de lo nacional ni hay cifras oficiales de las marcas que representan a Puerto Rico o que se exportan globalmente. Los datos e información de las exportaciones no el nombre de la empresa ni la marca y las empresas ya que se considera como información confidencial de cada empresa.

5.8. Industrias puertorriqueñas

Olins (1999) y Hans (2001) muestran como los lazos entre las empresas comerciales y los países de origen promueven la interrelación entre las corporaciones y las instituciones nacionales, compartiendo los mismos intereses de estabilidad nacional y prosperidad. Aun cuando no se identifican las industrias, empresas o productor, los datos y la información obtenida arrojan un grupo de categorías empresariales que provee En Puerto Rico la cantidad de las exportaciones de estas empresas para que sean consideradas como industrias puertorriqueñas. Estas categorías corresponden a la industria farmacéutica, la de electrónicos, la de textiles y la de biotecnología.

La Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico confirma nuestro hallazgo ya que constatan que hay los mecanismos para identificar las marcas que se mueven de Puerto Rico al extranjero. Solamente se puede identificar el tipo de industria y las categorías de productos. La información recopilada tampoco permite saber los mercados a donde se dirigen estos productos. Durante el periodo bajo estudio el gobierno recomendó el intercambio comercial con los mercados del caribe oriental y países suramericanos, no obstante, las restricciones políticas, económicas y legales impuestas por Estados Unidos al gobierno de Puerto Rico hizo imposible lograr este intercambio.

5.9. Infraestructura

Los datos obtenidos muestran que el gobierno concentró su estrategia de desarrollo en el fortalecimiento y estímulo de la actividad de la construcción por la gran capacidad de ésta para generar empleos directos e indirectos, así como para expandir y mantener la infraestructura de la Isla. Se fortalecieron los servicios a la población y en los sectores que demuestran el desarrollo económico del país, como son los de transportación pública, los energéticos, las telecomunicaciones y aguas.

Los informes de la Junta de Planificación, la Oficina de Gerencia y Presupuesto, el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, el Departamento de Desarrollo Económico y la Compañía de Comercio y Exportación y en específico el Informe

Económico al Gobernador se buscaba evaluar el peso dado al desarrollo de la infraestructura, concretamente a las obras públicas, por las administraciones gubernamentales como la manera conducente para lograr la competitividad de la isla. Se describe un desarrollo económico en infraestructura conducente a lograr la electrificación total de la isla, la ampliación de la red vial y las mejoras en la provisión de agua potable en los sectores rurales y sistemas de alcantarillado sanitario. Por otro lado, otro asunto de infraestructura es el que aparece en el estudio del año 2000 para el desarrollo de la zona portuaria.

El Banco de Desarrollo de Puerto Rico y los consultores E. G. Frankel y Asociados llevaron a cabo este estudio con el propósito de establecer la viabilidad física, económica y comercial de una gran central portuaria de trasbordo asociada con un puerto industrial libre. Su conclusión fue que el proyecto era financiero, económico y comercialmente factible, atractivo y de bajo riesgo para inversionistas, operadores y usuarios, además de que tenía el potencial de crear 5,000 empleos directos e indirectos, mejorar la infraestructura tecnológica y atraer las inversiones relacionadas con servicios y manufactura. El proyecto no fue ejecutado por varias razones, pero las que se discuten son de necesidad de inversión millonaria, problemas de índole y voluntad política, además del agravante de que existen tres puertos similares en la región: Panamá, Jamaica y Bahamas.

Con respecto a la infraestructura de telecomunicación, los informes de la Cumbre para el Desarrollo Económico y Social de Puerto Rico de 2004, Juntas con la Junta de 2004; *Science and Technology Strategy* de 1999, Estrategias para el Desarrollo: Competitividad, Productividad y Eficiencia de 1997; y el Nuevo Modelo de Desarrollo Económico de 1994 mostraron la necesidad de la ampliación de la red de telecomunicaciones como elemento clave para la competitividad de Puerto Rico. Según. Ninguno de los proyectos fue llevado a cabo.

Los informes de *Puerto Rico Tourism & Transportation Strategic Plan 2002-2006*, 2002, Vigésimo Segundo Taller-Foro de la Empresa Privada con el Gobierno en 2003 y Nuevo Modelo de Desarrollo Económico de 1994 para mejorar la infraestructura turística proponían: el desarrollo y mejoramiento del terminal de cruceros de la zona del casco antiguo de San Juan, el desarrollo del manglar conocido como el Caño Martín Peña y la señalización de carreteras orientando hacia las áreas turísticas a través de la Isla. También mencionaban la necesidad de identificar zonas con potencial turístico para su desarrollo futuro, según propuesto en cada informe. Algunos de los proyectos de infraestructura de desarrollo futuro fueron la creación de nuevos puertos y aeropuertos, enmarcados en la idea de dotar a Puerto Rico de una infraestructura adecuada para convertirse en un centro de distribución.

El informe Globalización y Desarrollo: Desafíos de Puerto Rico frente al siglo XXI de 2005 presentó el binomio de “encadenamientos productivos – investigación y desarrollo” que pretendían impulsar políticas públicas con propuestas donde se destacaban aquellas relacionadas con el sistema educativo, los centros de investigación y las universidades, la participación de los municipios en el desarrollo de la infraestructura, la inversión en infraestructura tecnológica y la generación de nuevos procesos productivos que incluían investigación, diseño y prácticas en las empresas existentes.

Es importante destacar que ninguno de estos dos informes ofreció datos económicos o presupuestos necesarios para determinar cómo se iba a desarrollar la infraestructura. Sí se pudo obtener información sobre la infraestructura de comunicación y tecnología de Puerto Rico que se ha implantado a través de su sistema vial. Los datos de la infraestructura vial muestran que con más de 24.000 millas (38.625 kilómetros) de carreteras, todos los puntos de Puerto Rico están a no más de dos horas de cualquier aeropuerto o puerto marítimo en la isla. Puerto Rico tiene un sistema extenso de carreteras con una autopista principal que cruza la parte norte desde San Juan hasta Arecibo y otra que une a San Juan con Ponce, esta cruza el lado central oriental desde la costa norte hasta la costa sur. Otra autopista importante va de San Juan a Canóvanas por el noreste. Otros nuevos sistemas de autopistas se han ido

desarrollando a través de la Cordillera Central uniendo el sur y el norte con los pueblos del centro de la Isla.

Además, según este informe hay un sistema de transporte colectivo eficiente conocido como el Tren Urbano que interconecta el área metro de San Juan y Bayamón. Se proponía un sistema de tránsito rápido por autobús que comenzaría en 2012, de tal forma que se extiende la línea del Tren Urbano a través de conexiones con los suburbios del área metropolitana. Este proyecto tuvo continuidad por limitaciones de presupuesto y las asignaciones necesarias de Estados Unidos, agravado con la crisis económica de 2008 que llevó, entre otros factores, al gobierno de Puerto Rico a la quiebra.

Cabe destacar de estos informes que Puerto Rico tiene una infraestructura de telecomunicaciones de vanguardia que asegura que los negocios y los residentes estén bien conectados con el mundo con tecnología de primera por el acceso a la economía de Estados Unidos.²¹ Las características de esta infraestructura de telecomunicaciones se refiere a:

- Servicio de banda ancha en toda la isla: red de fibra óptica que provee todas las infraestructuras necesarias para conectividad o

²¹ Página del Gobierno de Puerto Rico, Departamento de Desarrollo Económico. Recuperado de: <http://www.prconvention.com/>.

VoIP (Voice over Internet Protocol, por sus siglas en inglés) y de datos de banda ancha para cumplir con las necesidades de la industria con servicios de líneas por tierra, inalámbricos, en la nube y *Ethernet*. Entre los proveedores de servicios de Internet estaban Claro, AT&T Puerto Rico, Liberty Puerto Rico, T Mobile Puerto Rico, Sprint, están en la isla y mantienen costos competitivos en este momento estudiado.

- Cable submarino de fibra óptica que da acceso mundial a Internet como parte del cable submarino de fibra óptica de Puerto Rico del Sistema de Anillo Óptico del Caribe y las Américas. Este sistema submarino de fibra óptica conecta la isla con los Estados Unidos, Europa, Sudamérica y el Caribe.
- Sólido sistema de satélites: Noventa y dos satélites de comunicación también conectan a Puerto Rico con el mundo.
- De los proveedores ofrecen servicios de larga distancia de voz, datos y vídeo, así como líneas WATTS (números 800 y 888), entre ellos estaban AT&T, T-Mobile, Sprint y Claro.

5.10. Recursos naturales

Los mayores recursos naturales que siempre se han destacado para Puerto Rico son su belleza natural y la oferta de actividad recreacional relacionada con esa belleza como son la playa, el sol, los campos, bosques y sus ciudades históricas con gran actividad de entretenimiento tanto diurno como nocturno. Estos

promovidos para que se descubriera su versatilidad en su clima, la belleza del interior de la Isla y su diversidad natural.

El Plan Puerto Rico 2025 que fue trabajado por A.T. Kearney Management concluyó que Puerto Rico era un destino turístico importante en el Caribe. Según este informe, la isla tiene una infraestructura de apoyo aérea y marítima además de un atractivo natural, cultural e histórico. Las fortalezas que señalaba el estudio relacionadas con la geografía o recursos naturales eran su localización privilegiada en el Caribe lo que lo hace un destino para todo el año por su clima, además de que era considerado como una puerta al Caribe para embarque y desembarque.

5.11. Índice de libertad económica – (EFI sus siglas en inglés)

La Junta de Planificación y el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico confirmaron que en Puerto Rico no se mide el índice de libertad económica o *Economic Freedom Index (EFI)*. Sin embargo, la encuesta de Innovación de Empresas de 2015 presentó resultados positivos a pesar de que en ella no se incorporaron todos los criterios establecidos en la metodología del Banco Mundial.

Por otro lado, en el Índice de Competitividad 2014-2015 del *World Economic Forum*, Puerto Rico participó, representado por Francisco García, presidente del Instituto de Competitividad Internacional de la Universidad Interamericana de

Puerto Rico y Francisco Montalvo. Ambos representantes definieron el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinaban el nivel de productividad de Puerto Rico y el nivel de prosperidad que podía alcanzarse. En este informe Puerto Rico obtuvo un rango de competitividad de 32 entre las 144 economías evaluadas ese año. El desglose del nivel que se otorgó a este rango fue un nivel de tres, lo que significaba que era una economía guiada por la innovación.

Puerto Rico se colocó en 2014 en el ranking de competitividad número 42, mejorando su ranking 32 de 2009. Puerto Rico había incrementado los subíndices de eficiencia e innovación a la vez que los mercados registraron avances en las calificaciones parciales de Puerto Rico, razón que explicaba su mejoría en competitividad global, aunque en los requerimientos básicos se experimentó un retroceso en instituciones, infraestructura ambiente macroeconómico, salud y educación primaria.

El tener una mejora en la posición competitiva no tuvo impacto apreciable en la sociedad puertorriqueña. Los datos de opinión del Índice de Competitividad 2014-2015 del *World Economic Forum* reflejaron que el 80% de los encuestados sobre el grado de competitividad internacional, tenían una percepción negativa de la calidad de vida en el país. El 39 % de los puertorriqueños evaluó la calidad de vida como "regular". La percepción del 24% era "mala" y un 17% afirmó que era "muy mala" o "pésima". Por otro lado, en relación con la educación, el 73%

consideró que la educación pública había empeorado en los pasados 10 años y el 41% entendieron que el nivel de crimen y violencia había aumentado. Esto llevaba a que el 34% de los puertorriqueños considerara como “muy probable” o “algo probable” mudarse del país en los próximos cuatro años. Esta consideración era significativamente mayor en el grupo más joven, los adultos de 18 a 34 años tenían una probabilidad de 45%, mientras que en los adultos de 35 a 44 años era 39%.

Karen M. Flores Rivera del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2016) confirmó que los datos para medir las variables del Banco Mundial, es decir, Incentivos Económicos y Régimen Institucional, Exportaciones de Bienes y Servicios, Tecnología e Información, Marcas y productos con reputación a nivel mundial, no se recogían en Puerto Rico. Ocurre una situación similar con el Índice de Economía del Conocimiento donde el Instituto de Estadísticas confirmó que no existían los datos que permitiesen inferir su medición.

5.12. Orgullo nacional

Hay una variedad de criterios utilizados para medir el factor de resultado de orgullo nacional tal y como son los desarrollados por Hofstede (1980), Inglehart y Wezel (2005), Inglehart (2008) y Anholt (2006). En lo que respecta al modelo sobre las consecuencias en las diferencias internacionales Hofstede (1980) las nociones de colectivismo e individualismo en Puerto Rico, no se obtuvieron datos.

Por otro lado, Inglehart (2008) incluyó a Puerto Rico en la encuesta realizada juntamente con el Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan (ISR) y cuyo propósito fue medir el nivel de felicidad de los países. En este estudio Puerto Rico se colocó en segundo lugar como uno de los países más felices del mundo y el primero en Latinoamérica. El estudio concluyó que los puertorriqueños son felices por sus nociones de libertad, democracia y tolerancia que la población percibe tener, conceptos que, según el estudio, tienen un impacto positivo en el crecimiento económico del país. Según Inglehart (2008), las sociedades más felices son aquellas que permiten que las personas tengan la libertad de elegir cómo, lo que llevaría a los puertorriqueños a mostrar su orgullo nacional por el nivel de felicidad que el estudio les adscribe y por las estructuras que le permiten serlo.

Los estudios hechos sobre el nivel de bienestar de los individuos muestran que la felicidad de una población está vinculada a la democracia. Los altos niveles de felicidad y satisfacción de la vida son manifestaciones de confianza interpersonal, tolerancia y activismo político y conforman valores de autoexpresión que llevan a las personas a dar prioridad a la libre elección en todos los ámbitos de la vida, incluida la libertad política. El crecimiento económico tiende a producir cambios culturales en los que el público gradualmente pone cada vez más énfasis en la autonomía y la autoexpresión,

que dan lugar a demandas de un orden político más liberal (Inglehart y Welzel, 2005).

Por otro lado, el *Anholt-Gfk Roper Nation Brands Index™ (NBI)* desarrollado en 2005 en Alemania por Simon Anholt como un recurso que ayudó a medir la relación con los factores determinantes y los factores de resultados, considerado como un factor moderador por Sun. Los países reconocidos bajo los criterios de marca país por el *Anholt-Gfk Roper Nation Brands Index™ (NBI)* tenían mayor ventaja competitiva cuando mostraban mayor probabilidad de recibir visitantes y de ser recomendados para hacer negocios, que aquellos otros países que no eran reconocidos por el Índice. Entre las variables importantes que definían una marca país se incluía el tener la reputación de producir productos de alta calidad, que un alto número de personas quieran visitarlo o estudiar en él y que se percibiera como un país que tenga buena infraestructura.²² El *Anholt-Gfk Roper Nation Brands Index™ (NBI)* colocó a Puerto Rico en la posición 33 dentro de la región Latinoamericana.

²² Ibid.



Figura 15. Posición e indicadores de marca. Country Brand Index 2014-2015. Recuperado de: www.futurebrand.com

5.13. Interpretación y análisis de la Ley Núm. 70 de 2013

La Ley Núm. 70 de 2013 ha sido hasta el momento el único intento de una administración gubernamental para establecer una política pública conducente a la creación y al desarrollo de la marca país Puerto Rico. La ley conformó una hoja de ruta para que la Compañía de Turismo y el Departamento de Desarrollo Económico de Puerto Rico implantaran la política pública desde las estrategias conducentes a lograr el *nation branding*. Las entrevistas llevadas a cabo a los políticos, del sector administrativo-gubernamental y de los sectores legislativos y ejecutivo, confirmaron que:

- La Cámara de Representantes y el Senado de Puerto Rico trabajaron con la definición de la Ley Núm. 70 de 2013. La implantación de la

política pública contenida en la hoja de ruta no se completó. Con el cambio de gobierno en 2016, la ley no entró en vigor.

- Nunca hubo una política pública que fuese conducente a proyecta a Puerto Rico como una marca país, aun después de la aprobación de la Ley Núm. 70, 2013.

5.13.1. Descripción de la Ley Núm. 70, 2013

La Ley para el Desarrollo de una Marca País se aprobó en 2013 bajo el gobierno del Partido Popular Democrático. Entre sus estatutos está la creación de un comité permanente que a cargo de la creación, desarrollo, implementación y mantenimiento de una marca país para Puerto Rico. El comité, adscrito al Departamento de Desarrollo Económico y Comercio, debía elaborar la una política pública que definiera las estrategias de desarrollo económico guiadas por el concepto de *nation branding*. El Departamento y el Comité velarían por los procesos adecuados para la adopción de la marca país y garantizaban su uso adecuado, continuo y consistente. La Ley pretendía que se establecieran estrategias de mercadeo que promovieran a Puerto Rico como un país, integrando de manera articulada los sectores público y privado. La marca país permitiría una plataforma común con iniciativas público-privadas que consolidasen el potencial de Puerto Rico en mercados internacionales y fortalecieran su posicionamiento a nivel mundial.

Según la exposición de motivos para la elaboración la ley, la marca país se apoyaría en la imagen del país y debería de construir, cambiar o proteger la reputación que ya se había logrado a nivel internacional. No obstante, en la redacción de la Ley no se aclaró el tipo de imagen o reputación que se quería alcanzar. Al momento de redactar la ley, el gobierno no tenía datos para determinar cuál era la reputación alcanzada o cuál era la imagen de marca que tenía Puerto Rico a nivel internacional. El texto de la Ley sólo enfatizó aquellos aspectos relacionados a la imagen de la isla como destino turístico o de inversión. Las definiciones e interpretaciones consignadas en el texto respondieron a los criterios personales e interpretaciones subjetivas por parte de los proponentes. El texto final se redactó sin ningún tipo de evaluación o estudio científico para fundamentar su viabilidad.

El texto de la Ley elaboró una imagen de Puerto Rico basada en símbolos y elementos icónicos como, por ejemplo, la garita del Fuerte San Felipe del Morro, la muralla del casco antiguo de San Juan. Para los legisladores, la imagen de Puerto Rico como país en desarrollo con una industria turística en crecimiento incluía también la música y el arte, y la proyección de su naturaleza tropical o caribeña. De acuerdo con la Ley, la imagen de Puerto Rico estaba reforzada por personalidades famosas con proyección internacional como Ricky Martin (entretenimiento), José Barrea (baloncesto), Mónica Puig (tenis olímpico).

La ley señala que para su operacionalización se debía aquello que representaría al país y lo que debía promoverse. Además, reconocía que la marca debía mantenerse y no podía estar sujeta a los vaivenes políticos y a los intereses políticos de cada administración. Los representantes Ángel N. Matos García (2016) y Luis R. Torres Cruz (2016) confirmaron que en el momento en que se aprobó la Ley, había la necesidad en Puerto Rico de tener una política pública que estuviese dirigida a crear y desarrollar la marca país como una estrategia de desarrollo económico que estuviese fuera de líneas partidistas. Esta ley permitiría que todos los sectores se pusiesen de acuerdo y decidieran qué representa a Puerto Rico y lo debía presentarse como un rumbo a seguir de manera consistente y continua. Por otra parte, el senador Ángel R. Rosa Rodríguez (2016) confirmó que:

La implantación de la Ley Núm. 70, 2013 era algo muy difícil de lograr al considerarse que, en ese momento, no se había podido conformar el Comité Permanente según establecía la Ley. Además, los nombramientos no se habían propuesto a la oficina del Ejecutivo en la Fortaleza, quien como gobernador era la persona que tenía que nombrar los miembros que compondrían el comité. Por otro lado, los dos representantes del sector comercial que han sido nombrados no habían sometido la documentación requerida para ser evaluados y confirmados por el Comité de Nombramientos del Senado. (Entrevista al senador Rosa, el 23 de mayo de 2016. Ver Apéndice C-3)

A pesar de estas opiniones de los legisladores, la directora de mercadeo de la Compañía de Turismo, Mary Jo Laborde, entendía que sí había una política pública establecida para manejar la marca Puerto Rico y opinó lo siguiente:

Sí, se ha estado trabajando para que Puerto Rico sea reconocido como una marca país y así ha sido. Las estrategias que se están ejecutando por esta administración son un esfuerzo en conjunto de los sectores de desarrollo económico con una campaña integrada al eslogan “La Isla Estrella”. Esta campaña responde a un esfuerzo coordinado para promover a Puerto Rico. Ha habido mucha confusión con las intenciones de la campaña “La Isla Estrella” y se creyó que su propósito era considerar a Puerto Rico sólo como un destino para invertir. Pensar que no hay una política pública establecida, confirma la complejidad de este país y sobre todo el grado de politización. (Entrevista llevada a cabo el 25 de mayo de 2016. Ver Apéndice D-4)

5. 13. 2. Relación de la Ley Núm. 70, 2013 con el modelo analítico de Sun

La Ley Núm. 70,2013²³, Ley para el desarrollo de una marca país, fue un intento de implantar una política pública conducente a la creación y desarrollo de la marca país (*nation brand*), y estuvo dirigida por el concepto de estrategia de

²³ Ley Núm. 70 de 2013 -Ley para el Desarrollo de una Marca País. Recuperado de *LexJuris de Puerto Rico* © 1996-2013 <http://www.lexjuris.com/lexlex/Leyes2013/lexl2013070.htm>

marca país (*nation branding*). Al usar de referencia el modelo analítico de Sun (2009) esta aclara la definición de ambos conceptos usando la literatura relacionada que establece que el *nation brand* no solo contribuye a las imágenes que tiene en el consumidor, sino también a la imagen que tienen los accionistas, ciudadanos, turistas, inversionistas extranjeros, agencias de gobierno y entidades económicas regionales, lo que aumenta la conciencia y visibilidad sobre la nación o país como marca.

De otro modo, el *nation branding* presenta las iniciativas que se toman para posicionar y promover los países para aumentar exportaciones, atraer turismo e inversión extranjera o alcanzar objetivos políticos. Esta ley pretendía ser una política pública de desarrollo económico para usar los valores diferenciales que tenía Puerto Rico y cuyo objetivo era posicionar los beneficios, servicios, lugares y productos del país como estrategia o *branding*.

En los criterios propuestos en la Ley Núm., 70, 2013 reconoce la necesidad de establecer los factores determinantes y de resultados como presentados en modelo analítico de Sun (2009).

Tabla 9

Criterios establecidos en el modelo analítico de Sun y considerados en la Ley Núm., 70, 2013

Modelo	Ley
<p><i>Determinantes</i></p> <p>Cultura Infraestructura Político Geográfico</p>	<p>Cultura – Lo cultural resaltando el potencial multicultural, turístico y de inversión. Infraestructura Geografía</p>
<p><i>Resultados</i></p> <p>Económicos –Turismo, exportación, inversión No económicos – capital político y orgullo nacional. Imagen como destino</p>	<p>Desarrollar reconocimiento/imagen con la inserción sostenible de los productos y servicios locales a nivel global. Atraer turismo Atraer inversión extranjera</p>
<p><i>Definición nation Brand</i></p> <p>La marca país se define como el diseño, símbolo, signo, color o cualquier combinación de estos que se utilizan para ofrecer un significado simbólico a las partes interesadas de la nación.</p>	<p>“Marca país”²⁴ es la estrategia base que comprueba los distintos valores diferenciales de una nación, región o ciudad y se relacionan para establecer ventajas comparativas y competitivas con el objetivo de posicionar, servicios, lugares y productos de un país. Esto se traduce en cualquier nombre, término, signo, símbolo, lema o diseño o una combinación de éstos que se utilizan con el propósito de identificar las cualidades, distintivos, servicios y fortalezas de un país, de manera que el mismo pueda diferenciarse de otros países.</p>
<p><i>Definición nation branding</i></p> <p>La marca nacional se define como el procedimiento de diseño, implementación, evaluación y monitoreo de las actividades de marketing para entregar un significado simbólico de la nación a sus partes interesadas.</p>	<p>La “marca país” va a ser utilizada en los planes y programas del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico para promocionar y mercadear la imagen de la isla en y fuera de Puerto Rico, y como destino de inversión. La “marca país” así como cualquier frase que se establezca por esta Ley, no podrá ser igual o parecido a ningún logo utilizado por ningún partido o candidato políticos como parte de su campaña.</p>

²⁴ Para efectos de traducción e interpretación el *nation branding* y *nation brand* será usado como “marca país” según fue establecido en la ley.

La ley reconoce, aunque sin establecerlo, que se usaron definiciones ya trabajadas por el modelo analítico de Sun. La Ley (2013) definió “marca país” como la utilización adecuada de los nombres, términos, signos y símbolos que se eligen para representar al lugar. El modelo analítico establece el *nation brand* como el diseño, símbolo, signo, color o cualquier combinación de estos que se utilizan para ofrecer un significado simbólico a las partes interesadas de la nación.

Por otra parte, en el modelo analítico se hizo una definición de *nation branding* donde el *nation brand* fue definido como un procedimiento de diseño, implementación, evaluación y monitoreo de las actividades de marketing para obtener un significado simbólico de la nación a sus partes interesadas. En el caso de la ley la estrategia de marca país va a ser utilizada dentro de los planes y programas del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico para promocionar y mercadear la imagen de la isla en y fuera de Puerto Rico como destino de turismo e inversión.

El Comité Permanente que era requerido por la ley tendría como encomienda usar el presupuesto asignado para investigar, crear, desarrollar, implantar y evaluar la marca país. Sin embargo, al no implantarse esta ley, este comité nunca fue establecido y no se asignó un presupuesto, a pesar de que en el texto de la Ley se indicaba que este presupuesto era un por ciento del asignado a

cada agencia que era integrada en el comité. Por otro lado, con el propósito de regular el marco legal de las campañas publicitarias, se establecía que estas campañas serían de las agencias publicitarias contratadas por la Compañía de Turismo y el Departamento de Desarrollo Económico quienes eran los encargados de promover a Puerto Rico como mercado turístico de destino o de inversión.

5.14. Análisis del mensaje de los anuncios publicitarios del 2001 al 2015

La Compañía de Turismo es parte del Departamento de Desarrollo Económico y Comercio (DDEC) de Puerto Rico, dependencia gubernamental que implanta y supervisa la ejecución de la política pública para desarrollo económico de los sectores empresariales de manufactura, comercio, turismo y servicios, a la vez que promueve un sector privado estable. Se encarga, además, de desarrollar las estrategias que incentiven la inversión, creen empleos y mejoren la calidad de vida. Todas sus estrategias están encaminadas a atraer visitantes, tomando en consideración aquellos factores que permiten competir a Puerto Rico con relación al resto de las islas caribeñas.

Otro punto es, que la Compañía de Turismo de Puerto Rico es la encargada de estimular, promover y regular el desarrollo de la industria turística en la isla, además de proveer orientación sobre los beneficios de exenciones contributivas bajo la Ley de Incentivos para el Turismo y la Ley de Desarrollo de Turismo. Estas

leyes que regulan y velan las operaciones de juegos de azar y apuestas, administran la solicitud de permisos y licencias, e inspeccionan las compañías que ofrecen actividades relacionadas con el turismo. Además, la Compañía de Turismo, promueve y anuncia a Puerto Rico como un destino ideal para vacacionar.

El corpus de anuncios analizados corresponde a aquellos utilizados entre el año 2000 y el 2015 al momento del lanzamiento de cada una de las campañas promocionales de cada una de las cuatro administraciones gubernamentales. Específicamente, los textos publicitarios analizados fueron: "No estás soñando, estás en Puerto Rico" (2001-2004), campaña del año 2001; "Explora más allá de las costas" (2005-2008), año 2005; "Puerto Rico lo hace mejor-Preciosa" (2009-2012), del 2009; "Puerto Rico, la Isla Estrella" (2013- 2016) campaña del año 2013.²⁵ Según Sun (2009), toda la publicidad utilizada conducente al desarrollo de la marca país corresponde a Factor de Resultado, no-económico, para trabajar la marca y el orgullo nacional.

²⁵ Se incluye un visual y el URL de cada uno de los anuncios evaluados. Además, se trabajó la transcripción de cada uno de los anuncios. Estas escenas son del anuncio considerado como lanzamiento de la campaña. Estas transcripciones están en el Apéndice – C, del C-1 al C-6.



Figura 16. Captura de pantalla de escena del anuncio "No estás soñando, estás en Puerto Rico" del periodo del 2001 al 2004. Recuperado de: https://youtu.be/cRs-B6_i4hE



Figura 17. Captura de pantalla de escena del anuncio "Explora más allá de las costas" del periodo del 2005 al 2008. Recuperado de: <https://youtu.be/JXUJA8dGjw>



Figura 18. Captura de pantalla de escena del anuncio "Puerto Rico lo hace mejor-Preciosa" del periodo del 2009 al 2012. Recuperado de: <https://youtu.be/lrRZY5Py8cM>

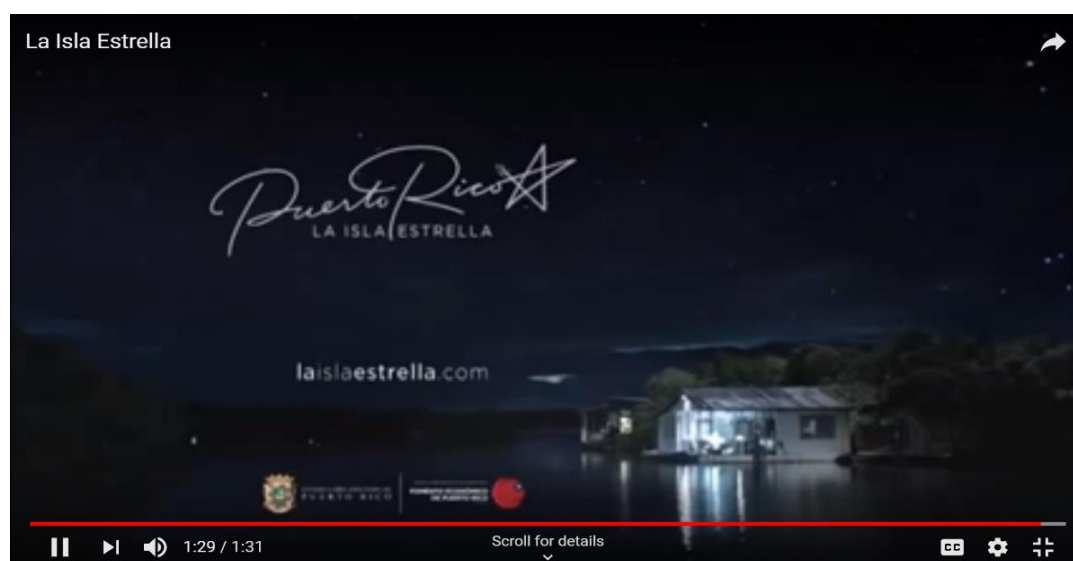


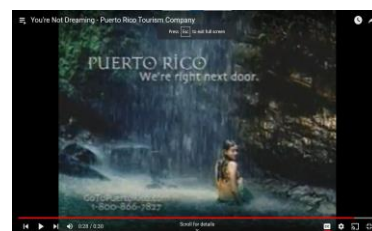
Figura 19. Captura de pantalla de escena del anuncio "Puerto Rico, La Isla Estrella" del periodo del 2013 al 2016. Recuperado de: <https://youtu.be/ON7JVJhBtXA>

El análisis de los textos prestó atención a la construcción de los espacios donde se negocian los valores e las nociones de identidad nacional y de cómo esas relaciones se configuran con las instituciones y con la sociedad puertorriqueña

representada en el anuncio. En otras palabras, el análisis observó cómo los personajes sociales interactuaban con el espacio y aquellos escenarios que daban sentido emocional y de valor al mensaje. A excepción del último anuncio “Puerto Rico, la Isla Estrella”, texto cuya estructura discursiva se sostiene sobre la simbología del optimismo y perseverancia del puertorriqueño y destaca su esfuerzo y tesón para alcanzar sus metas, los demás anuncios corresponden a los de una narrativa de promoción turística.

La Tabla 10 segmenta cada una de las campañas para observar aquellos elementos denotados que promueven la visualización de una imagen de Puerto Rico y los recursos estéticos utilizados para promover la visualización. Dentro de los planos que establecen aspectos audiovisuales y narrativos relevantes que ayudan a definir al grupo objetivo, que se pueden apreciar en los anuncios como:

“No estás soñando, estás en Puerto Rico/You are not dreaming”- mujer hermosa como sirena bajando las escaleras del hotel de manera sexy. Escena con mujer con ropa típica de bailadora de “bomba”. Luego el cambio a escena en la montaña con diferentes visitantes observando la naturaleza representan la actividad que este grupo busca y disfruta.



“Explora más allá de las costas/Explore Beyond the Shores”- escena con un grupo de jóvenes caminando hacia una cascada, escenas rápidas de naturaleza en el bosque. Grupo de jóvenes que van caminando por vereda en el bosque llamando a los otros. Texto “Book your customized vacation! Special offers: August 1 thru November 30, 2008. Visit Go to Puerto Rico.com for details. Puerto Rico Explore Beyond the Shores No Passport required for US citizens./gotopuertoRico.com



“Puerto Rico lo hace mejor/Puerto Rico does it better”- Bar tender sonriente sirviendo bebidas, luego una dependiente en tienda recibiendo cliente, camarera sirviendo a los comensales y al final viajero que espera vuelo de salida en el aeropuerto.

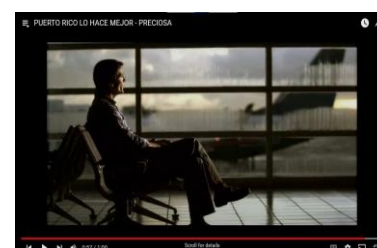


Tabla 10

Mensaje presentado en el anuncio de lanzamiento de cada campaña

Campaña	Visualización y elementos discursivos	Componentes/elementos de ambiente
"No estás soñando, estás en Puerto Rico"	Puedes pensar y soñar lo que quieras. Puedes crear tu propia ilusión y te la puedes imaginar y lo puedes vivir. <i>Todo lo logras visitando Puerto Rico.</i>	Música y letra original para el anuncio y fluye a través de todas las escenas. Melodía suave, ambiente relajado. Imágenes que transportan a lo que piensas y o sueñas incluyendo el pasado añorado (imaginario)
"Explora más allá de las costas"	Un viaje a Puerto Rico te lleva a conocer más allá de sus playas. <i>Puedes escoger o diseñar tu propia experiencia, cuando visitas Puerto Rico.</i>	Música activa y caribeña. Elementos visuales de la belleza y la actividad que puedes hacer más allá de playas, sitios de interés, museos, etc.
"Puerto Rico lo hace mejor"	Es el esfuerzo que ponen todos los puertorriqueños para que la visita o estadía en Puerto Rico sea memorable. <i>El mejor servicio y trato lo recibes en Puerto Rico porque todo lo hace mejor.</i>	Música de ambiente cálido, hospitalario. Escenas de los diferentes servicios que se ofrecen. Todos los puertorriqueños se esmeran por el mejor servicio en todo.
"Puerto Rico la Isla Estrella"	El orgullo que tiene cada puertorriqueño de alcanzar su estrella. Hace un llamado a que todos los puertorriqueños puedan o Puerto Rico alcance sus metas como otros puertorriqueños lo han hecho y que son mundialmente reconocidos. <i>Convencimiento de que al lograrlo se pone a Puerto Rico a brillar en el mundo entero.</i>	Música y letra conocida por los puertorriqueños que apela al orgullo patriótico. Usa símbolos que definen y representan a Puerto Rico para los puertorriqueños y para el extranjero. Sugestión de dar y alcanzar lo más alto, una estrella.

Elaboración propia

La Tabla 11 presenta la segmentación de cada uno de los anuncios desde los valores simbólicos connotados, la estructura narrativa y la dimensión lingüística con las cuales se promueven los valores simbólicos y la manera en que los aspectos connotativos se adecúan a un público concreto.

El tercer paso se dio al analizar el mensaje, el contenido visual y de audio o texto de cada anuncio que fue presentado por cada administración, usando una visión tradicional y de significado, buscando contestar cinco preguntas básicas: ¿Qué dice?; ¿Cómo lo dice?; ¿A quién se lo dice?; ¿Cuándo se dijo?; ¿Dónde se dijo?

Tabla 11

Valores simbólicos y dimensión lingüística

Anuncio	Valores Simbólicos	Estructura Narrativa Dimensión lingüística	Adecuación con el público
"No estás soñando, estás en Puerto Rico"	<ul style="list-style-type: none"> • Tradiciones • Pasado y Presente • Viejo San Juan • Naturaleza 	Si lo sueñas o imaginas lo puedes lograr.	Variedad de ambiente y actividades. Facilidad que tiene el estadounidense para venir a Puerto Rico
"Explora más allá de las costas"	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios majestuosos de la naturaleza. • Jóvenes disfrutando la naturaleza. • Adultos jugando Golf • Cada visitante define su actividad. 	<p>Cada persona prepara vacaciones a su gusto.</p> <p>Mandato prepara tu viaje, ven a Puerto Rico ahora.</p>	Todo lo que quieras hacer. No necesitas pasaporte o visado.

"Puerto Rico lo hace mejor"	<ul style="list-style-type: none"> Diferentes lugares que representan el servicio al visitante desde que llega (maletero, bar tender, taxista). Presenta el servicio en áreas limpias, seguras (policía, bomberos). 	Expresiones y acciones que demuestran lo que se quiere decir. Esfuerzo y trabajo que hace el puertorriqueño con orgullo.	Hacerlo con orgullo para que Puerto Rico crezca.
"Puerto Rico la Isla Estrella"	<ul style="list-style-type: none"> Un niño, una estrella, el cielo estrellado representando la estrella, quiere alcanzar. El puertorriqueño va tras su estrella que al final es Puerto Rico. Personalidades destacadas como estrellas del mundo. 	Canción con prosa patriótica con el elemento de esfuerzo, grandeza y orgullo.	Todos somos Puerto Rico, una estrella que nos hace brillar en el mundo.

Elaboración propia

Tabla 12

Análisis por Tipo de Anuncio

Anuncio	Tipo - Presentación Explica qué es	Tipo - Cualificación Explica sus beneficios
"No estás soñando, estás en Puerto Rico"	Tradición Belleza arquitectónica (murallas, Viejo San Juan) Naturaleza (playas, montes)	Relajación Diversión Disfrute
"Explora más allá de las costas"	Todo lo encuentras en Puerto Rico	Haces lo que quieras hacer
"Puerto Rico lo hace mejor"	La gente y todos sus encantos trabajan para tengas la mejor vacación	Buen trato, todo lo que buscas está a tu alcance

"Puerto Rico la Isla Estrella"	Esfuerzo y tenacidad del puertorriqueño	El sentirse orgulloso y confiar en Puerto Rico nos hacer crecer en todo.
--------------------------------	---	--

Elaboración propia

Los intangibles de una marca son aquellos valores que se acumulan conjugando el imaginario que se tiene de la marca con el simbolismo que lo representa a través del discurso emocional que construye su identidad, personalidad y promueve su cultura y reputación. (Costa, 2004) Al evaluar los anuncios, se concluyó que los valores identificados con Puerto Rico no representaron a Puerto Rico con un país con una imagen única. Los elementos que fueron repetidos en todos los anuncios pero que pueden encontrarse o ser de cualquier otro país en el Caribe fueron: la belleza natural como playas, montañas y la diversión al aire libre, y la gente divirtiéndose. Ninguno de estos elementos, según Costa (2004) fue presentado como un factor diferencial con la finalidad de posicionar al país como único en el ámbito internacional, buscando diversificar la actividad turística, la inversión extranjera y las exportaciones. No obstante, el anuncio "Puerto Rico, la Isla Estrella" contribuyó a al desarrollo de la autoestima de la sociedad puertorriqueña, pero sirvió para promover a Puerto Rico internacionalmente.

La Tabla 13, presenta el resumen del análisis del mensaje relacionado con la dimensión de los atributos destacados en cada uno de los anuncios identificados

y la Tabla 14 un análisis de los aspectos denotativos, connotativos y dimensión icónica de estos anuncios.

Tabla 13

Dimensión de los atributos destacados como estrategia de mensaje

Anuncio	Dimensión	Mensaje
No estás soñando, estás en Puerto Rico	Turismo	Cultura, Pasión , Diversidad
Explora más allá de las costas	Turismo	Naturaleza, diversidad
Puerto Rico lo hace mejor	Turismo, exportación, inversión	Hospitalidad Excepcionalidad
Puerto Rico la Isla Estrella	Desarrollo Económico	Asombro, autenticidad

Elaboración propia

Tabla 14

Análisis de los aspectos denotativos, connotativos y dimensión icónica de los anuncios pautados

Anuncio	Aspectos denotativos	Aspectos connotativos	Dimensión icónica
"No estás soñando, estás en Puerto Rico"	Vemos Tradiciones Pasado y Presente Escenas del lugar como el Viejo San Juan, el desarrollo la naturaleza y su belleza	Sueños o imaginaciones de lo puedes lograr.	Metáfora conceptual
"Explora más allá de las costas"	Espacios majestuosos de la naturaleza. Jóvenes disfrutando en la naturaleza. Adultos jugando Golf Cada visitante define su actividad.	Cada persona prepara sus vacaciones a su gusto. Mandato ... prepara tu viaje, ven a Puerto Rico ahora.	Todo lo que quieras hacer. No requiere pasaporte o visa.
"Puerto Rico lo hace mejor"	Diferentes lugares que representan el servicio al visitante desde que llega (maletero, bar tender, taxista). Presenta el servicio en áreas limpias, seguras (policía, bomberos).	Expresiones y acciones que demuestran lo que se quiere decir. Esfuerzo y trabajo que hace el puertorriqueño con orgullo.	Hacerlo con orgullo para que Puerto Rico crezca.
"Puerto Rico la Isla Estrella"	Mística de un niño, una estrella, el cielo estrellado representando la estrella, quiere alcanzar. El puertorriqueño va tras su estrella que al final es Puerto Rico. Personalidades destacadas como estrellas.	Canción con prosa patriótica con el elemento de esfuerzo, grandeza y orgullo.	Todos somos Puerto Rico, una estrella que nos hace brillar en el mundo.

Elaboración propia

Los anuncios de “No estás soñando, estás en Puerto Rico” (2001-2004), “Explora más allá de las costas” (2005-2008) y “Puerto Rico lo hace mejor” (2009-2012), enfatizaron un Puerto Rico como destino turístico usando elementos como la belleza natural, la oferta de actividad recreacional relacionada a un turismo de playa y de descubrir la belleza del interior de la Isla por su diversidad natural y la hospitalidad de su gente.

Además de que, la campaña de “Puerto Rico la Isla Estrella” (2013-2016) fue la única que presentó un mensaje dirigido a “destacar a Puerto Rico como destino para la inversión, donde se pretendía recuperar la credibilidad de Puerto Rico para implantar un ambiente estable y de confianza que estimulara al empresario local y diversificara las fuentes de trabajo en la Isla”.²⁶ La estrella y su luz reflejada en la noche en el cielo, eran signos usados como un efecto simbólico que trabajaban con el asombro de la belleza natural de la isla y se buscaba que fuesen interpretados como símbolos de la posibilidad y la esperanza de alcanzar esa estrella.

Esta campaña Puerto Rico la Isla Estrella, 2013-2016 presentó a la isla como un destino para inversionistas haciendo alusión a los sentimientos patrióticos del

²⁶ Presentación mediante conferencia de prensa de la campaña “Puerto Rico la Isla Estrella”, 21 de agosto de 2013.

puertorriqueño, sin mostrar los recursos disponibles. Este anuncio aludió al brillo de la estrella como la representación emblemática de Puerto Rico. El anuncio mostraba lo sublime que es una estrella brillando en la oscuridad. La estrella devino símbolo de la verdad, de la espiritualidad y de la esperanza, como símbolos religiosos o patrióticos de los puertorriqueños. Cabe señalar que la bandera de Puerto Rico tiene como uno de sus signos una sola estrella y se le conoce tradicionalmente como la mono-estrellada, en oposición a la de Estados Unidos, y de ahí las implicaciones políticas del anuncio.

La controversia del anuncio llegó a los tribunales de la Comisión Electoral, la cual acarrió una sentencia a favor de los demandantes del partido anexionista a Estados Unidos y se tuvo que eliminar el uso del slogan *La Isla Estrella / The All Star Island*. La sentencia permitió, sin embargo, que se continuaran usando los colores, la estrella y el nombre de Puerto Rico.

Se pudo estimar en \$329 millones de dólares el presupuesto asignado a la Compañía de Turismo para la promoción y mercadeo durante el periodo investigado 2001 al 2015. No hubo datos que permitieran determinar los logros y la efectividad de esta inversión. A pesar de que el monto del gasto o inversión es información pública, no contiene el desglose de las partidas para pauta de anuncios, ni provee para evaluar su efectividad. Tampoco hubo información oficial relacionada con cuáles o a qué grupos iban dirigidos los anuncios, ni cuán

efectivas fueron las pautas según los medios de comunicación utilizados para mostrar los anuncios.

El análisis de los anuncios mostró que la noción de marca Puerto Rico fue trabajada sólo como un destino al cual visitar. Todos los anuncios promovieron la imagen positiva de la isla como un lugar ideal para visitar, lo que en términos persuasivos corresponde a querer influir en la toma de decisión por parte del consumidor para que seleccione el destino a visitar (Blain, et al., 2005). En términos de establecer si Puerto Rico contaba con una imagen clara y distintiva como un lugar diferente a otros lugares en el Caribe, sólo se pudo constatar en relación con el visitante estadounidense. Los anuncios promovían al público de ese país que no necesitaban pasaporte ni visado para entrar. Enumeramos a continuación los hallazgos en el análisis de los anuncios.

1. Los anuncios no tenían indicadores que definieran o presentaran a Puerto Rico como un país marca puesto que no presentaba su condición de oferta única en la región.
2. Los anuncios usaron elementos como fueron la belleza natural, la hospitalidad de su gente, la cultura y las tradiciones, aspectos correspondientes al orgullo nacional, y, además, reiteraban la seguridad y estabilidad de la isla al visitante. No obstante, estos elementos no se repetían en todos los anuncios, ni fueron utilizados por todas las

administraciones gubernamentales. No hubo continuidad ni seguimiento a los que se exponía como mensaje. Atraer al turismo de diversión y playa eran los elementos que más se resaltaban y repetían.

3. El mensaje de los anuncios mostraba al turista los beneficios que acarrea visitar Puerto Rico, no la identidad de una marca país.
4. Puerto Rico estuvo definido por sus tradiciones, sus bellezas naturales y su oferta de entretenimiento.
5. Ninguno de los anuncios presentaba a Puerto Rico como un lugar distinto o único. Puerto Rico podía ser cualquier isla en el Caribe.

Con respecto al anuncio "Puerto Rico, la Isla Estrella", Mary Jo Laborde (2016), principal oficial de Ventas y Mercadeo de la Compañía de Turismo entre 2013 y 2016 señaló:

Con la campaña "Puerto Rico, la Isla Estrella", hubo un intento de presentar a Puerto Rico como una marca país. Los distintivos que se usaron presentaban el símbolo de "una estrella sola" y el lema "Puerto Rico, la Isla Estrella", considerados como los elementos para hacerlo único en el Caribe, y presentar al conjunto de los puertorriqueños y a Puerto Rico como diferentes, únicos. (Entrevista personal, 2016)

Esta campaña fue usada por el Gobierno de Puerto Rico para promoción de la isla interna y externamente. Su objetivo con el público interno era el de levantar

la autoestima de los puertorriqueños, Sin embargo, la campaña “Puerto Rico, la Isla Estrella” resultó en una controversia política que no produjo resultados positivos de identidad a la Isla²⁷

²⁷ Comunicación hecha por el gobernador Alejandro García Padilla, junto al secretario de Desarrollo Económico, Alberto Bacó en la presentación de la campaña el 21 de agosto de 2013.

Capítulo 6: Argumentos relacionados con los hallazgos

6.1. Hacia la elaboración de la marca país Puerto Rico

En este capítulo procedemos a responder las preguntas que guiaron esta investigación a partir del análisis de la información y datos recopilados, la evaluación de la Ley Núm. 70 de 2013 y el análisis de las campañas publicitarias llevado a cabo en el capítulo anterior. Esta investigación surgió por el interés de estudiar y analizar la política pública conducente a establecer la marca país Puerto Rico por las diversas administraciones gubernamentales de la isla entre 2001 y 2015. El gobierno consideró esta política pública como una estrategia necesaria para el posicionamiento internacional de la isla y para su desarrollo, sobre todo ante la crisis económica en que Puerto Rico ha estado inmersa en lo que va del siglo veintiuno. Las estrategias de *branding* eran sinónimas de desarrollo económico para aquellos países inmersos en unos procesos de políticas neoliberales donde la economía se debía regir por el libre comercio, permitiendo la libre circulación de mercancías, capitales y personas.

El análisis en el Capítulo 5 permitió conocer y evaluar cuáles han sido los esfuerzos trabajados para la construcción de una marca Puerto Rico que diera a conocer y a establecer su reputación de país competitivo a nivel internacional. En términos generales, se puede interpretar que este análisis presentaba a Puerto Rico con una imagen de marca país. A pesar de que la política pública que se pretendía establecer señalaba que no se seguían estrategias para establecer la

marca país. La documentación, datos, marco legal y campañas publicitarias, que fueron el eje central de la investigación, confirmó que los esfuerzos llevados a cabo por las diferentes administraciones del gobierno de Puerto Rico no estaban dirigidos por o con una estrategia de *nation branding*.

Con los resultados de esta investigación, se pudo contestar la pregunta principal: ¿cuál había sido la efectividad de la política pública de las administraciones gubernamentales de Puerto Rico entre los años del 2000 al 2015, usando el concepto de *nation branding* para crear, establecer y desarrollar una marca país? También se respondió a: ¿cómo los factores determinantes y de resultados presentados en el modelo analítico de Sun (2009) que definen una estrategia óptima de *nation branding* se concretaron en las políticas gubernamentales de Puerto Rico en el desarrollo de la marca Puerto Rico?; y a ¿cuáles fueron las variables determinantes, las variables moderadoras y las variables de resultados del modelo analítico de Sun que se articularon como mecanismos de *branding* en la política pública establecida para el desarrollo de la marca país Puerto Rico?

Por otro lado, el análisis de los datos e información obtenida sirvió para mostrar la valorización que el gobierno de Puerto Rico dio a cada uno de los elementos contenidos en los factores determinantes y de resultados contenidos en el modelo analítico de Sun (2009). El análisis demostró que las administraciones

gubernamentales carecieron de información y datos necesarios, a la vez que en otras instancias tenían sólo información y datos parciales. La *Figura 20* presenta visualización que resume la valorización por parte del gobierno de Puerto Rico de cada uno de los elementos del modelo de Sun (2009).

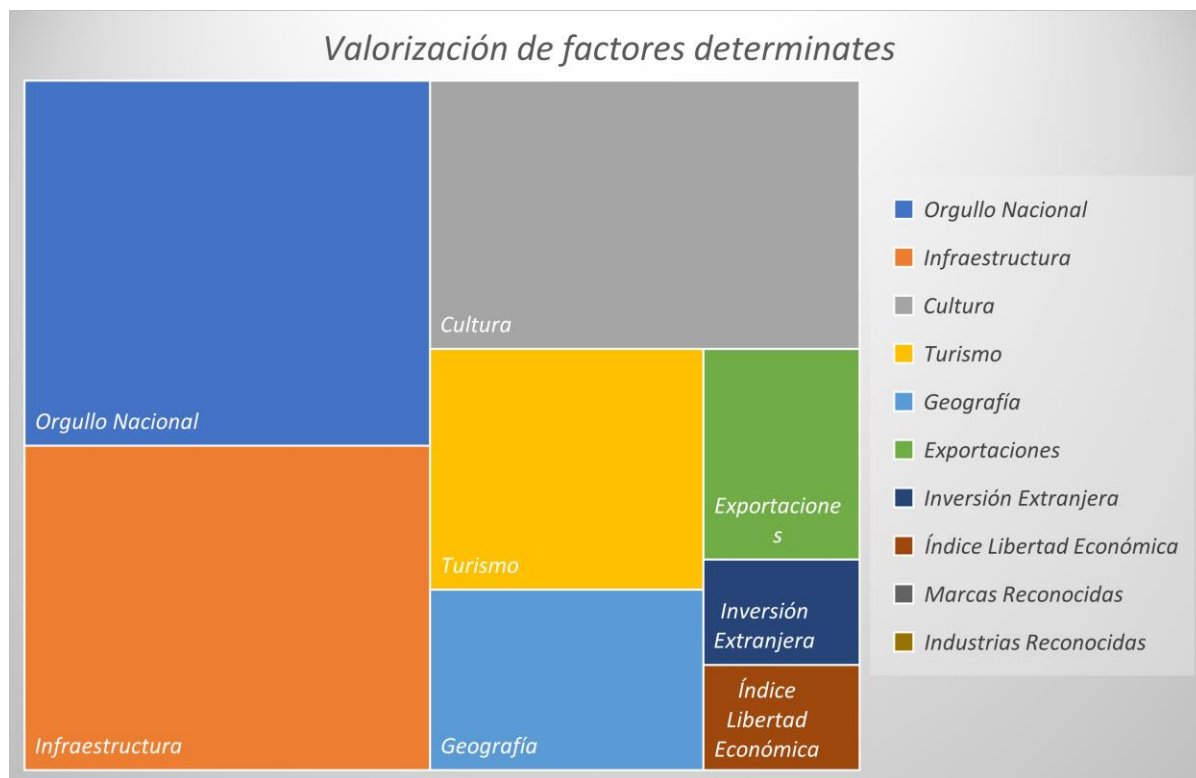


Figura 20. Elementos definidos para factores determinantes y factores de resultados
Elaboración propia.

Se evaluó, además, cuán efectivas y eficientes fueron las campañas de mercadeo y promoción que entre los años 2000 y 2015 intentaron proyectar la marca país Puerto Rico. Al igual que con la información y datos del gobierno, se encontró que la información provista sobre la efectividad de las promociones era fragmentada e incompleta, lo que dificultaba la evaluación de su

efectividad. La evaluación de la Ley Núm. 70, 2013, Ley para el Desarrollo de la Marca de País como un intento para trabajar con una estrategia dirigida a poner en marcha una marca Puerto Rico mostró que su implantación no tuvo ningún resultado que propiciara el desarrollo de la marca país Puerto Rico. El análisis de los anuncios de las campañas publicitarias entre 2001 y 2015 mostró un intento comprensivo de elaborar estrategias de *branding* por las administraciones gubernamentales durante esos años.

El uso del modelo analítico de Sun (2009) como marco para analizar toda la información recopilada contribuyó a aclarar la distinción entre *nation brand* y *nation branding*, y llevó a vincular aquellos factores determinantes y de resultados que eran elementos necesarios al momento de determinar la implantación de una política pública que llevase a establecer una marca país considerando las estrategias de *nation branding*. Por otro lado, las ideas de Sun relacionadas con la teoría de ventajas de recursos del país proveyeron a esta investigadora un mejor entendimiento de las dinámicas consideradas en Puerto Rico de *nation branding*.

La Tabla 14 resume los resultados del análisis de los datos e información recopilada, la Ley Núm. 70, 2013 y los anuncios utilizados como parte de las campañas publicitarias. Se utilizó una matriz de congruencia (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) para elaborar la tabla.

Tabla 15

Matriz de congruencia sobre descubrimientos y hallazgos asociados al análisis y los resultados

Planteamiento	Teoría	Método	Resultado	Discusión
Efectividad de la política pública de las administraciones gubernamentales 2001-2015	Estrategias de desarrollo económico para mercadear y promover a Puerto Rico como destino.	Recopilar datos sobre factores determinantes y de resultados.	Informe de datos parciales para cultura, infraestructura, exportaciones, turismo e inversión turística.	Confirman que hubo un esfuerzo para proyectar a Puerto Rico como una marca, pero este esfuerzo no logró cambios o aumento en el desarrollo económico de Puerto Rico.
Definición de los factores determinantes y de resultados según el modelo analítico de Sun (2009) como estrategia óptima de <i>nation branding</i>	Modelo Analítico	Al definir los factores para el análisis de los factores solamente se pudo evidenciar con el factor de resultado para el turismo con el flujo de visitantes y el gasto de estos. Aunque este no reflejó crecimiento o cambios con el gasto o la inversión de promoción y mercadeo asignada por año. Análisis del PIB consumo nacional +	Turismo reflejó un flujo estable junto al gasto de estos visitantes. Por otro lado, la inversión en promoción y mercadeo en algunos años aumentó, pero ese aumento no tuvo impacto significativo. En ocasiones fue decreciente. Decreciente a través de los años. No hay crecimiento, más bien estables.	Puerto Rico no cumple con todos los criterios para definirse como marca país.

		inversión + gasto público + (exportaciones e importaciones). Exportaciones		
En el 2013 se concreta la Ley 70, 2013 como política pública para crear y desarrollar la marca Puerto Rico		Evaluación relacionada con la implantación de la Ley. Entrevistas sobre la situación y o compromiso del gobierno de turno con la ley.	La marca país se apoyaría en la imagen del país, tratando de proteger la reputación lograda a nivel internacional. No se aclaró qué imagen se quería alcanzar. Se confirmó que se trabajó nuevamente con lo relacionado a la imagen como destino turístico	Falta de unión de propósito entre los sectores público y privado. El gobierno no confirma datos de cuál era la imagen o reputación de Puerto Rico como marca. Se usan solamente interpretaciones de los proponentes si reconocer la viabilidad para crear la marca país.
Efectividad de los anuncios para mercadear y promover.	Mensaje publicitario	Análisis del mensaje, la inversión y el grupo objetivo	Exclusivamente se presentó el destino turístico. No hay evidencia de los planes de medios para determina el alcance y la efectividad de esta inversión.	No hubo un esfuerzo estratégico para tener exposición internacional, ni cuál sería el mensaje de consenso.

Trabajada por la investigadora usando como referencia de la matriz de congruencia para resumir los resultados.

6.2. Política Pública

Ante la pregunta de si podían ser consideradas como política pública cada una de las estrategias trabajadas por las administraciones gubernamentales entre el 2000 y el 2015 se pudo inferir que no fueron establecidas como política pública, pero sí como una estrategia usada para atraer turismo e inversión. Lo que si se confirmo fue que estas estrategias no estuvieron dirigidas por el concepto de *nation branding*.

La Compañía de Turismo y el Departamento de Desarrollo Económico fueron dos de las agencias dirigidas en desarrollar y fomentar la marca país donde se buscó promover y presentar a Puerto Rico con crecimiento turístico usando una oferta histórica, cultural, de playas, sol y diversión, además de proyectar como capital su recurso humano y las ventajas de su posición geográfica. Las estrategias por periodo que consideraban este *branding* fueron:

1. “No estás soñando, estás en Puerto Rico”, 2000-2004 donde se usó una estrategia de presentar los valores del espacio y del ambiente público en que se movería el turista;
2. “Explora más allá de las costas”, 2005-2008 donde usó una estrategia de presentar las ventajas que tiene el territorio geográfico más allá de las playas. Puerto Rico ofrece más que playa, arena y sol;

3. "Puerto Rico lo hace mejor", 2009-2012 donde se usó una campaña que buscaba definir los gustos, costumbres y comportamientos de los clientes e inversionistas que vienen a Puerto Rico, los extranjeros;
4. "Puerto Rico, la isla estrella", 2013-2016 donde usó una estrategia para construir un posicionamiento mejorando la reputación de Puerto Rico como parte de una cultura, una filosofía de vida, una huella diferencial, y una promesa de vida. Buscaba despertar la emoción vinculándose a significados positivos de una memoria y una emoción, basada en un ideal o imagen.

Si bien el concepto de *nation branding* es uno que ayuda a desarrollar una imagen de reputación y confianza para permitirle a los países competir y distinguirse a nivel mundial, no obstante, para que haya condiciones de identidad competitiva, tiene que existir en cada país progreso político, económico, social y cultural (Anholt, 2007).

El análisis para Puerto Rico demostró que Puerto Rico carece de planes estratégicos que tengan continuidad, sean consensuados y coordinados, para que conduzcan al establecimiento de estrategias que propicien establecer la marca país. El análisis de los datos e información recopilada demostró que el gobierno reconocía las ventajas de Puerto Rico como un país hábil para competir de manera global, no solamente por su posición geográfica, sino por

sus ventajas sociales, culturales y políticas lo que lo diferenciaban del resto de los países en el Caribe y de Centro y Sur América. Las administraciones gubernamentales de Puerto Rico estaban conscientes del reconocimiento mundial de su recurso humano que era uno preparado y competitivo.

6.3. Desempeño de los indicadores del modelo analítico de Sun (2009)

El modelo analítico de Sun (2009) sirvió de marco para analizar el desarrollo de una estrategia óptima de *nation branding* donde se concretasen las políticas gubernamentales y donde se trataron de establecer los factores determinantes y de resultados cuando se verificaban si se concretaban o no como mecanismos de *nation branding*. El *nation brand* era la identificación de un país como marca que fijaba y asociaba el diseño de sus símbolos, signos, colores, o cualquier combinación de estos al promoverse el país en cuestión. Según Sun (2009), estos símbolos y signos tenían una carga importante para los grupos que estaban interesados en ese país. En el caso de Puerto Rico se conformaron estos símbolos y signos al reconocer a quién o a quiénes se quería dirigir la campaña publicitaria de ese periodo. Entre los elementos identificados estaban el uso de la bandera, sus colores y su estrella única; el emblema del Coquí,²⁸ la Garita del Fuerte San Felipe del Morro, el escudo, y el himno nacional. También se establecieron otros

²⁸ *Eleutherodactylus brittoni* - El coquí es un tipo de rana nativa de Puerto Rico, llamada así por el característico sonido que producen los machos de la especie.

factores culturales como su vida nocturna, la música y actividades relacionadas con su posición geográfica lo que le permitía presentarse como un destino competitivo en el Caribe. Puerto Rico se promovía como un destino turístico resaltando estos factores culturales que atraían especialmente a los estadounidenses.

6.3.1. La Ley Núm. 70, 2013 y otros factores evaluados

En la Exposición de Motivos de la Ley Núm. 70, 2013, se establecía la necesidad de presentar a Puerto Rico con un proceso de *marketing* oficial que permitiera desarrollar su imagen. Señalaba que este ejercicio requeriría constancia, consistencia, además de representatividad consensuada de los signos y símbolos escogidos para representarlo. Además, consideraba el concepto de *branding* como la estrategia de *marketing* para desarrollar la marca país Puerto Rico.²⁹

La Ley 70, 2013, se enfocó exclusivamente en una estrategia de marca país que buscaba proveer una plataforma común desde la cual se emprenderían de manera articulada las iniciativas público-privadas que consolidarían el potencial de Puerto Rico en los mercados internacionales, fortaleciendo su

²⁹ Ley Núm. 70, 2013 aprobada el 23 de Julio de 2013 17 ma. Asamblea 1 era Sesión Legislativa Ordinaria. Recuperado de: LexJuris de Puerto Rico © 1996-2013 - Derechos Reservados

posicionamiento en el contexto global, pero sin evaluar qué o cuáles factores determinantes debería tener Puerto Rico para lograr esta proyección.³⁰

La Ley reconocía a su vez que Puerto Rico se promovía primordialmente como destino turístico y resaltaba su multiculturalidad y la estabilidad y seguridad para los inversionistas en su mayoría de empresas estadounidenses. La Ley intentaba “establecer los procesos adecuados para la adopción de una marca país para la Isla y a su vez garantizar que el uso y adopción de esta marca país fuese adecuado, continuo y consistente”.³¹ Finalmente, la ley se convirtió en una ley muerta, aunque no derogada, toda vez que no se constituyó el Comité Permanente imprescindible para implantar la ley para crear y administrar la marca.

Los únicos factores del modelo analítico de Sun (2009) considerados al momento de redactar la Ley que evidencian un esfuerzo de definir la marca Puerto Rico fueron los factores culturales, los de infraestructura y los geográficos, importantes para el desarrollo turístico.

³⁰ Ibid.

³¹ Según fue definido en la Ley para el Desarrollo de una Marca País. Ley Núm. 70 de 23 de julio de 2013. <http://www.lexjuris.com/lexlex/Leyes2013/lexl2013070.htm>

El estudio de *FutureBrand* (Figura 21) proveyó información comparativa de Puerto Rico con el resto de la región Latinoamericana. Esta información permitió contrastar la infraestructura en comunicación, las marcas respetadas, el índice de libertad financiera, el producto nacional bruto, los recursos naturales y la inversión extranjera de Puerto Rico con América Latina.

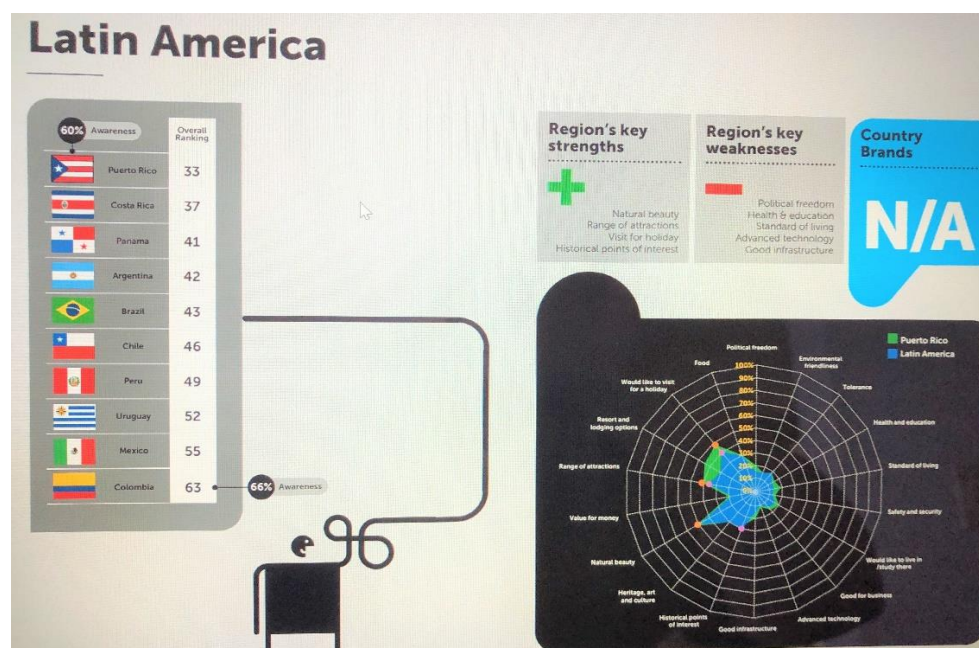


Figura 21: Country Brand Index 2014-2015. Fortalezas y Debilidades. Recuperado de: www.futurebrand.com

Los hallazgos del *Country Brand Index* reforzaron lo demostrado por el análisis de los factores determinantes y de resultado del modelo analítico de Sun (2009). Puerto Rico no había podido demostrar que cumplía con todos los valores aplicables para que fuese definido como una marca país.

Los anuncios de las campañas publicitarias debieron estar en sincronía con la política pública que el gobierno quería implantar, la de la marca país Puerto Rico. No obstante, esto no fue así. El análisis mostró que la imagen de Puerto Rico presentada en los anuncios respondía a las percepciones que tenían los consumidores estadounidenses de Puerto Rico, a la vez que utilizaba también aquellos símbolos y signo fácilmente reconocidos por los puertorriqueños.

Cabe recordar que según Sun (2009), los factores de resultados demostrarían la imagen favorable para el país y a impulsar el turismo y las exportaciones. Kotler y Gertner añaden que "aunque una imagen de país es de larga duración y difícil de cambiar, es de naturaleza multidimensional debido a su historia, ubicación geográfica, cultura y patrimonio" (2002, p. 251). Por ello, los administradores de la marca país Puerto Rico y los responsables de las políticas públicas para encausarla necesitaban tener como base la imagen que se tenía de Puerto Rico en los mercados al momento de diseñar la estrategia de *branding* apropiada. Pero, nuevamente para Kotler y Gertner:

Una imagen desfavorable del país puede ser compensada cuando mejora sus recursos claves. En este caso, los administradores de la marca país y los responsables de las políticas públicas deben identificar cuáles son los recursos claves, evaluar las fortalezas y debilidades de la marca, evaluar las oportunidades y amenazas ambientales y emplear los recursos

de forma eficaz y eficiente para lograr una ventaja competitiva en el mercadeo mundial (2002, p. 252).

Los administradores de la marca país y los responsables de las políticas públicas no pueden controlar cómo los grupos de interés perciben el país, a pesar de que puedan establecer una identidad de marca clara o favorable para el país para promocionarlo e influir en estos grupos de interés con la imagen existente del país. No importa si el país tiene la intención de presentar una nueva promesa de marca o volver a la marca anterior, la realidad del pasado y desempeño de la sociedad debe tomarse en cuenta para dar credibilidad a las iniciativas como marca (Anholt 2006; Gilmore, 2002; Tatevossian, 2008). Ninguno de estos aspectos fue considerado por las administraciones gubernamentales de Puerto Rico entre 2001 y 2015 al momento de implantar la política conducente a la marca país Puerto Rico.

Capítulo 7: Acciones recomendadas para ser consideradas por la administración gubernamental en Puerto Rico

La marca país es un término que se utiliza en la disciplina de *marketing* y la comunicación que hace referencia a los valores intangibles, la reputación y la imagen de marca de un país. Es una estrategia que va dirigida a los mercados internacionales para capitalizar en la reputación de un país, en este caso presentado a Puerto Rico como una marca dirigida a los mercados internacionales.

Puerto Rico, al igual que otros países depende de su desarrollo económico y generalmente se ha enfocado en atraer el turismo sin considerar otros aspectos como son atraer a los que quieran vivir, invertir y consumir productos del país. Tampoco ha incluido a su población en los pasos que ha tomado para crear y desarrollar su marca país. Como consecuencia, la población no formado parte de este esfuerzo. La estrategia de competitividad de la marca país está conformada por un conjunto de acciones que tienen como propósito ayudar al país a crear una táctica de diferenciación de los productos y servicios que ofrece.

Una marca país exitosa debe usar el concepto de inclusión en el proceso de toma de decisiones, donde el gobierno, el sector privado y sus ciudadanos deciden un posicionamiento de marca país. También tiene que definir aquellos

elementos esenciales que promuevan el turismo, la inversión extranjera y las exportaciones. Debe tener una percepción mundial sobre su gobernanza o la capacidad que tiene el gobierno para hacer cumplir sus leyes y proveer servicios a la ciudadanía (Fukuyama, 2013), es un proceso de administración política o como establece Keping (2018) que es con el propósito de guiar, dirigir y regular las actividades de los ciudadanos a través de distintos sistemas y relaciones para maximizar el interés público. Esta administración política debe reconocer la situación fiscal, cumplir sus leyes, proveer servicios a sus ciudadanos, tener eficacia en el sector público, transparencia y rendición de cuentas que se demuestran con datos confiables y con acceso a la información.

Como primer paso se presenta un resumen de los componentes constatados para el caso de Puerto Rico investigado para los primeros 15 años del siglo XXI, del 2000 al 2015. Como segundo paso se establecen recomendaciones del modelo recomendado para crear y desarrollar la marca país Puerto Rico. La estrategia de marca país no puede basarse solo en el marketing y la comunicación, porque no será efectiva. Debe contener un relato de la marca país apoyado por prácticas y acciones que reafirmen la imagen basada en los criterios de reputación que se quieren proyectar.

7.1. Componentes constatados y propuestos para el caso de Puerto Rico

Presentamos los aspectos importantes abordados dentro del marco teórico para verificar el grado de ajuste entre teoría y práctica para la elaboración de una marca país, en nuestro caso la marca país Puerto Rico. Enumeramos los aspectos relevantes que se constataron a través de la evaluación y el análisis trabajado para el periodo estudiado del 2000 al 2015.

1. Para establecer la marca país se requiere una política pública dirigida a establecer estrategias de desarrollo económico donde evidencie con datos socioeconómicos su manejo y la confirmación del desarrollo económico.
2. Puerto Rico no ha trabajado una posición de marca país por razones políticas y de administración pública efectiva más que por razones económicas o falta de recursos.
3. Puerto Rico no es un país independiente por lo tanto no es autónomo y no tiene la capacidad para tomar decisiones relacionadas con los factores determinantes y de resultados que definen una estrategia de marca país.
4. Puerto Rico no ha tenido, ni tiene la flexibilidad necesaria para definir y establecer políticas públicas por estar restringido por la cláusula territorial, política y económica con los Estados Unidos.
5. Se confirmó que Puerto Rico no tuvo la capacidad para desarrollar un proyecto socioeconómico propio, porque Puerto Rico depende de los

proyectos políticos y económicos que establece el Congreso de los Estados Unidos (Congreso), por virtud de la segunda cláusula de la sección 3 del Artículo 4 de la constitución de Estados Unidos donde señala que el Congreso tendrá el poder de disponer y hacer todas las Reglas y Reglamentos necesarios relacionados con sus territorios u otra propiedad que pertenezca a los Estados Unidos.

6. El que Puerto Rico pueda tener la posibilidad de fortalecer sus propios ingresos con proyectos socioeconómicos que atiendan sus recursos y sus necesidades como país permitiría llevar prácticas de políticas públicas más democráticas y de gobernanza. Sin duda, esto es mucho más complejo por su relación de territorio no incorporado de los Estados Unidos.
7. La Ley Núm. 70, 2013, Ley para Crear la Marca País, fue un esfuerzo del gobierno que pretendía al margen de los partidos políticos o el sector económico implantar y accionar una marca país. Pero lograrlo era necesario entender y comprender las limitaciones que presentaba al no poder ser ejecutada por el gobierno además de que tampoco tenía la autonomía para ponerla en vigor.
8. Por razones políticas, al darse un cambio en el gobierno, no se designaron las personas que conformarían el Comité Permanente establecido por la Ley Núm. 70, 2013. Los miembros de este comité serían los responsables y encargados de crear, desarrollar y mantener la marca Puerto Rico por un periodo de 10 años. Las razones fueron que estas personas debían ser

evaluadas para confirmación por el Senado de Puerto Rico una vez el gobernador sometiera sus nombres lo que exponía a estas personas a ser vulnerables ante el proceso político para confirmación. Este es un tema que debe ser considerado para una futura investigación donde se puedan identificar la voluntad, determinación y ánimo de las próximas administraciones gubernamentales para ejecutar esta u otra política pública dirigida a crear en acuerdo y en consenso una estrategia de marca país para Puerto Rico.

9. Otras de las limitaciones presentadas de esta ley era que se requería dar continuidad y consistencia a un posicionamiento fuera de líneas partidistas por lo que el cambio continuo en la administración gubernamental limitaba o impedía.
10. Para medir el desarrollo económico se necesitan datos socioeconómicos que permitan establecer los criterios que confirman ser una marca país. En el caso de Puerto Rico estos datos no estaban todos disponibles o no fueron considerados como datos completos o confiables.
11. Existen datos parciales para algunos de los factores determinantes y de resultados necesarios para aplicar el modelo analítico de Sun (2009), pero no pudo reconocer, ni adjudicar el hecho de que Puerto Rico tenía establecida su marca país:
 - a. Era necesario tener información completa relacionada con los factores determinantes como son: reconocimiento y medición de las

marcas respetadas, industrias respetadas y las exportaciones a otros países y a los Estados Unidos.

- b. La falta de información relacionada con los factores de resultados también añadía que no se podía establecer a Puerto Rico como marca país, por la falta de datos de inversión de capital extranjero que es un dato que no se recoge ni informa oficialmente.

12. La experiencia de la investigadora y el uso de los resultados de estadísticas relacionadas con el desarrollo económico de Puerto Rico evidenciaron que los esfuerzos llevados a cabo en el periodo del 2000 al 2015, fueron inconsistentes, el mensaje no tuvo continuidad y cada administración gubernamental que asumía el mandato trabajaba un nuevo mensaje dirigido por un nuevo programa de gobierno político partidista, no con una estrategia de marca país. Para medir el desarrollo económico se necesitan datos socioeconómicos que permitirían establecer los criterios que confirman una marca país.

13. La información sobre los índices socio económicos, económico y político del país y el rango de reconocimiento mundial informados por estudios como el *Country Brand Index* y el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, se encontró que no existían datos concretos que definiesen a Puerto Rico como una marca país. Tampoco existían los datos sobre la percepción que se tiene de Puerto Rico internacionalmente.

14. Puerto Rico no ha podido presentar un mensaje de país con valor único. Puerto Rico solamente se proyectaba con una estrategia de comunicación que identificaba o enfatizaba elementos de la belleza natural, sus playas, lugares icónicos, actividades de entretenimiento y esparcimiento que otros países en el Caribe a su vez presentaban. Puerto Rico demostraba que era país desarrollado con los servicios y la infraestructura necesaria para fomentar, el turismo y a su vez atraer la inversión extranjera.
15. El desafío más importante a los que se enfrenta la marca país Puerto Rico es la no unidad de propósito de los sectores público-privado, el sector político, además de la dificultad para establecer objetivos medibles y alcanzables por la falta de datos que confirmen la información necesaria que define una marca país.

Al construir una marca país, no todos los países trabajan desde la misma posición, unos países cuentan con un reconocimiento internacional favorable y otros deben cambiar percepciones negativas que están arraigadas y son difíciles de cambiar. Pero el objetivo principal de la estrategia de marca país es trabajar en la imagen del país para posicionarse como un país atractivo para fortalecer sus relaciones internas como con otros países para atraer turismo e inversión y exportar sus productos.

Al analizar de qué modo una variable estratégica como el concepto de marca puede aplicarse a un país, y como una de sus dimensiones, la imagen, puede influir en el comportamiento de los consumidores en relación con los productos de ese país, es importante un desglose de los recursos que impactan el concepto de marca país. En la *Figura 22* se presentan los recursos que impactan el turismo, la inversión extranjera y las exportaciones de productos como determinantes del desarrollo económico específicamente para el caso de Puerto Rico.

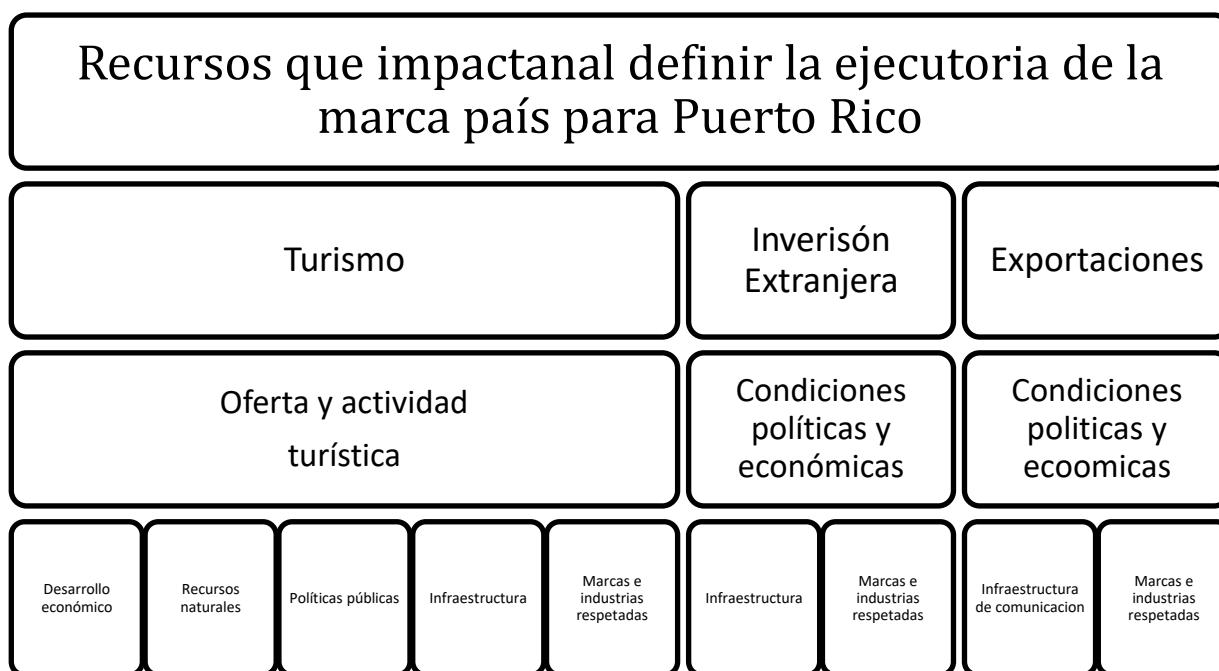


Figura 22. Flujo de recursos que impactan el desarrollo económico del país como marca. Elaboración propia

El impacto de los recursos disponibles en los factores de resultados como son en el turismo, la inversión extranjera y las exportaciones son vistos desde la perspectiva de actividades y recursos disponibles tanto de material natural como

administrativo. En relación con el turismo, Puerto Rico a través de su historia ha tenido un modelo de desarrollo turístico donde usas sus ventajas competitivas relacionadas con su diversidad y su oferta turística. No obstante, la existencia de otros destinos turísticos en la región del Caribe obliga a una mayor competitividad por lo que Puerto Rico tiene la necesidad de cambiar el paradigma y donde se pide sinergia entre los sectores gubernamentales e industriales para una administración gubernamental más ágil y dinámica que permita condiciones más accesibles para la inversión, distribuir la actividad turística a toda la Isla buscando usar diferentes formatos, mantener la belleza natural y presentar los diferentes pueblos y ciudades con las distintas riquezas culturales y de entretenimiento que la componen.

Aunque el turismo no es el único indicador de éxito si es uno relevante como motor en todas las economías donde en promedio representan entre el 2 al 10 % del Producto Interno Bruto de los países. Para Puerto Rico y durante el periodo estudiado del 2000 al 2015, el promedio representado fue de 2 a 6 %. Claro está que el turismo será y seguirá siendo un factor de desarrollo económico importante para la Isla y debe estar encaminado a atraer visitantes e inversionistas, aumentar el empleo y el consumo en sectores de servicios relacionados.

La proyección del turismo va a depender de una oferta y actividad turística que pueda confirmar que es un país con índices de desarrollo económico, que posee las condiciones naturales para presentar el disfrute y entretenimiento con los servicios y la infraestructura que es de alcance mundial. También debe proyectar que cuenta con reconocimiento de país por marcas e industrias respetadas.

Para Sun (2009) la inversión extranjera establece que la marca país es un moderador en el proceso de la toma de decisiones donde los accionistas e inversionistas extranjeros buscan la competitividad en los países que asumen un posicionamiento que simboliza y comunica una combinación única entre lo económico, político, geográfico y de infraestructura. Para esto en el caso de Puerto Rico se tiene que redefinir su condición política como territorio incorporado de Estados Unidos de Norte América, lo que no es una solución fácil o sencilla, pero si pueden establecer acuerdos con el Congreso de los Estados Unidos que permitan las condiciones de negociar y los impuestos a través de políticas públicas que ayuden a atraer la inversión extranjera.

Atraer inversión extranjera va a depender de que pueda demostrar condiciones políticas y económicas estables, además de una infraestructura que establece condiciones de negocio confiables y seguras presentándose a través de la estabilidad en las industrias y marcas de prestigio.

En las exportaciones el modelo de Sun (2009) establece que la situación económica, la política, las industrias y marcas respetadas o prestigiosas son determinantes y tienen un impacto en los resultados económicos sobre las exportaciones. Puerto Rico no tiene autonomía para establecer relaciones comerciales con otros países por lo que no puede exportar sus productos y servicios a menos que lo haga en acuerdo con los Estados Unidos. Para lograr estos acuerdos tiene que trabajar nuevas leyes y tratados mercantiles que favorezcan a Puerto Rico dentro de la situación política existente. Lograr estos acuerdos puede darse al evidenciar confianza y estabilidad en su economía y su política interna con el Congreso de los Estados Unidos de Norte América.

Las exportaciones deben presentarse en condiciones políticas y económicas estables, además de una infraestructura de comunicación que aproveche las relaciones legales, fiscales y financieras entre Puerto Rico y Estados Unidos y los acuerdos internacionales entre Estados Unidos y otros países de crecimiento económico a través de libre comercio buscando incluir la capacidad de pertenencia a organismos regionales e internaciones que sean consistentes con los interés comunes de defensa y seguridad presentándose la estabilidad en las industrias y marcas de prestigio establecidas. El libre comercio significa, empleos. Inversiones y ventajas delegadas a Puerto Rico por y con los Estados Unidos.

Para el periodo del 2000 al 2015 el Gobierno de Puerto Rico asumió una estrategia de marca país que no incluyó a los sectores o públicos que la componen. El gobierno solamente se ocupó de desarrollar y dar a conocer los atractivos turísticos y culturales obviando que la estrategia de marca país va más allá que el turismo. La estrategia de marca país protege e incentiva a los países para desarrollar y atraer el turismo, pero además a que promueva la inversión extranjera y las exportaciones de sus productos. No es especificar los atractivos turísticos, sino que tiene que demostrar y evidenciar con datos estadísticos que cuenta con las aptitudes y recursos necesarios para llevar a cabo negocios con inversionistas y las exportaciones con otros países, además de asegurar la estabilidad en los temas relacionados con sus sistemas de valores y de calidad de vida.

Para desarrollar una imagen de marca país Puerto Rico debe de enfocarse en el funcionamiento y en el desarrollo de las dimensiones de la experiencia y el propósito que tiene el país, así como debe generar informes de medición que permitan estudiar y evaluar constantemente las fortalezas y debilidades que tiene como país. Entre las dimensiones están la experiencia y el propósito de país que ha tenido Puerto Rico con una posición de líder como destino turístico en el Caribe. La localización en el Caribe lo hace un destino para todas las épocas del año y que a su vez tiene una infraestructura sólida para apoyo aéreo y marítimo, así como terrestre al interior de la Isla. La oferta consiste en un legado

de atracciones culturales e históricas. También como propósito base tiene que manejar una imagen más fuerte que vincule a los sectores de servicios turísticos directos e indirectos.

Los recursos que impactan la imagen de marca país para Puerto Rico una vez evidenciados los factores de resultados confirmaran las ejecutorias sin olvidar la dimensión política que tiene los cambios en la estrategia de desarrollo económico que lo definen. Cada país tiene que decidir su propia estrategia de desarrollo económico de acuerdo con sus circunstancias, históricas, políticas y económicas. (Curet, 2003, p. 26) En el caso de Puerto Rico tiene que considerar que tiene una política de desarrollo económico sub editado a los Estados Unidos y que es un país pequeño por lo que no puede sostener unidades de producción de gran escala que sean competitivas.

El modelo analítico de los determinantes y de los resultados del *nation branding* esbozado por Sun (2009) se identifican como los factores relevantes en la implantación de la estrategia de *nation branding*. Sun (2009) establece que la marca país es un factor moderador dentro del proceso de la toma de decisiones de los accionistas o público como son los inversionistas extranjeros, turistas y ciudadanos cuando se compite en un mercado internacional. El posicionamiento de la marca es una herramienta que simboliza y comunica una combinación única de lo cultural, económico, político, geográfico y de

infraestructura. Aquellos elementos que componen una marca país son: productos del país, cultura, música, tradiciones, gastronomía, deporte, proyectos empresariales, la imagen que proyecta y la oferta turística que tiene el país.

Sun (2009) comprobó con su modelo que la cultura, la economía, infraestructura, política, marcas prestigiosas, industrias respetables y la geografía son factores determinantes para tener una marca país. Estos tienen impacto en los resultados económicos que deben medirse con sus exportaciones, la inversión extranjera y el turismo. En el caso de Puerto Rico se hace difícil definir los factores determinantes de la marca país al no tener independencia política para establecer acuerdos o políticas públicas de desarrollo económico, no tener estabilidad o continuidad en su administración gubernamental y no contar o confiar en los datos estadísticos socioeconómicos que permitan confirmar de que es una marca país.

Desde la cultura se construye la identidad, memoria, futuro, creatividad, conveniencia y riqueza por lo que Puerto Rico debe proyectarse como un centro cultural en el Caribe. Fortalecer la oferta cultural abre alternativas para el desarrollo económico por lo que debe trabajarse estableciendo política pública de cultura que coordine con otras agencias estatales, el sector privado y el comunitario buscando evitar la duplicidad de funciones, reducir la burocracia como son la necesidad de certificaciones y permisos que son otorgados

exclusivamente por agencias o dependencias gubernamentales para generar la oferta cultural y esfuerzos de agencias culturales para tener una programación cultural variada, empresarismo y turismo cultural conservando la infraestructura cultura.³²

El desarrollo de infraestructura es prioritario, específicamente en lo que atañe al agua, energía, telecomunicaciones, transportación interna y externa con acceso aéreo y marítimo. Esa infraestructura puede lograrse a través de alianzas multisectoriales, gobierno central, los municipios, la academia e industria en un marco de acción combinado con los acuerdos con los Estados Unidos.

Tener información y estadísticas socioeconómicas confiables es prioridad para confirmar como en el modelo de Sun (2009), la creación de la marca país ayudará a definir la estrategia de competitividad y posicionamiento. Existen informes de medición de nivel internacional como el *Country Brand Index*, pero al usar estos es importante reconocer cuál de estos informes o año se usa pues por la situación colonial de Puerto Rico en este informe a veces se presenta a

³² Documentos y formularios que establecen cómo presentar oferta cultural o de entretenimiento en Puerto Rico: Requisitos para perfiles de negocios, ofertas y eventos. del Departamento de Desarrollo Económico y la Compañía de Turismo. Además, que la Compañía de Turismo ejerce la función de otorgar las franquicias, autorizaciones, permisos y/o licencias necesarias para autorizar la prestación de los servicios turísticos. Entre otros, además están el Reglamento para el arrendamiento, concesión y uso de bienes inmuebles pertenecientes o administrados por el Instituto de Cultura Puertorriqueña, Reglamento de los Centros Culturales adscritos al Instituto de Cultura Puertorriqueña, entre otros.

Puerto Rico como un país contenido en la métrica de Estados Unidos y en otros informes se presenta como un país independiente compitiendo junto a los países latinoamericanos o de la región del caribe.

También es importante reconocer la medición que se hace por el informe del Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, donde se presenta y analiza cómo el país usa sus recursos, las habilidades que tiene para proveer bienestar a la población y las mejoras que debe llevar a cabo para manejar las adversidades que se presentan para hacer negocios.

La estrategia de competitividad de la marca país, Sun (2009), está conformada por un conjunto de acciones que tienen como propósito ayudar a los países a crear una táctica de diferenciación de los productos y servicios que tiene para ofrecer a otros mercados. Sin embargo, esta estrategia implica una serie de elementos que muchas veces son olvidados o ignorados por los países. Sun (2009) usa la ventaja de recursos planteada por Hunt y Morgan (1995) donde presenta un mejor entendimiento de los fenómenos micro de la diversidad de una empresa y los fenómenos macro de una ejecutoria superior de las economías dirigidas, una economía en la que la producción, la inversión, los precios y los ingresos son determinados por un gobierno central. La abundancia de las economías de mercados se explica por la recompensa que ofrece el flujo eficiente y efectivo a través del tiempo. (Hunt & Morgan, 1995)

7.2. Modelo o proceso recomendado para establecer una marca país

Puerto Rico

Esta investigación llevó a analizar información relevante de Puerto Rico para proponer lo que tiene que hacer Puerto Rico para establecer una política pública que se adhiera a proyectos de desarrollo económico que estén guiados por el concepto de marca país estableciéndose que durante los primeros 15 años del siglo XXI no se definió ni se implantó una política pública para desarrollar al país de manera continua y mucho menos guiada por una estrategia de marca país. Para establecer una política pública como una estrategia guiada por el concepto de marca país debe demostrarse se alcanzan los objetivos de desarrollo económico establecido y debe a su vez evidenciar el logro de este desarrollo económico mediante estadísticas de datos socioeconómicos que lo validen. Para esto es importante reconocer que lo primero es que se deben estar disponibles los datos socioeconómicos como evidencia de desarrollo económico. Para el periodo de la investigación analizado, la información disponible de datos socioeconómicos relevantes que permiten especificar factores determinantes, de resultados y moderadores no estaban todos disponibles o eran incompletos o no confiables.

Durante el proceso reflexivo sobre la situación económica de Puerto Rico y los esfuerzos llevados a cabo por las administraciones gubernamentales durante esos primeros 15 años se tuvo cuidado de presentar que Puerto Rico no había

trabajado su planificación de desarrollo económico con una estrategia guiada por el *nation branding*. Pero en el contexto de lo pasado se puede mirar hacia el futuro valorando la importancia del uso de una estrategia guiada por el concepto de *nation branding*. Un modelo de marca país basado en una estrategia que usa el mercadeo tradicional y las técnicas de branding en el manejo del país como un destino turístico, para atraer la inversión extranjera y fomentar las exportaciones de sus productos. En este modelo debe destacar las oportunidades y contrastes con otros países para desarrollar los activos y reducir las debilidades o limitaciones que se tienen con lo relacionado al problema político como es el caso de Puerto Rico. Por otro lado, es importante destacar que la historia y la cultura permiten opciones para negociar con los Estados Unidos.

Se hace una recomendación de un modelo basado en el análisis de datos, como son el análisis de la identidad, la imagen y la credibilidad de Puerto Rico que tiene unos recursos o posesión de activos valiosos. La primera recomendación se presenta en relación con la necesidad de que se necesitan datos que tienen que ser recogidos por las agencias gubernamentales y los sectores relacionados. Estos datos son relevantes a los factores de resultados como el turismo, la inversión y el fomento de las exportaciones, junto a otros datos importantes de factores determinantes para discutir y evidenciar el desarrollo o situación económica. En el caso de Puerto Rico se reconoció la necesidad de

establecer un inventario de estadísticas que aunque según lo que está establecido por las leyes que regulan a las agencias y sectores, a que recojan e informen los datos de manera consistente y continua de todo lo relacionado con la agencia y los sectores participantes a través de sus procesos administrativos, así como de los logros y la participación en el mercado, no se recogen o informan.

Puerto Rico ha tenido muchos planes de desarrollo económico, pero ninguno se ha implementado de manera continua por las administraciones de gobierno y se reconoce que las reformas estructurales pueden servir como base para una estrategia de desarrollo económico a largo plazo. El esquema sugerido para presentar la información debe ser distribuido por tipo o tema de la información relevante a los datos socioeconómicos los que deben ser recogidos e informados de forma continua y consistente.

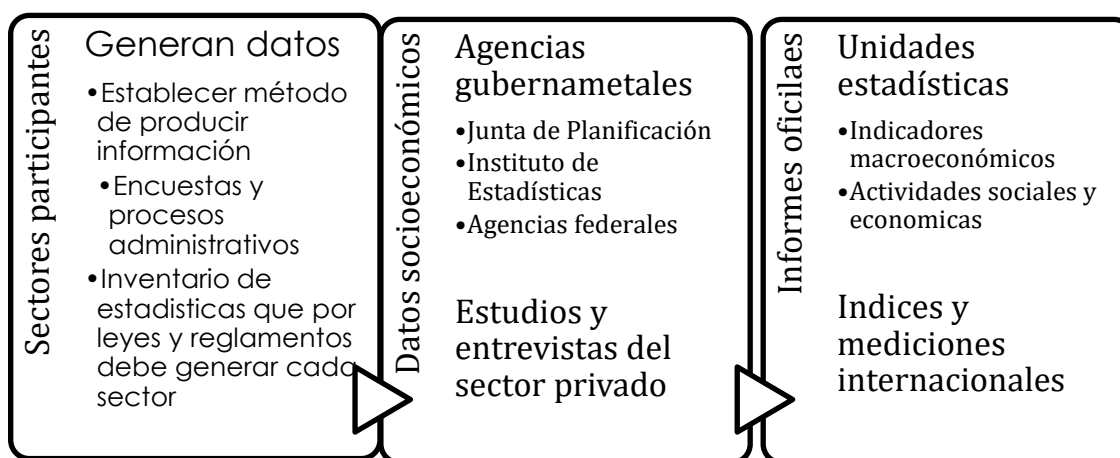


Figura 23: Flujograma recomendado para el registro de datos socioeconómicos relevantes al desarrollo económico de Puerto Rico

Esta información debe ser recogida para todos sectores con el propósito de estructurar la estrategia adecuada de la marca país para Puerto Rico. La marca país se identifica bajo elementos autóctonos y exclusivos que tiene el país. Estos elementos deben ser fácilmente identificables por los sectores participantes, su población y los públicos de interés. Los diferentes sectores deben a su vez estar motivados en el uso del concepto de la marca país propuesto, con el objetivo de que los productos, las instituciones, los eventos, la población, entre otros, estén identificados bajo la marca país buscando crear así un sello de distinción y garantía a nivel local e internacional.

Los datos deben ser actualizados según identificado en los procesos legales, reglamentarios y administrativos para cada sector que participa, con el propósito de que sean usados como una herramienta de análisis por parte de los administradores de la marca país al momento de establecer estrategias y políticas públicas relacionadas con el desarrollo económico. Puerto Rico necesita evaluar los datos presentados para el periodo de estudio, 2000-2015 y usados como referencia para establecer la política pública de marca país donde se presentaban las fortalezas y debilidades en recursos, así como el impacto en el desempeño financiero de los factores de resultados en el turismo, la inversión extranjera directa y las exportaciones. Para confirmar una marca país se necesita tener una visión clara y factible al momento de planificación de largo

plazo, con la orientación de a dónde debe ir el país e identificar cómo podría seguir adelante (Anholt, 2005; 2008).



Figura 24: Recomendación de la estructura para recoger los datos necesarios para la información de factores

Por otro lado, y como segundo paso para que Puerto Rico pueda establecer una estrategia de marca país, se tiene que considerar que el manejar una buena estrategia de marca país tiene que definir en qué etapa de limitaciones políticas está en cuanto a su independencia o autonomía, lo que le permita llegar a acuerdos con los Estados Unidos para negociar con otros países. Se tienen que tomar decisiones sobre su condición política como un territorio no incorporado de los Estados Unidos y reconocer que estas decisiones no son fáciles y aparentan no ser viables en el corto plazo. Sin embargo, si se pudiesen establecer acuerdos o legislación interna que permita el comercio con otros países, la llegada de visitantes e inversionistas bajo condiciones especiales para un

desarrollo económico de beneficio para Puerto Rico y para los Estados Unidos. Una manera de hacerlo es que se pueden usar como referencia los acuerdos y leyes que estuvieron vigentes en el proceso de desarrollo económico de Puerto Rico a través de la segunda mitad del siglo 20.

Por más de cincuenta años en Puerto Rico existió una combinación efectiva con los acuerdos y leyes de autonomía política fiscal lo que permitió un progreso transformador. Aunque para fines de la década de los 1990 el gobierno federal disminuyó el espacio que tenía el gobierno de Puerto Rico para desarrollarse sin que pueda buscar una alternativa política que permita salirse o manejar a la autoridad federal. El desarrollo económico es un concepto caracterizado por una economía que: crece en la medida en que mejore el nivel de vida, la salud y la educación del pueblo, reduzca niveles de desigualdad de ingresos, y sea diversificada y dinámica al no depender de un sector en particular, como puede ser la manufactura o el turismo.³³

La proporción de empleo en industrias relacionadas al turismo, hospederías y servicios de comida, las artes, entretenimiento y recreación para Puerto Rico es inferior al promedio que se tiene en los Estados Unidos, aun cuando se puede

³³ Proyecto de cooperación Estado Libre Asociado de Puerto Rico -CEPAL: Evolución de la economía de Puerto Rico, su inserción en un mundo globalizado y lineamientos de política para enfrentar desafíos futuros. Resumen, conclusiones y recomendaciones 29 de junio de 2004.

considerar que Puerto Rico es un destino turístico importante. Ciertamente, el vínculo estrecho entre Puerto Rico y los Estados Unidos crea un potencial considerable para que los viajes y el turismo sean un sector principal para crecimiento.

Algunas cifras se hacen disponibles con retraso considerable, están sujetas a revisiones sustanciales o pueden ser cuestionadas por otras razones. Como, por ejemplo, el número exacto de exportaciones desde Puerto Rico hacia los Estados Unidos, el cómputo del producto bruto y el ingreso de la Isla que depende de la valoración de los productos y servicios importados para ser utilizados como insumos en las empresas manufactureras que estaban en Puerto Rico aún bajo el Código 936 u otra legislación establecida.

En Puerto Rico fueron eliminados progresivamente los privilegios fiscales como la Sección 936, la que se derogó para agosto de 1996. En ese momento se estableció un periodo de gracia de 10 años para las compañías que permanecieran en Puerto Rico. La designada sección 30ª que eliminó paulatinamente las industrias acogidas por la Sección 936 y permaneció hasta el 2005 para consolidar las actividades competitivas en la industria farmacéutica, aunque las exportaciones de algunos productos farmacéuticos se mantuvieron. Esto trajo una baja en el empleo en industrias de alta tecnología, también cayó el empleo en industrias intensivas en mano de obra. Por otro lado, para el mismo

periodo el comercio exterior de Estados Unidos de Norte América fue liberalizado y los países del Caribe y Centroamérica se beneficiaron de su acceso bajo la Iniciativa de la Cuenta del Caribe (ICC) y la extensión de la paridad Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).³⁴

Los determinantes de la competitividad de Puerto Rico fueron cambiantes y esto se nota en la evolución de los costos salariales, la pérdida de los incentivos fiscales como promotores de la industrialización y la competencia de terceros países por los mercados de Estados Unidos. Al momento existe una búsqueda para establecer las nuevas estrategias con diversas propuestas del gobierno, del sector privado, la sociedad civil y el movimiento sindical que muestran conectividad en varios temas como: aprovechar el legado de más de cuatro décadas de industrialización para diversificar la economía puertorriqueña en el contexto de una economía regional más abierta, mayor protagonismo del capital local y en que la estrategia que se adopte debe poner énfasis en la innovación, la transferencia de tecnología y el aprovechamiento de efectos externos positivos derivados de los eslabonamientos interindustriales.³⁵ Conviene evaluar y prestar atención a las exportaciones potenciales de servicios hacia los

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid

países donde se pueda aprovechar la apertura provista por el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos (CAFTA).

El que Puerto Rico esté tan distante del continente probablemente ha servido para disminuir su atractivo como un lugar para que las compañías estadounidenses establezcan sus operaciones para servirle al amplio mercado estadounidense y al mundo. Aun así, la mayor parte del comercio de Puerto Rico se realiza con los Estados Unidos donde más del 80 por ciento de las exportaciones de Puerto Rico tienen como destino a los Estados Unidos.

Puerto Rico se mantiene a un nivel económico menor que el de cualquier estado de los Estados Unidos³⁶ y los datos recientes sugieren que la economía de la Isla se ha contraído, Puerto Rico forma parte del sistema bancario y financiero de los Estados Unidos y se adhiere a todos los reglamentos y aranceles del comercio internacional de ese país, la fuerza laboral y el capital transitan libremente entre la Isla y el continente, tal y como lo hacen entre un estado y otro. Sin embargo, Puerto Rico se diferencia de los estados ya que generalmente no se imponen impuestos federales sobre las ganancias personales y corporativas generadas en la Isla, ni recibe el mismo porcentaje de beneficios que se otorgan a los estados.

³⁶ Current issues in economics and finance, Federal Reserve Bank of New York. Volumen 14, Número 2, Marzo 2008

Es importante reconocer las Cartas Orgánicas que establecen el marco político que rige la integración de Puerto Rico con los Estados Unidos. En el 1900 la Ley Foraker fue establecida como la primera carta orgánica que proveía un gobierno civil, pero el Congreso de los Estados Unidos retuvo la soberanía total sobre Puerto Rico el que estaba dentro del sistema tarifario, monetario y judicial de los Estados Unidos. Los puertorriqueños no eran ciudadanos estadounidenses, pero si tenían las responsabilidades de los ciudadanos estadounidenses. También la Ley de Cabotaje se aplica en Puerto Rico desde 1900, cuando el Congreso aprobó la primera ley orgánica, la Ley Foraker, y dispuso que el cabotaje entre la isla y Estados Unidos fuera regulado conforme con las disposiciones de ley aplicables a dicho comercio marítimo.

La Ley Jones fue la segunda carta orgánica establecida en 1917. Esta organizó a Puerto Rico como un territorio no incorporado y le concedió gradualmente la administración de asuntos internos, como fue una asamblea legislativa bicameral por elección popular, pero el gobernador los miembros del Tribunal Supremo y los miembros claves de la función gubernamental los nombraba el presidente de los Estados Unidos. Esta ley otorgó la ciudadanía norteamericana, eximió a los puertorriqueños del pago de impuestos a los Estados Unidos, pero mantuvo el poder de veto en el Congreso y en el presidente de los Estados Unidos para los aspectos del proceso económico y político.

La ley Jones no permite a los barcos de registro no estadounidense embarcar y desembarcar pasajeros en dos puertos de Estados Unidos diferentes, ya que se prohíbe el viaje entre puertos de los Estados Unidos en barcos con bandera extranjera. La ruta para enviar productos entre Estados Unidos y Puerto Rico cae bajo la parte de la Ley de marina mercante que establece que cualquier carga que se envíe entre dos puertos estadounidenses (incluidas posesiones estadounidenses y territorios como Puerto Rico) debe estar regida bajo esta ley. Es por ello por lo que esta ley prohíbe que Puerto Rico pueda compra o vender a otros países y obliga que todas las navieras que transportan los bienes que se envían entre los puertos estadounidenses sean transportados en barcos estadounidenses y tripulados por estadounidenses.

Al aprobarse esta segunda ley orgánica, la Ley Jones, en 1917, las leyes de cabotaje continuaron en efecto y su vigor prevalece hasta hoy en Puerto Rico. Según la ponencia sobre la Ley Jones (ley de cabotaje) que se presentó recientemente durante una actividad organizada por Misión Boricua, esta medida impone una carga económica injusta para Puerto Rico, ya que los precios de los bienes en la isla son demasiado altos comparados con Estados Unidos continental, un desequilibrio económico que ha contribuido a la crisis financiera de la isla.

Algunos estudios como el de Price Water House Coopers (PWC) señalan que revocar la ley podría ayudar a Puerto Rico, pero dañaría la enorme industria naviera del estado de la Florida que contribuye con la creación de 52,140 trabajos relacionados con la marítima, y aporta \$9.6 mil millones a la economía del Estado.

Otros argumentos en contra para revocar la Ley de Cabotaje mencionan que se debilitaría la seguridad nacional y promovería la inmigración ilegal. Por su parte, los sindicatos americanos dicen que destruiría miles de trabajos y quienes se oponen son parte de la industria naviera, la industria militar y casi todos los sindicatos que, según Arroyo, aportan grandes donaciones a las compañías del partido demócrata.

Darren Soto, congresista puertorriqueño de Florida, sabe de este problema y no se olvida de los trabajadores que podrían perder sus trabajos, pero ha sido enfático en que esto se tiene que resolver en un punto medio y lograr el compromiso de proteger ambos intereses tanto en Florida como en Puerto Rico. Así, los que están a favor de revocar la Ley Jones dicen que se terminaría con el proteccionismo que no permite la libre competencia en los puertos de EEUU, y que reduciría los costos de los suministros que entran a Puerto Rico.

Esto permaneció así por 30 años donde se mantenía una composición semi feudal con condiciones de no distribución de ingresos, ni elevaba el nivel económico de la población por lo que en el 1944 el presidente Roosevelt apoyó que Puerto Rico llevara a cabo esfuerzos de desarrollo económico ampliando la autonomía política y en 1947 se comenzó un cambio de dirección sobre el estatus político y el gobierno se dirigió hacia una autonomía en asociación con los Estados Unidos quien dio el derecho de elegir a través del voto popular al gobernador, lo que se entendía buscaba el mejoramiento económico y social de los ciudadanos.

La nueva política económica del 1947 al 1951 uso los recursos del gobierno para estimular el desarrollo de los medios de producción por las empresas y el capital privado de Estados Unidos, otorgó exención contributiva y se fomentó el turismo. Desde el 1947 en Puerto Rico se establecieron leyes de exenciones contributivas e impuestos sobre ingreso y propiedad con la Ley de Incentivos Industriales. Luego esta ley fue extendida para clarificar los tipos y periodos de la exención y se amplió a hoteles y otras actividades turísticas. En ese momento se promovía la isla como una con ventajas por su localización industrial, facilidades de infraestructura en energía eléctrica, carreteras, puertos y aeropuertos, acueductos, alcantarillados y comunicaciones, la que se lograba a través de bonos de empresas públicas en el mercado de valores de los Estados Unidos. Se puede decir que Puerto Rico ha evolucionado de una economía agrícola,

basada principalmente en el azúcar, el tabaco y productos de café, a una economía industrializada y orientada hacia los servicios en la segunda mitad del siglo 20.

En el 1950 la Ley Pública 600 (Ley de Relaciones Federales) permitió que en el 1952 se formalizara el Estado Libre Asociado, ELA, que fue aprobado por el Congreso de los Estados Unidos. Esto permitía autonomía en los asuntos internos pero los Estados Unidos retenían los arreglos económicos de inclusión de Puerto Rico en el sistema tarifario, monetario y judicial. Lo excluía del sistema de impuestos, pero no de las medidas que el Congreso disponía como extensiones a la isla como las del salario mínimo federal, relaciones obrero-patronales, bienestar social, impuestos sobre nóminas y protección ambiental, entre otras.

Por ser el proceso de desarrollo económico un proceso de cambio multi dimensional en el ambiente económico, político, social y cultural es importante entender que las estrategias de desarrollo económico tienen que buscar dentro de las alternativas que se presentan como son: la unión o separación política de los Estados Unidos, industrialización o desarrollo de sectores, la inversión del capital propio o importación del capital extranjero, mayor inherencia del sector privado o del sector público, orientación de hacia el mercado externo o el interno, el desarrollo balanceado o desbalanceado en industrias intensivas en capital o de mano de obra, inversión o consumo. Por lo general estas decisiones

no tienen que excluirse una a la otra, se puede usar ambas o mezclarlas, pero en el caso de Puerto Rico estas decisiones solamente pueden darse en conjunto con los Estados Unidos. (Curet, 2003).

El desarrollo de Puerto Rico está estrechamente ligado a las inversiones tanto del gobierno local como del gobierno federal, los inversionistas locales y extranjeros. Por consiguiente, es imperativo implantar acciones de colaboración con el Congreso de los Estados Unidos. Además de que se tiene que conceptualizar un país para promocionar pensando en el bienestar del país y no de las plataformas de los partidos políticos las cuales cada cuatro años cambian su agenda y el enfoque para promocionar el país según la administración gubernamental de turno.

7. 3. Diseño de políticas públicas

El rol del gobierno debe ser el de implantar eficientemente una estrategia de desarrollo económico dirigida por una estrategia basado en el concepto de *nation branding*. Esto se da cuando el sector público, el sector privado y sus ciudadanos están comprometidos en cooperar y los factores históricos, políticos, económicos, culturales, etc. Se incorporan unitariamente en una perspectiva que augura un desarrollo económico que le permite competir. En el caso de Puerto Rico se ha dado una brecha en la coordinación entre el gobierno y organizaciones responsables de crear la identidad como una barrera o

problema más importante. Es por esto por lo que Puerto Rico necesita gestionar un plan de desarrollo económico que satisfaga las necesidades actuales y futuras buscando un desarrollo sostenido y de transformación social y económica con transparencia en la gobernabilidad, tener una infraestructura moderna y segura, esto es resistente, además de dirigirse hacia una sociedad educada y saludable que pueda presentar al mundo estabilidad, seguridad, confianza, dinamismo y competitividad.

El desarrollo de una marca país implica considerar tres pasos: involucrar al gobierno, consultar a la sociedad civil y definir una idea de marca y posicionamiento. La clave del éxito de una marca país es la percepción de una diferencia entre marcas de la competencia. Como en tantos países la estrategia de comunicación puede variar, sin embargo, el mensaje pretende lo mismo.

El construir la identidad nacional se hace a través de elementos simbólicos nacionales como el paisaje, mitos, tradiciones, y el carácter nacional por lo que el gobierno y la sociedad se deben poner de acuerdo con el definir su idea de marca país o posicionamiento que se quiere para el desarrollo económico y así desarrollar la campaña de promoción nacional. Todo es una consecuencia del



Figura 25: Flujo para la construcción para la identidad nacional

entorno para entender cuál es la imagen de la nación y el efecto de esta. Se tiene que llegar a acordar una estrategia y narrativa determinada para adecuar las actuaciones a esta narrativa con la incidencia en lo comercial. (Anholt, 1998)

Un factor clave en el desarrollo de marca país es el concepto de inclusión. Sin la participación del gobierno, sector privado y todos los ciudadanos las campañas nacionales no tendrán el impacto esperado. Una imagen país positiva es un ingrediente esencial para la promoción de las exportaciones y para atraer también la inversión extranjera. La gestión de marca país se convertirá en una actividad cada vez más importante para entender las ventajas competitivas que ofrece para el desarrollo económico.

Para lograr la efectividad deseada en la aplicación de la marca país debe formularse como una filosofía empresarial de mercadeo. Lo básico en esta fórmula es que la operación organizacional-administrativa debe poder demostrar que tiene características propias y únicas de marca país y que la diferencien frente a otras marcas en el mercado.

Puerto Rico no llegado a un consenso de cuáles son los elementos, características o rasgos que deben destacarse para fortalecer la imagen de que proyecta a Puerto Rico como marca país generándose distintas opiniones dentro

los diferentes sectores por lo que confunde en cuanto a cuál es el posicionamiento que tiene como país.

Es importante llevar a cabo un programa que promueva una marca país donde se posicione a Puerto Rico con una decisión en consenso entre los sectores participantes. En el consenso que se lleve a cabo para desarrollar el programa se deben establecer cuáles son las fortalezas específicas que se deben presentar una vez se definen las prioridades de lo que se van a destacar. También el programa tiene que considerar las oportunidades y coordinar con los diferentes sectores la oferta. Especialmente hay que tener en cuenta que este programa debe tener en cuenta promover la marca con sus fortalezas y oportunidades. Hemos definido algunas de las fortalezas que se pueden identificar para Puerto Rico como son: ventajas del Estado de Derecho de Estados Unidos, infraestructura, localización en el Caribe, su conectividad a la Economía Global, mano de obra diestra, nivel de educación con más de 30,000 estudiantes en 6 universidades.³⁷

En relación con las oportunidades se pueden definir: propuesta de valor para sus visitantes e inversionistas, área de transferencia aérea y marítima, oportunidad

³⁷ Comprehensive Economic Development Strategy (ceds), U.S. Economic Development Administration's (EDA)

de desarrollar nuevas rutas aéreas domésticas, retomar la producción farmacéutica, desarrollar la recreación costera, posible desarrollo del Puerto las Américas en Ponce, crear conciencia del valor de la agricultura, infraestructura de primera en comparación con otros países del Caribe, espacios para el desarrollo comercial, legado y oferta cultural, entre otras.³⁸

Dentro de las fortalezas que se tienen en el área de turismo e inversión están que Puerto Rico es un destino líder en el Caribe con la ventaja de compartir un gobierno estable con los Estados Unidos de Norte América que ofrece seguridad y una infraestructura de primera. Además de que es un destino para todo el año tanto para visitantes de Estados Unidos como de Europa y otros países. El sector de ventas al detal tiene estándares internacionales con tiendas y espacios de ventas de primera con un alto nivel de productividad.

También está el reconocimiento de la oferta cultural, histórica y del atractivo natural que da una ventaja para la mezcla de visitantes y segmentos de negocios al bajar el nivel de vulnerabilidad frente a cambios u oferta diferente. Es importante tener en cuenta que no solamente estos elementos tienen impacto con la estrategia de un país en la construcción de su marca, sino que existen las percepciones que tienen los visitantes e inversionistas respecto a todo lo

³⁸ Ibid.

relacionado con el país son importantes al momento de elegir un país para visitarlo o invertir. Entre estas están: la seguridad, confianza en el sistema de salud y estabilidad política entre otros. Los resultados del *Country Brand Index* demuestran que los viajeros tienen sus percepciones formadas por una estrategia de construcción de marca país que busca mejorar, optimizar y crear una percepción positiva del país en cuestión, aunque no es lo único que mejora esta percepción externa. La calidad de vida y el sistema de valores para Puerto Rico no necesariamente logran mejorar la percepción externa y su posicionamiento a pesar de su esfuerzo estratégico en la construcción de su marca país.

Además el gobierno debe esbozar estrategias de *branding* que tengan en cuenta las oportunidades de promoción y mercadeo, así como las amenazas y retos a los que se enfrentan al tratar de crear y desarrollar su marca país. Reconociendo cómo se trabajan las marcas corporativas, la marca Puerto Rico pudo ser evaluada a través de un análisis de fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza (Kotler y Gertner, 2002).

Al repasar el modelo de Sun (2009), vemos que éste presenta al *nation branding* como un proceso gerencial en el que se diseña, implanta, evalúa y se da seguimiento a las actividades que envían significado simbólico a los públicos de interés (p 83). Los pasos para definir la marca país para atraer visitantes,

inversionistas y aumentar las exportaciones se dan una vez se reconozca la oferta con evidencia y se establezca política pública que permita el proceso de *branding*. Establece la necesidad de identificar cada variable que afecta o determina la marca país cuando logra los factores de resultados económicos como el turismo, la inversión extranjera y las exportaciones. Para esto es importante enfocarse en los siete determinantes establecidos como son: tipo de cultura o el manejo de esta como una de tipo individualista o de tipo colectivista, desarrollo del producto bruto nacional per cápita, la infraestructura de comunicación, los recursos naturales para comercializar, orientación de la política pública, percepción de las marcas respetadas y percepción de las industrias respetadas.

El futuro de desarrollo económico de Puerto Rico está estrechamente ligado a las inversiones que se necesitan hacer y asumir la responsabilidad de implantar las acciones necesarias para conceptualizar el país que quiere promover. Primero debe definir su posicionamiento y oferta para establecer cómo atraer a visitantes e inversionistas, una vez se estudian y analizan los distintos grupos de interés. Luego se deben presentar los productos y servicios disponibles para exportar y que puedan evidenciar un estándar de marca respetada. Por otro lado, el efecto del índice de libertad económica que reconoce la realidad del país que es la base para establecer la marca país y en el proceso de *nation*

branding debe considerarse cada situación dentro de la infraestructura física, la cultura y su gente (Gilmores 2002).

Puerto Rico y los responsables de las políticas públicas que trabajen en dirección de construir la marca Puerto Rico deben establecer las fortalezas y oportunidades con una visión clara y factible a sus recursos con miras al largo plazo. Los administradores de la marca país, en este caso en Puerto Rico, deben trabajar políticas públicas enfatizando la necesidad de presentar con evidencia, las fortalezas y oportunidades que brinda Puerto Rico dirigidos por el proceso estratégico de *nation branding* como son:

- Reconocer las fortalezas y debilidades en recursos que impactan la ejecutoria del país y que permite aprender del pasado para predecir el futuro y tomar acciones proactivas que cambien los resultados negativos y se promuevan los resultados positivos, ganar ventaja competitiva en la posición del mercado y mayor estabilidad financiera.
- Para las exportaciones el énfasis debe estar en la infraestructura de comunicación.
- Para la inversión extranjera la atención debe estar en la infraestructura de comunicación y las marcas e industrias respetadas.
- Para el turismo el enfoque debe darse en el desarrollo económico, recursos naturales, políticas públicas, infraestructura y marcas e industrias que

definen los servicios en el turismo. Es importante considerar los factores que no pueden ser controlados, pero debe siempre buscar expandirse en los factores relevantes como educación, índice de libertad, desarrollo humano, crecimiento en el producto bruto nacional per cápita y las actividades empresariales.

Manejar la imagen del país es crítico y debe hacerse como un refuerzo favorable que requiere un plan estratégico que define hacia a dónde debe ir el país. Es importante gestionar la imagen del país a través de los atributos únicos como recursos naturales que influyen en la oferta del turismo, los productos del país que ya tienen la imagen de productos respetados y la capacidad de su población y su recurso humano.

Lograr que los *rankings* anuales como el *Country Brand Index* y el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial establezcan para Puerto Rico los diferentes dominios que atraen a turistas, fábricas, empresas, mercados para exportación y a las personas que llevan a presentar a Puerto Rico con una política de marca-país consistente y eficiente. Identificar los valores del país como son la belleza natural, confianza y seguridad para que estos valores sean verbalizados en su promoción como la promesa de una marca diferenciada. Además de que Puerto Rico tiene que poder divulgar casos de éxito, no sólo a

nivel interno, también a nivel externo, para animar las exportaciones de sus productos evidenciados por la estabilidad de la Isla.

A través de las agencias y oficinas federales monitorear cómo Puerto Rico es proyectado por los medios de comunicación nacionales e internacionales para corregir distorsiones que puedan perjudicar la imagen de la Isla.

Establecer que Puerto Rico sea incluido en las estadísticas de alcance nacional para tener mecanismos de medición del desarrollo económico y el desempeño de la gente para así establecer comparaciones. Esto es además de incluir información de comercio e industrias para negociar junto al *United States Trade Commision* permitiendo acuerdos y tratados comerciales con países internacionales.

Dada la preocupación acerca de la calidad de los datos socioeconómicos y el retraso al informar gran parte de estos datos, los estrategas de la marca país se tienen que enfocar en el índice de actividad económica para seguirle el rastro al desarrollo de la economía. La concentración de la manufactura de productos farmacéuticos y electrónicos podría servir de estímulo para un mayor crecimiento en estos sectores ya que se estima que la aglomeración de industrias incrementa la productividad al compartirse la información sobre productos y el mercado. También se puede lograr crecimiento a través del surgimiento de

nuevas industrias. Puerto Rico, por virtud de su ubicación, tamaño y asociación con los Estados Unidos, podría tener ventajas comparativas significativas como un destino turístico de primera, centro regional para servicios financieros y comerciales y centro de envío y distribución para el Caribe y Latinoamérica.

El programa comunicación y promoción debe establecerse con un plan donde presente reclamos importantes, elementos gráficos destacables y las normativas o políticas públicas que permiten hacer negocio en Puerto Rico con una marca país que hable con una sola voz. Esto se hace al:

- Posicionar la marca con beneficios tangibles e intangibles que transmitan confianza para fortalecer la percepción y mejorar la reputación.
- Usar elementos de identidad única que atraiga los públicos de turismo, inversión y el consumo de los productos.

Puerto Rico debe tener un *ranking* de marca país con impacto en el turismo, la inversión extranjera y las exportaciones, pero necesita datos y fuentes confiables que demuestren la realidad en estas áreas de desarrollo económico. En el caso del Índice de Competitividad Global se va a depender de los factores de la industria que son estadísticamente significativos y la competitividad en la estabilidad política gubernamental.

El índice de Competitividad Global del *World Economic Forum* para el año 2007-2008 presentó que de 131 países Puerto Rico logró el *ranking* número 36 por valores como el proceso de satisfacción del trabajador y del sector privado empresarial. También presentó ser más desarrollado que los países subdesarrollados en calidad de gobierno y los servicios públicos.

Los ciudadanos deben ser participantes desde el inicio de los procesos de desarrollo de la marca país. El gobierno no puede ser el único sector que trabaje esta estrategia. La marca país debe establecer los identificadores desarrollados y diseñados como elementos autóctonos del país que sean fácilmente identificables por su población y los públicos de interés. Deben establecerse programas de incentivos para que las empresas locales se sientan motivadas a licenciarse como una marca país, con el objetivo de que los productos, las instituciones, los eventos, entre otros, queden bajo la marca país creando así un sello de distinción y garantía tanto a nivel local como internacional.

Si la imagen del país es favorable, habrá un efecto positivo para sus productos. Los rankings anuales de países en los diferentes dominios atraen a turistas, fábricas, empresas, mercados para exportación y a personas, y conduce a una política de marca-país consistente y eficiente.

Esta investigación validó que las administraciones gubernamentales en Puerto Rico de los años 2001 al 2015 no trabajaron usando los criterios estratégicos del concepto de *nation branding*, que entre otras consideraciones establece que para crear y desarrollar una marca país que logre crecimiento económico por lo que necesita dar continuidad y consistencia a las estrategias implantadas. Se concluyó que Puerto Rico no es una marca país debido a que no hubo la visión para establecer estrategias que promovieran y mercadearan de manera continua y consistente a Puerto Rico, más allá de los esfuerzos de comunicación publicitaria y una política pública que no estuvo dirigida por el concepto de *branding*.

La política pública guiada por el concepto de *branding* debe trabajar nuevos reposicionamientos reconociendo las percepciones que tenía la gente sobre Puerto Rico en función de la competitividad que este proyecta. Este reposicionamiento debe darse a través del mensaje publicitario que defina claramente a quién se dirige y que ventaja única ofrece comparado con otros países competidores.

7. 3. 1. Dirección de cara a concluir la primera mitad del Siglo XXI

Es necesario indicar que el gobierno y los distintos sectores relacionados con el desarrollo económico de Puerto Rico deben identificar y generar toda la información relevante para que Puerto Rico tenga base sólida para encaminarse

a elaborar una estrategia adherida al concepto de *nation branding*. El gobierno y los sectores vinculados al desarrollo económico tienen que reconocer que el desarrollo de una marca país no puede atarse a consideraciones político-partidistas, tal y como fueron los procesos reconocidos durante los años de estudio del 2000 al 2015.

El hallazgo de que las administraciones gubernamentales no tenían la información relacionada ni los datos completos y confiables de los factores determinantes y de resultados necesarios para evidenciar ese desarrollo económico de Puerto Rico que no identificaron al país como una marca, entonces es importante que se creen los mecanismos que recojan y provean esta información. Llama la atención que por años el gobierno carece de información relacionada con la inversión extranjera, las exportaciones y las marcas y empresas con reputación que son medidas de crecimiento económico que apoyarían en la determinación de la posición real de Puerto Rico como una marca país.

Puerto Rico posee ventajas fundamentales que crean el potencial para un crecimiento sostenido: una fuerza laboral cada vez más diestra y educada, un ambiente industrial favorable, estrechos vínculos familiares con el continente y el beneficio de las estructuras legales, contractuales y financieras estadounidenses.

El reto que Puerto Rico tiene es el de diseñar un conjunto apropiado de políticas e incentivos que potencien sus fortalezas. Sin embargo, según algunos informes, el desarrollo de Puerto Rico como centro de transporte será obstruido por la Ley de la Marina Mercante (Jones Act) de 1920, que los productos transportados entre puertos de los Estados Unidos, inclusive envíos entre Puerto Rico y el territorio continental, se transporten en barcos bajo bandera de los Estados Unidos. No obstante, las instalaciones portuarias de hondo calado actualmente en construcción en Ponce tendrán la capacidad para acomodar naves muy grandes, conocidas como naves "post-Panamax".³⁹

Puerto Rico ha tenido muchos planes de desarrollo económico, pero que ninguno se ha implementado de manera continua en todas las administraciones de gobierno, por lo que las administraciones gubernamentales puedan establecer criterios fuera de líneas partidistas se necesita reconocer la existencia de las leyes dirijan en el desarrollo económico y que apoyen los esfuerzos que se trabajen de cara al futuro. Esto puede darse estableciendo el grado de pertinencia y constancia de las administraciones gubernamentales y la implantación, acuerdos y leyes como la Ley Núm. 70, 2013, Ley para crear la marca país Puerto Rico.

³⁹ Como presentado en Tendencias y Cambios en la Economía de Puerto Rico por Jason Bram, Francisco E. Martínez y Charles Steindel. 2008

Además de otras leyes que pudiesen ser implantadas como políticas públicas que permiten ampliar e intentar atraer la inversión extranjera. Entre estas leyes están:

- Ley Núm. 73 de 28 de mayo de 2008, Ley de Incentivos para el Desarrollo Económico mediante créditos contributivos para crear empleos y financiar investigación, según enmendada, contiene enmiendas incorporadas por las siguientes leyes: Ley Núm. 208 de 20 de octubre de 2011; Ley Núm. 252 de 16 de diciembre de 2011; Ley Núm. 179 de 16 de agosto de 2012; Ley Núm. 32 de 27 de febrero de 2014.
- Ley Núm. 74 de 10 de Julio de 2010, Ley de Desarrollo Turístico de Puerto Rico de 2010 o Ley de Desarrollo Turístico con créditos y exenciones contributivas para promover la construcción y operación de proyectos turísticos de clase mundial, según enmendada, contiene enmiendas incorporadas por las siguientes leyes: Ley Núm. 47 de 29 de febrero de 2012; Ley Núm. 117 de 14 de octubre de 2013; Ley Núm. 187 de 17 de noviembre de 2015; Ley Núm. 136 de 5 de agosto de 2016; Ley Núm. 137 de 6 de agosto de 2016; Ley Núm. 208 de 28 de diciembre de 2016.
- Ley Núm. 20 de 17 de enero de 2012, Ley de Servicios de Exportación para convertir la Isla en un centro internacional de servicios para exportación, según enmendada, contiene enmiendas incorporadas por las siguientes leyes: Ley Núm. 138 de 11 de julio de 2012; Ley Núm.

- 119 de 15 de octubre de 2013; Ley Núm. 106 de 23 de julio de 2014; Ley Núm. 173 de 13 de octubre de 2014; Ley Núm. 232 de 19 de diciembre de 2014; Ley Núm. 105 de 2 de Julio de 2015; Ley Núm. 187 de 17 de noviembre de 2015.
- Ley Núm. 27 del 3 de abril de 2011, Ley de la Corporación para el Desarrollo de las Artes, Ciencias e Industria Cinematográfica de Puerto Rico. Ley para promulgar la Ley de Incentivos Económicos para la Industria Fílmica de Puerto Rico, a los fines de proveer un marco adecuado para el desarrollo continuo de nuestra industria cinematográfica y otras actividades relacionadas; proveer incentivos contributivos para atraer capital extranjero y propiciar el desarrollo económico y bienestar social de Puerto Rico; crear infraestructura para el desarrollo de la industria fílmica a su máxima capacidad; enmendar los Artículos 1.02, 1.03 y 2.02 de la Ley Núm. 121 de 17 de agosto de 2001, según enmendada, conocida como la Ley de la Corporación para el Desarrollo de las Artes, Ciencias e Industria Cinematográfica de Puerto Rico; derogar la Ley Núm. 362 de 24 de diciembre de 1999, conocida como la Ley para el Desarrollo de la Industria Fílmica; y para otros fines.

Las leyes mencionadas confirman que existen diferentes políticas públicas dirigidas al desarrollo económico de la Isla. Sin embargo, no han podido ser implantadas o trabajadas de manera coordinada, toda vez que existe división

en la visión que tiene la legislatura del partido político que esté gobernando. Además, se pudo observar que hubo esfuerzos multisectoriales que hicieron imposible el que estas leyes fueran ejecutadas. Entre los esfuerzos que se presentaron fue la falta de confianza, convicción y apoyo entre los legisladores que no formaban parte del partido político que la gestionó. Otra situación fue que no se asignaban y aprobaban los presupuestos necesarios para que se pudiesen ejecutar. Tampoco se lograba consenso o había oposición a los procedimientos de quién o quiénes estarían encargados de ejecutar estas leyes.

En Puerto Rico no tiene mecanismos para que los ciudadanos puedan presentar propuestas ni medidas legislativas de manera directa, por lo que siempre se da un proceso político que depende de los legisladores electos por el pueblo dentro de un proceso político partidista. El procedimiento para que una medida o propuesta se convierta en ley comienza con la radicación de un proyecto en una de las Cámaras legislativas y en donde en muchos de los casos los legisladores tienen que unirse para llegar a un consenso para auspiciar y aprobar un proyecto.

En adición a estas leyes mencionadas se enfatiza en la implantación de la Ley Núm. 70, 2013, Ley para Crear la Marca Puerto Rico, que necesita hacer enmiendas para que la ley pueda ser implantada como es en la configuración del Comité Permanente donde se establece este Comité por 10 años lo que

trasciende el proceso político electoral, con el propósito de minimizar el interés político partidista dado con los cambios de cada cuatro años.

Puerto Rico tiene que reconocer que una economía competitiva y saludable es una economía que genera riquezas propias, que incentiva la producción local e invierte en su infraestructura económica y social con el fin de desarrollar y potenciar su capital humano. Puerto Rico necesita crear una nueva estructura de gobierno donde las recomendaciones sean ejecutadas sin consideraciones políticas ya que se entiende que no existe la voluntad para cambiarlo.

Sería conveniente, además, investigar la percepción que se tiene de las marcas puertorriqueñas y cuál es su asociación con la imagen de Puerto Rico ante el mundo y de cuáles son los valores que estas marcas tienen para representar a Puerto Rico, más allá de los mercados en EE. UU. También se debe formular un estudio cuantitativo a nivel del consumidor local sobre las marcas de moda y analizar si realmente existen rechazos por cuestiones de percepción de identidad y a qué responden estos rechazos.

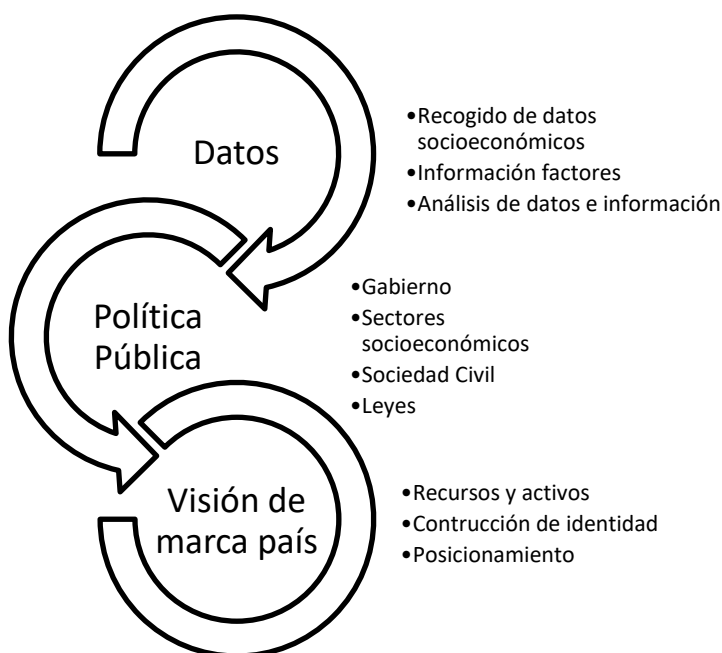


Figura 26: Modelo desarrollado para crear la marca país Puerto Rico

En resumen las recomendaciones al gobierno de Puerto Rico están basadas en los análisis de datos, hallazgos y conclusiones trabajados por la investigadora quien usó como referencia el Modelo Analítico de Sun (2009)

1. El gobierno de Puerto Rico tiene que considerar el uso de una estrategia de marca país que le permita desarrollar la imagen de país y, al mismo tiempo le ayude a evaluar su realidad como un territorio no incorporado de los Estados Unidos lo que en primer lugar es lo que establece su imagen cuando trabaja su plan de desarrollo económico y su identidad de marca país.

2. Una vez que el gobierno establezca una estrategia de marca país, el gobierno junto a los sectores de interés deben trabajar una estrategia a largo plazo que presente a Puerto Rico como un destino para el turismo, la inversión y las exportaciones de sus productos a través de cambios concretos con políticas públicas que estén dirigidas a confirmar los estándares de confianza estabilidad y seguridad de su oferta, así como la medición de datos estadísticos que confirmen estos estándares. También debe considerar una asignación de un presupuesto para las actividades de promoción y comunicación en acuerdo al entorno y que propicie eficazmente el turismo, la inversión y la comercialización de sus productos.

Es importante que la marca país Puerto Rico se implante dentro de un programa multisectorial: gobierno, empresas, ciudadanos y que esta esté administrada por personas con iniciativa inclusiva y no política. El éxito general de la promoción está en la capacidad del país para proyectarse como un destino hábil para el turismo, la inversión y exportación de sus productos.

Esta investigación contribuye al proveer un análisis para definir las opciones estratégicas que permitan promover a Puerto Rico como el país en el Caribe que ofrece oportunidades únicas para visitar e invertir considerando las oportunidades y ventajas como son su localización, clima, cultura infraestructura, mano de obra educada, entre otras.

Este estudio además de que recomienda un modelo genérico para dirigirse hacia la estrategia de marca Puerto Rico contribuye en el proceso de comprender lo que es el concepto de una marca país y sobre todo el contexto de esta marca país para usarse como una estrategia de desarrollo económico que permite promover para el desarrollo del turismo las inversiones y las exportaciones, a la vez que aporta al conocimiento sobre la situación de Puerto Rico dando a conocer qué necesita para trabajar dirigido a establecer su marca país como estrategia de desarrollo económico.

No se puede obviar el hecho que por las condiciones políticas y económicas el modelo no asegura que Puerto Rico pueda crear y desarrollar su marca país. No obstante, es un intento para que se lleve a cabo con miras a tener desarrollo económico. Sin embargo y es algo positivo que hay analistas que han especulado en el desarrollo económico usando el hecho de que Puerto Rico, por su ubicación y su asociación con los Estados Unidos, podría tener ventajas significativas como un destino turístico de primera, un centro regional para servicios financieros y comerciales y como un centro de envío y distribución para el Caribe y Latinoamérica.⁴⁰

⁴⁰ Ibid.

A través de la investigación se reconoció y se sigue reconociendo que Puerto Rico tiene estas ventajas mencionadas por los analistas y que pueden ser fundamentales como potencial para tener un crecimiento económico sostenido, lo importante es la disposición que tengan los sectores de interés para trabajar en esta dirección. Entre estas ventajas mencionadas además están el que se cuenta con una fuerza laboral diestra y educada, un ambiente industrial favorable y el beneficio de las estructuras legales, contractuales y financieras del gobierno de los Estados Unidos. El reto es que Puerto Rico para poder progresar es que tiene que diseñar políticas e incentivos que potencien sus fortalezas o ventajas mencionadas en acuerdo con el gobierno de los Estados Unidos para el desarrollo de Puerto Rico y como un centro de transporte, lo que está obstruido por la Ley de la Marina Mercante (Jones Act) de 1920.⁴¹

⁴¹ Ibid.

Capítulo 8: Conclusiones

Esta investigación y análisis mostró que Puerto Rico no cumple con los criterios establecidos por los modelos que definen y confirman a un país como marca y tampoco puede reconocerse como una marca país. Dentro de los criterios que establecen estos modelos la marca debe representar sus fortalezas económicas, políticas, sociales, culturales, y debe ser dirigida a turistas, empresarios, inversionistas, etc., que buscan lo diferente, el atractivo, la seguridad económica y social. En el caso de Puerto Rico los criterios están guiados por su situación política y económica como un territorio no incorporado de los Estados Unidos. Además, el análisis develó que los constantes cambios en las administraciones gubernamentales y la falta de datos estadísticos confiables que evidencien su desarrollo económico dificultan su consideración como un país marca para ser visitado, invertir o exportar sus productos. El futuro económico de Puerto Rico es incierto y está estrechamente ligado a las decisiones políticas y económicas que tome el Congreso de los Estados Unidos, quien tiene la potestad de decidir que Puerto Rico pueda o no tener acuerdos y negociaciones económicas fuera de Estados Unidos.

Puerto Rico ha trabajado planes de desarrollo económico, pero ninguno ha sido implantado de forma continua y consistente. Una de las interrogantes que surge con cada plan es ¿cuáles son los principales obstáculos para tener desarrollo económico aun con el conocimiento histórico y los recursos con los que cuenta?

El problema estructural de décadas no ha permitido a la isla establecer una trayectoria económica segura que dé estabilidad al desarrollo económico, y lo que surge son cambios continuos en las estrategias de desarrollo económico.

Se han hecho estudios que buscaban detectar cuál es la solución al problema y en cada uno de ellos establece la necesidad de crear un ambiente armónico entre los sectores que componen el país y que se dé unas estrategias continuas y consistentes. Desde los años 1950 hasta el presente, las administraciones gubernamentales de Puerto Rico trabajaron sus estrategias e iniciativas económicas promoviendo y mercadeando la oferta turística de Puerto Rico. Los programas de gobierno esbozados por cada administración buscaban conseguir reconocimiento internacional y durante estos años el turismo obtuvo ese reconocimiento internacional para la isla, por lo que el turismo se convirtió en la base del desarrollo económico. En cuanto a los años 1970 hasta fines de los años 1990 el desarrollo económico se lograba por los acuerdos establecidos con el Congreso de los Estados Unidos para dar exenciones contributivas a las empresas manufactureras estadounidenses por lo que la manufactura fue un componente esencial de desarrollo económico. Esta situación cambió cuando al final de la década de 1990 y al comienzo de los años 2000 estos acuerdos con el Congreso de los Estados Unidos fueron eliminados y el desarrollo económico fue limitado, por lo que en la primera década del Siglo XXI se dio una contracción económica de más de un 10% y se perdieron más de 250,000 empleos, lo que

aumentó el nivel de pobreza del puertorriqueño. Aunque se reconoce que se han hecho recomendaciones y se han presentado diferentes visiones y planes de desarrollo económico para sobre pasar la perdida ninguno de estos ha sido implantado de manera continua y consistente por las administraciones gubernamentales.

En Puerto Rico no se ha podido establecer una trayectoria económica de futuro por lo que se debe distinguir entre desarrollo y crecimiento económico. El crecimiento económico se establece y demuestra con la producción de bienes y servicios, pero esto no necesariamente lleva al desarrollo económico. Por otro lado, el desarrollo económico debe establecer y evidenciar que se mejora el nivel de vida del país y de los ciudadanos, la salud, la educación, se reduce la desigualdad de ingresos, y existe una economía diversificada donde no se depende solamente de un sector, como pueden ser el turismo o la manufactura. Es inminente la necesidad de establecer estrategias de largo plazo que reconozcan las nuevas estructuras de mercado y la situación actual de Puerto Rico.

Para Puerto Rico uno de los principales obstáculos para no ser una marca país es que Puerto Rico no ha podido responder a los retos que se presentan en una estructura de cambios constantes dentro de la economía globalizada. Entender y responder a estos cambios requiere aclarar todas las interrogantes

relacionadas con su situación política con los Estados Unidos buscando eliminar su estatus de subordinación. Esto puede ser una tarea difícil pero no imposible si se decide dentro de un proceso democrático, abierto y transparente entre los sectores.

Es importante destacar que, para reconocer a un país como marca, el país debe tener reputación de identidad competitiva que esté caracterizada por la consistencia y la continuidad. Esta investigación evaluó el trabajo de las administraciones gubernamentales de Puerto Rico para el periodo del 2000 al 2015, y se evaluaron las estrategias de desarrollo económico del gobierno donde se confirmó que estas estrategias estuvieron basadas en esfuerzos dirigidos a atraer el turismo buscando acreditar a la isla como una marca sin considerar otros criterios contenidos en el concepto de marca país. No puede obviarse que para mantener al sector turismo se tiene un alto costo laboral y de energía.

La documentación científica define el concepto de marca país como el valor intangible creado por la reputación e imagen que tiene un país a través del turismo, la cultura, sus productos, sus empresas e instituciones, tanto las públicas como las privadas. Existe la necesidad de establecer una nueva estrategia de desarrollo económico que promueva de forma concertada las ventajas que se tienen como un país con una fuerza laboral capacitada, bilingüe y con el acceso al sistema legal y financiero de los Estados Unidos

Las economías mundiales al igual que la de Puerto Rico están en constante cambio, pero en el caso de Puerto Rico y particularmente por su condición de territorio no incorporado de los Estados Unidos estos cambios en la economía no han podido ser manejados de manera efectiva ni eficiente. El problema económico de Puerto Rico se agravó cuando desde el año 2000 en adición al problema de contracción económica creado por la eliminación de las exenciones contributivas a las empresas estadounidense se ha tenido un aumento sin precedentes en la deuda externa como consecuencias de malas decisiones de las administraciones gubernamentales que fueron guiadas por el elemento político partidista y que desde fines de los años 1990 venían tomándose.

Entre estas decisiones, están aquellas que en el 2005 eliminaron las exenciones fiscales a las empresas estadounidenses que operaban en Puerto Rico que estuvieron establecidas en la Isla por más de 20 años. Pero el problema mayor se destapó en el 2006 cuando el gobierno de Puerto Rico se enfrentó a una crisis financiera por falta de fondos para operar cuando no pudo llegar a un acuerdo de apoyo presupuestario con el Congreso de los Estados Unidos, por lo que tuvo que cerrar ese año su operación durante una semana. Esta situación fiscal siguió escalando y en el 2012 el deterioro de esta situación confirmó que Puerto Rico estaba sumido en una deuda de 72 billones de dólares que no podía pagar a sus acreedores. Esta deuda presentaba y confirmaba que Puerto Rico era un país

insolvente como resultado de los vaivenes políticos-económicos de las administraciones gubernamentales, quienes en todo momento habían negado esta insolvencia. Esta quiebra financiera evidenciaba un proceso de mala administración pública, reconocía la situación colonial de Puerto Rico, presentaba los cambios constantes en las plataformas y programas de gobierno de los partidos políticos buscando manejar problemas que estaban fuera de su control, y además no se tenían claros o no estaban disponibles los datos estadísticos, los que no se consideraban que eran confiables para adjudicar responsabilidades y explicar el porqué de la situación.

Como resultado de esta situación con la deuda, en el 2016 el Congreso de los Estados Unidos implantó una Junta de Control Fiscal al aprobar la Ley de Estabilidad Económica, Administración y Supervisión de Puerto Rico, (*Puerto Rico Oversight Management and Economic Stability Act*, PROMESA por sus siglas en inglés). Esta Ley fue promulgada por el presidente Barack Obama el 30 de junio de 2016 que buscaba permitirle a Puerto Rico reestructurar su deuda para que tuviese la responsabilidad fiscal necesaria de pagarle a sus acreedores. El efecto de la Ley PROMESA añadió una serie de problemas para Puerto Rico cuando surgen recortes en las pensiones de los jubilados en la prestación de los servicios de salud, en los de educación y en otros gastos públicos necesarios para suplir otros servicios, lo que afectaron y siguen afectando el bienestar y solvencia de los puertorriqueños.

Lo anterior confirmaba y explicaba claramente la falta de autonomía económica de Puerto Rico que desde el 1917 con la firma de la Ley Jones-Shafroth se establecía el control que tiene el Congreso de los Estados Unidos de todo lo relacionado con los asuntos fiscales y económicos, por lo que el desarrollo económico de Puerto Rico está sujeto a la definición política que tiene Puerto Rico como territorio no incorporado de los Estados Unidos. Puerto Rico no decide su proceso económico, por lo que es evidente que no puede tomar decisiones para dirigir su desarrollo económico y está supeditado a lo que decida el Congreso de los Estados Unidos. Esto ayuda a responder el interrogante de ¿cuáles son las causas y el por qué en Puerto Rico no se ha podido establecer una política pública de marca país que dirija el desarrollo económico?

Desde comienzos del Siglo XXI la marca país es un concepto que rige y es usado en el mercadeo y la comunicación para capitalizar en la reputación del país haciendo referencia a los valores intangibles, como la reputación y la imagen de marca del país usada por los países para competir en el mercado internacional donde pueden desarrollarse económicamente por lo que Puerto Rico no debería ser la excepción.

Puerto Rico no ha podido crear la marca país porque los esfuerzos gubernamentales llevados a cabo no han estado estratégicamente dirigidos a crearla. Se reconocen las implicaciones y responsabilidad que tiene la situación

colonial de Puerto Rico. Los constantes cambios en la administración gubernamental y la falta de voluntad de estas administraciones gubernamentales para trabajar en consenso, esto vinculado a la falta de datos socioeconómicos para evidenciar el desarrollo económico y considerados como criterios que imposibilitan el desarrollo de la marca país Puerto Rico. Es importante tener disponibles y actualizadas todas las estadísticas socioeconómicas, a la vez que deben ser confiables para demostrar el éxito del proceso gubernamental al usar una estrategia de desarrollo económico dirigida por el concepto de marca país.

Aunque se puede entender que se han hecho intentos para establecer una marca país, se entiende que en cuanto a la estrategia de comunicación esta también ha cambiado constantemente, el proceso de inclusión de los sectores no se ha dado y las administraciones gubernamentales por tener ideales políticos y programas de gobierno distintos no permiten dar continuidad. Tampoco se logra llegar al consenso necesario para definir los elementos, características y rasgos que van a destacarse para presentar un posicionamiento de marca país. Lo anterior apoya más al hecho de que en las últimas dos décadas del siglo XX y los primeros quince años del siglo XXI, 2000 al 2015, las administraciones gubernamentales tomaron decisiones equivocadas que condujeron a la crisis e inestabilidad económica sin precedentes que se vive y que actualmente amenaza todo el andamiaje político-gubernamental, social y económico del

país en general. Crear, desarrollar y establecer una marca país requiere de la inclusión de todos los sectores que componen el país al momento de tomar decisiones. El gobierno junto al sector privado y sus ciudadanos deciden los elementos esenciales para promover a Puerto Rico atrayendo el turismo, la inversión extranjera y las exportaciones, es decir, son un conjunto clave para el posicionamiento internacional de una hipotética marca país Puerto Rico.

La administración gubernamental del país debe guiar, dirigir y regular las actividades que lleva a cabo para crear la marca país buscando maximizar el interés y bienestar público. Por lo tanto, tiene que reconocer su situación fiscal, cumplir las leyes, proveer servicios a los ciudadanos, y ser eficaces en el sector público. Es importante que este proceso sea uno transparente al rendir cuentas y que se demuestre con datos disponibles, accesibles y confiables toda la información relevante que esté relacionada con esta gestión gubernamental. En las pasadas dos décadas en Puerto Rico se ha observado y denunciado un alto nivel de corrupción política y de problemas socioeconómicos que confirman la falta de transparencia y rendición de cuentas, necesarios para que el país pueda ser presentado como una opción de marca país al mundo.

Lo anterior establece que para el periodo evaluado, 2000 al 2015, se concluye que:

1. Al Puerto Rico no ser un país independiente y que está regido por las decisiones del Congreso de los Estados Unidos como una colonia o territorio no incorporado, donde se decide todo lo relacionado con la política y la economía de la Isla, por lo que no puede establecer relaciones con otros países y hace imposible la proyección de marca país.
2. La situación política de Puerto Rico con los Estados Unidos restringe todas las decisiones para proyectarse al mundo como una marca país. Esto es porque al no ser un país autónomo Puerto Rico no puede tomar decisiones sobre quién, con quién y qué entra, visita, invierte o compra en Puerto Rico.
3. Para establecerse como una marca país Puerto Rico tiene que redefinir su condición política como territorio no incorporado de Estados Unidos de Norte América. Esta no es una solución fácil, sencilla o inmediata, pero si pudiesen establecerse acuerdos con el Congreso de los Estados Unidos para tener condiciones especiales para negociar y establecer medidas como puede ser un sistema de impuestos que ayude a atraer la inversión extranjera como se trabajó e hizo en la segunda mitad del siglo XX.
4. Puerto Rico no puede establecer relaciones comerciales con otros países por lo que no puede dejar entrar inversión extranjera ni exportar sus productos y servicios a menos que lo haga en acuerdo con los Estados Unidos. Para lograr estos acuerdos tiene proponer nuevas leyes y tratados mercantiles que favorezcan a Puerto Rico dentro de su situación política existente con los Estados Unidos. Se reconoce que estos acuerdos

podiesen darse al evidenciarle al Congreso de los Estados Unidos la confianza y la estabilidad de su economía y una política interna que beneficie a ambas partes.

5. En Puerto Rico se dan cambios continuos en la administración gubernamental por lo que no se puede dar continuidad a las estrategias trabajadas por las administraciones anteriores. Las administraciones gubernamentales de los años 2000 al 2015 no trabajaron guiados por los criterios estratégicos del concepto de marca país para crear y desarrollar a Puerto Rico como una marca país, lo que llevaría a alcanzar el desarrollo económico necesario. Tampoco estas administraciones gubernamentales eran consistentes ni daban continuidad a las políticas públicas y estrategias implantadas por las administraciones anteriores.
6. Es importante reconocer la necesidad que tiene Puerto Rico de trascender los intereses políticos partidistas para poder establecer efectivamente una marca país, lo que como resultado mejoraría la estabilidad económica al presentar estrategias de desarrollo económico en acuerdo y consenso con todos los sectores no políticos. El propósito de esto es que no se vean afectadas las decisiones y el trabajo llevado a cabo por los frecuentes cambios políticos en la administración gubernamental.
7. Cuando se trabaje la política pública de desarrollo económico guiada por la estrategia de marca país se deben tener nuevos posicionamientos, donde se reconozca la percepción internacional que se tiene de Puerto

Rico en función de su competitividad y del mensaje donde se defina claramente a quién se dirige y que ventajas únicas ofrece. Puerto Rico no está constituido como una marca país porque no tuvo la visión de establecer estrategias de promoción y mercadeo, más allá de los esfuerzos de comunicación publicitaria de las administraciones de turno para atraer el turismo.

8. Durante los años 2000 al 2015 Puerto Rico no tuvo la capacidad para desarrollar un proyecto propio de desarrollo socioeconómico al depender de los proyectos políticos y económicos establecidos por el Congreso de los Estados Unidos (Congreso), por virtud de la segunda cláusula de la sección 3 del Artículo 4 de la constitución de Estados Unidos que establece que el Congreso tendrá el poder de disponer y hacer todas las Reglas y Reglamentos necesarios relacionados con sus territorios u otra propiedad que pertenezca a los Estados Unidos.
9. La falta de datos socioeconómicos confiables lleva a que Para Puerto Rico no pueda evidenciar el manejo, la estabilidad y la confirmación de su desarrollo económico basado en una estrategia de marca país. Para confirmar que se es o se puede ser una marca país es necesario medir el desarrollo económico con datos y en Puerto Rico no todos estos datos están disponibles, completos o pueden ser considerados como datos confiables. Aunque existen algunos datos para los factores determinantes y de resultados aplicables al modelo analítico de Sun (2009) para confirmar

que existe una marca país, estos no permitieron reconocerla ni adjudicarle a Puerto Rico el ser una marca país establecida.

10. Puerto Rico tiene la necesidad de establecer un inventario de estadísticas socioeconómicas que recojan e informen los datos relacionados con las agencias gubernamentales y los sectores no gubernamentales en sus procesos administrativos de manera consistente y continua. Estos datos deben considerar los logros y la participación en el mercado.
11. Los datos socioeconómicos obtenidos para el periodo del 2000 al 2015, fueron inconsistentes, el mensaje divulgado tuvo cambio en los posicionamientos y no hubo continuidad porque cada administración gubernamental cambiaba o trabajaba un nuevo mensaje dirigido por su programa de gobierno. Este programa de gobierno es uno político partidista por lo que el mensaje no estaba dirigido por una estrategia de marca país.
12. En cuanto al mensaje divulgado Puerto Rico se presentaba como un país desarrollado en servicios e infraestructura buscando fomentar, el turismo y atraer la inversión extranjera. El mensaje proyectado solamente identificaba y enfatizaba elementos relacionados con su belleza natural, sus playas, lugares icónicos, actividades de entretenimiento y esparcimiento lo que no era diferente a lo que otros países en el Caribe también presentaban.

13. En el 2013 hubo un intento importante por parte del gobierno con la Ley Núm. 70, 2013, Ley para Crear la Marca País. Este intento buscaba entender, comprender y reconocer las limitaciones que tenía Puerto Rico para proyectarse como marca país. Esta Ley nunca entró en vigor porque no se pudo designar ni confirmar a las personas para el Comité Permanente que establecía la ley para conformar el grupo de trabajo para crear la marca país. Además de que no hubo la voluntad, determinación, ni el ánimo de las administraciones gubernamentales para considerar políticas públicas que buscasen llegar a acuerdos y consenso a la hora de trabajar una estrategia de marca país.
14. Para que Puerto Rico pueda desarrollar una imagen de marca país Puerto Rico tiene que enfocarse en el funcionamiento y en el desarrollo de las dimensiones de la experiencia y el propósito que tiene como país. También tiene que generar informes de medición confiables que permitan estudiar y evaluar constantemente las fortalezas y debilidades que tiene como país. Además, tiene que reconocerse como un país pequeño por lo que no puede sostener unidades de producción de gran escala.
15. El modelo recomendado en este trabajo establece que:
- a. Como primer paso existe la necesidad de hacer un análisis sobre la identidad, la imagen y la credibilidad que tiene Puerto Rico de sus recursos y su posesión de activos. Además, debe reconocer que las reformas estructurales deben servir como base para una estrategia

de desarrollo económico a largo plazo y un programa estructurado para presentar la información considerando los tipos de datos socioeconómicos que son recogidos e informados de forma continua y consistente. Estos datos tienen que ser actualizados según los procesos legales establecidos, reglamentarios y administrativos de cada sector que participa, tanto político como no político. Estos datos tienen que ser usados como una herramienta de análisis por parte de los administradores de la marca país cuando vayan a establecer sus estrategias y políticas públicas relacionadas con el desarrollo económico de Puerto Rico.

- b. Como segundo paso Puerto Rico tiene que establecer una estrategia de marca país, que considere sus limitaciones políticas para que le permitan llegar a acuerdos con el Congreso de los Estados Unidos para poder negociar con otros países. Es establecer acuerdos o legislación interna para permitir el comercio con otros países, la llegada de visitantes e inversionistas bajo condiciones especiales buscando el desarrollo económico que beneficie tanto a Puerto Rico como a los Estados Unidos. Una manera de hacerlo es usando de referencia los acuerdos y leyes que estuvieron vigentes en el proceso de desarrollo económico de Puerto Rico que se dio a través de la segunda mitad del siglo XX donde Estados Unidos aprobó leyes que favorecían el interés de ambos países.

16. El desarrollo económico de Puerto Rico está estrechamente ligado a las inversiones tanto del gobierno local como del gobierno federal, por consiguiente, es imperativo implantar acciones de colaboración con el Congreso de los Estados Unidos. Además de que se tiene que conceptualizar un país que se promueva pensando en el bienestar del país y no en el de las plataformas de los partidos políticos que cada cuatro años cambian su programa de gobierno y el enfoque para promocionar al país es según propone la administración gubernamental que está de turno.
17. Algunas de las fortalezas identificadas para Puerto Rico son las ventajas que provee el Estado de Derecho de Estados Unidos, la infraestructura, su localización en el Caribe, su conectividad a la Economía Global, la mano de obra diestra, el nivel de educación. Estas son propuesta de valor para sus visitantes e inversionistas, donde se da la oportunidad de retomar la producción farmacéutica, desarrollar la recreación costera, el posible desarrollo del Puerto las Américas en Ponce, crear conciencia del valor de la agricultura, una infraestructura de primera a diferencia de otros países en el Caribe, el legado y oferta cultural, entre otras.
- a. Dentro de las fortalezas que se tienen en el área de turismo e inversión es que Puerto Rico es un destino líder en el Caribe con la ventaja de compartir un gobierno estable con los Estados Unidos que ofrece seguridad y una infraestructura de primera. Es un destino

de viaje para todo el año tanto para visitantes de Estados Unidos como de Europa y otros países.

- b. El sector de ventas al detal tiene estándares internacionales con tiendas y espacios de ventas con un alto nivel de productividad.
- c. El reconocimiento de la oferta cultural, la histórica y la del atractivo natural dan una ventaja para tener una mezcla de visitantes y segmentos de negocios.

18. Puerto Rico y los responsables de las políticas públicas deben trabajar dirigidos por la estrategia de marca para construir la marca Puerto Rico. Deben definir cuáles son las fortalezas y oportunidades que deben ser factibles y deben considerar los recursos con los que cuentan buscando establecer estrategias de desarrollo para el largo plazo. Deben trabajar políticas públicas con evidencia e información que, aprendiendo del pasado, tratando de predecir el futuro y tomando decisiones que cambien los resultados negativos por resultados positivos para tener mayor estabilidad financiera y tener ventaja competitiva por lo que es importante que la imagen del país se gestione presentando atributos que lo hacen único.

19. Es importante que Puerto Rico sea incluido en los informes de estadísticas de alcance nacional que le permitan tener mecanismos de medición del desarrollo económico y el desempeño de la gente por lo que debe ser

incluido en el *United States Trade Commision* para negociar acuerdos y tratados comerciales con países internacionales.

20. Puerto Rico a través de los años ha tenido propuestas y planes de desarrollo económico, pero ninguno ha sido implantado de manera continua y consistente por las administraciones de gobierno, por lo que las administraciones gubernamentales deben establecer criterios fuera de líneas partidistas y deben reconocer la existencia de las leyes que ya dirigen el desarrollo económico para que apoyen los esfuerzos que se trabajan de cara al futuro. Entre estas leyes están la Ley Núm. 70, 2013, Ley para crear la marca país Puerto Rico y otras leyes que pudiesen ser implantadas como políticas públicas para permitir ampliar e intentar atraer la inversión extranjera como son la Ley Núm. 73 de 28 de mayo de 2008, Ley de Incentivos para el Desarrollo Económico mediante créditos contributivos para crear empleos y financiar investigación, y las enmiendas incorporadas por las siguientes leyes: Ley Núm. 208 de 20 de octubre de 2011; Ley Núm. 252 de 16 de diciembre de 2011; Ley Núm. 179 de 16 de agosto de 2012; Ley Núm. 32 de 27 de febrero de 2014. También están la Ley Núm. 74 de 10 de Julio de 2010, Ley de Desarrollo Turístico de Puerto Rico de 2010 o Ley de Desarrollo Turístico con créditos y exenciones contributivas para promover la construcción y operación de proyectos turísticos de clase mundial y que contiene enmiendas incorporadas en la Ley Núm. 47 de 29 de febrero de 2012; Ley Núm. 117 de 14 de octubre de

2013; Ley Núm. 187 de 17 de noviembre de 2015; Ley Núm. 136 de 5 de agosto de 2016; Ley Núm. 137 de 6 de agosto de 2016; Ley Núm. 208 de 28 de diciembre de 2016.

21. Por otro lado existen otras leyes establecidas para llevar a cabo la negociación del comercio exterior como son la Ley Núm. 20 de 17 de enero de 2012, Ley de Servicios de Exportación para convertir la Isla en un centro internacional de servicios para exportación, según enmendada y que contiene enmiendas incorporadas por las leyes: Ley Núm. 138 de 11 de julio de 2012; Ley Núm. 119 de 15 de octubre de 2013; Ley Núm. 106 de 23 de julio de 2014; Ley Núm. 173 de 13 de octubre de 2014; Ley Núm. 232 de 19 de diciembre de 2014; Ley Núm. 105 de 2 de Julio de 2015; Ley Núm. 187 de 17 de noviembre de 2015.
22. En cuanto al elemento cultural también existe la Ley Núm. 27 del 3 de abril de 2011, Ley de la Corporación para el Desarrollo de las Artes, Ciencias e Industria Cinematográfica de Puerto Rico donde se promulga la Ley de Incentivos Económicos para la Industria Fílmica de Puerto Rico, a los fines de proveer un marco adecuado para el desarrollo continuo de la industria cinematográfica y otras actividades relacionadas; proveer incentivos contributivos para atraer capital extranjero y propiciar el desarrollo económico y bienestar social de Puerto Rico; crear infraestructura para el desarrollo de la industria fílmica a su máxima capacidad; enmendar los Artículos 1.02, 1.03 y 2.02 de la Ley Núm. 121 de 17 de agosto de 2001,

según enmendada, conocida como la Ley de la Corporación para el Desarrollo de las Artes, Ciencias e Industria Cinematográfica de Puerto Rico; derogar la Ley Núm. 362 de 24 de diciembre de 1999, conocida como la Ley para el Desarrollo de la Industria Fílmica; y para otros fines.

23. Las leyes mencionadas confirman que existen políticas públicas que ya están dirigidas al desarrollo económico de la Isla. Sin embargo, no han podido ser implantadas o trabajadas de manera coordinada, toda vez que existe una visión diferente de la legislatura del partido político que esté gobernando.
24. Hubo esfuerzos multisectoriales que hicieron imposible el que las leyes mencionadas fueran vigentes más allá del término de la administración gubernamental que la creó, esto porque, se presentaba la falta de confianza, convicción y apoyo entre los legisladores que no formaban parte del partido político que habían gestionado la ley, tampoco se asignaban y aprobaban los presupuestos necesarios para que se pudiesen ejecutar. No había consenso y había oposición a los procedimientos de quién o quiénes estarían encargados de ejecutarlas.
25. En Puerto Rico no existen los mecanismos para que los ciudadanos puedan por cuenta propia presentar propuestas ni medidas legislativas, por lo que siempre se da un proceso político que depende de los legisladores electos por el pueblo dentro de un proceso político partidista. El procedimiento para que una medida o propuesta se convierta en ley

comienza con la radicación de un proyecto en una de las Cámaras legislativas donde en muchos de los casos los legisladores tienen que unirse para llegar a un consenso a la hora de auspiciar y aprobar un proyecto.

26. En cuanto a la implantación de la Ley Núm. 70, 2013, Ley para Crear la marca Puerto Rico. esta pudiese ser implantada si se hacen las enmiendas en la configuración del Comité Permanente por 10 años, para que permita trascender el proceso político electoral y se minimice el interés político partidista con los cambios de cada cuatro años.
27. Puerto Rico tiene que reconocer que una economía competitiva y saludable es una economía que genera riquezas propias, que incentiva la producción local e invierte en su infraestructura económica y social con el fin de desarrollar y potenciar su capital humano. Puerto Rico necesita crear una nueva estructura de gobierno donde las recomendaciones sean ejecutadas sin consideraciones políticas ya que se entiende que no existe la voluntad para cambiarlo.

Estas conclusiones y recomendaciones hechas al gobierno de Puerto Rico están basadas en los análisis de datos, hallazgos y conclusiones trabajados por la investigadora usando como referencia el Modelo Analítico de Sun (2009). El gobierno de Puerto Rico tiene que considerar el uso de una estrategia de marca país que permita desarrollar la imagen de país y al mismo tiempo ayude a evaluar su realidad como un territorio no incorporado de los Estados Unidos lo

que en primer lugar es lo que establece su imagen cuando trabaja su plan de desarrollo económico y su identidad de marca país.

Una vez que el gobierno establezca una estrategia de marca país, el gobierno junto a los sectores no gubernamentales deben trabajar una estrategia a largo plazo para presentar a Puerto Rico como un destino para el turismo, la inversión y las exportaciones de sus productos que consideren cambios concretos en las políticas públicas que estén dirigidas a confirmar los estándares de confianza, estabilidad y seguridad de su oferta, así como la medición de datos estadísticos que confirmen estos estándares. También debe considerarse una asignación de presupuesto para las actividades de promoción y comunicación en acuerdo y que propicie de manera eficiente y eficaz el turismo, la inversión y la comercialización de sus productos.

El modelo recomendado para Puerto Rico está dirigido por una estrategia que contribuye a comprender la marca país y sobre todo reconoce el contexto en el que está la marca país Puerto Rico para que pueda usarse como una estrategia de desarrollo económico buscando promover el turismo, las inversiones y las exportaciones, a la vez que aporta en el conocimiento de la situación de Puerto Rico presentado qué necesita para trabajar en dirección de considerar la marca país como una estrategia de desarrollo económico.

No se puede obviar el hecho de que por las condiciones políticas y económicas este modelo no asegure el que Puerto Rico pueda crear y desarrollar su marca país. No obstante, es un intento para que se pueda llevar a cabo con miras a tener desarrollo económico. Es positivo considerar que hay analistas que han especulado en el desarrollo económico usando el hecho de que Puerto Rico, por su ubicación y su asociación con los Estados Unidos, podría tener ventajas significativas como un destino turístico de primera, un centro regional para servicios financieros y comerciales y como un centro de envío y distribución para el Caribe y Latinoamérica lo que aporta en esta dirección de poder desarrollar la marca país para Puerto Rico. Las ventajas mencionadas además están el que se cuenta con una fuerza laboral diestra y educada, un ambiente industrial favorable y el beneficio de las estructuras legales, contractuales y financieras del gobierno de los Estados Unidos. El reto es que Puerto Rico para poder progresar tiene que diseñar políticas e incentivos que potencien sus fortalezas o ventajas mencionadas relacionadas con el gobierno de los Estados Unidos que permita desarrollarse como un centro de transporte, lo que al momento está obstruido por la Ley de la Marina Mercante contenida en el Acta Jones de 1920.

Este trabajo, aunque ha pretendido recoger el hecho de que Puerto Rico carece de visión y de un modelo de desarrollo económico creando la marca país, tanto en lo conceptual como en el práctico si reconoce que pueda insertarse en la economía global. Puerto Rico no cuenta con la conciencia nacional de trabajar

en esta dirección por lo que debe cambiar su modelo y debe dirigirse a un modelo más productivo que lo haga menos dependiente de las actividades desarrolladas por el gobierno de los Estados Unidos.

Puerto Rico debe tener una experiencia económica, política y ciudadana basada en las recomendaciones propuestas y no tolerar la inconsistencia de las políticas de cada cuatro años que hacen difícil tener políticas públicas y planes de largo plazo. Se debe retomar la ilusión de los logros de las décadas del 1950 al 1970 y 1970 al 1990 que mejoraron el estándar de vida y la distribución relativa de las riquezas en Puerto Rico y dieron paso al surgimiento de la clase media. El modelo recomendado establece como importante, por las razones de cambio y la fuerte competencia global, la necesidad de organizar y coordinar a los sectores para que trabajen juntos y en sinergia. Por lo que no solo se trata de legislar y reglamentar, sino que hay que diseñar estrategias para impulsar la economía de forma continua y consistente.

Referencias

- Aaker J. (1997). Dimensions of brand personality *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356. doi:10.2307/3151897
- Ahmed, S. y d'Astous, A. (2007), Moderating Effect of Nationality on Country-of-Origin Perceptions: English-Speaking Thailand versus French-Speaking Canada, *Journal of Business Research*, 60, 240-248.
- Alexandre, L. (1987). In the service of the state: Public diplomacy, government media and Ronald Reagan. *Media, Culture & Society*, 9(1), 29-46.
- Andersson, M. (2007). Region branding: The case of the Baltic Sea region. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(2), 120-130.
- Anholt, S. J (1996) Making a brand travel *Journal of Brand Management* 3 (6), 357–364 Recuperado de: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.17>
- Anholt, S. (1998). Nation-brands of the twenty-first century. *Journal of Brand Management*, 5(6), 395-406. doi:10.1057/bm.1998.30
- Anholt, S. (2003). *Brand New Justice: The Upside of Global Branding*. London: Butterworth-Heinemann.
- Anholt, S. (2005). *Brand New Justice: How branding places and products can help the developing world*. New York: Routledge. Recuperado de: http://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/Brand_Name_Products_Brand_New_Justice_How_Branding_Places_And_Products_Can_Help_The_Developing_Wo.pdf

Anholt, S. (2006). The Anholt-GMI city brands index hoy the world seis the world's cities. *Place Branding*, 2(1), 18-31. Recuperado de:

<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.pb.5990042>

Anholt, S. (2007). Competitive identity: The new brand management for nations, cities, and regions. *Journal of Brand Management*, 14(6), 474-475.

Recuperado de: <https://www.palgrave.com/la/book/9780230500280>

Anholt, S. (2008). *From nation branding to competitive identity: The role of brand management as a component of national policy*. En K. Dinnie (Ed.), *Nation branding: concepts, issues, practice* (pp. 22–23). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Anholt, S. (2009). *Why national image matters*. USA: United Nations, World Tourism Organization (WTO).

Anholt, S. (2010). *Places: identity, image, reputation*, London: Palgrave Macmillan.

Anholt, S. & Hildreth, J. (2004). *Brand America: The mother of all brands*. London, Cyan.

Aronczyk, M. (2007). 5 New and improved nations. *Practicing culture*, 3(105), 6-13.

Recuperado de: http://melissaaronczyk.com/wp-content/uploads/sites/178/2017/08/2007_2A_Aronczyk.pdf

Aronczyk, M. (2008). Living the brand: Nationality, globality and identity strategies of nation branding consultants. *International Journal of Communication*, 2, 41-65.

- Baker, M. & Michie, J. (1995). Product Country Images: Perceptions of Asian Cars, University of Strathclyde, Department of Marketing, *Working Paper Series No. 95/3*.
- Balmer, John M.T. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the Fog, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-91.
- Balmer, J. & Gray, E. (2003). Corporate Brands: What Are They? What of Them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-97.
- Balmer, J. & Wilkinson, A. (1991), Building Societies: Change, Strategy, and Corporate Identity, *Journal of General Management*, 17(2), 20-33.
- Barwise, P., Dunham, A. & Ritson, M. (2000). *Ties that bind: Brands, Consumers, and Business*. Brand New, eds. Pavitt, J. London: V&A Publications, 71-108.
- Barthes, R. (1986). Lo obvio y lo obtuso: Imágenes, gestos, voces. Barcelona: Paidós Comunicación. Edición original 1982. Recuperado de:
<https://jpgenrgb.files.wordpress.com/2017/01/barthes-lo-obvio-y-lo-obtuso-1986.pdf>
- Baxter, P. & Smith, J. (2008). Qualitative case study methodology student design and implementation for novice researchers, Mc Master University, Canada
The Qualitative Report, 13(4) 544-559. Recuperado de:
<https://scholar.google.ca/citations?user=xem9rWAAAAAJ&hl=en>

Bilkey, W. y Nes, E. (1993). "Foreword," in *product country images: impact and role in international marketing*, Eds. Nicolas Papadopoulos, and Louise A. Heslop. New York: International Business Press, xix.

Blain, C., Levy S.E. & Ritchie B. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations, *Journal of Travel Research*, 43 (mayo), 328-38.

Bram, J., Martinez, F., Steindel, C. (2008). Tendencias y cambios en la economía de Puerto Rico, *Current Issues In Economics And Finance Second District Highlights*, 14 (2) Federal Reserve Bank Of New York

https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/current_issues/ci14-2_spanish.pdf

Chao, P. (1993). Partitioning Country of Origin Effects: Consumer Evaluations of a Hybrid Product, *Journal of International Business Studies*, 24(2), 291-306.

Colón Zayas, E. (2009). ¿Pensar lo latino? Bitácora para una presentación. *DeSignis: Publicación de la Federación Latinoamericana de Semiótica (FELS)*, 14, 15-23. Recuperado de:

<http://www.designisfels.net/publicaciones/revistas/14.pdf>

Colón Zayas, E. (2017). *Puerto Rico en tiempos del huracán María o Puerto Rico entre laboratorio económico y estrategias militares, los azotes y el amparo del huracán María*. Ponencia presentada en la Jornadas del 12 y 13 de diciembre de 2017 sobre la Situación Actual de Puerto Rico, Cooperación

- Internacional y Oportunidades de Negocio en la Isla. Aula María Zambrano, Universidad de Málaga.
- Costa, J. (2004). La imagen de marca. *Un fenómeno social*. Barcelona: Editorial Paidós. Col. Diseño.
- Cray, D. & Mallory, G, (1998) *Making Sense of Managing Culture*. London: International Thomson Business Press.
- Critchlow, J. (1995). *Radio Hole-In-The-Head – Radio Liberty: An insider's story of Cold War broadcasting*, Washington, DC: American University Press.
- Crompton, J. (1979). An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location upon that Image, *Journal of Travel Research*, 17(Spring), 18-23.
- Curet Cuevas, E. (2003). *Economía política de Puerto Rico: 1950 a 2000*. San Juan: Ediciones M.A.C.
- Dawar, N. & Parker, P. (1994). Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality, *Journal of Marketing*, 58(abril), 81-96.
- Díaz, I. A. (2015). Metodologías para el análisis de la imagen fija en los documentos publicitarios: revisión y aplicaciones/Methodologies for the analysis of the still image in advertising documents: review and applications. *Revista General de Información y Documentación*, 25(2), 425-446.
- Dichter, E. (1962). The World Market, *Harvard Business Review*, 40 (4), 113-22.

- Dietz, J. L. (1997). *Historia económica de Puerto Rico*. San Juan: Ediciones Huracán. (Trabajo original publicado en 1989)
- Dinnie, K. (2004). Country-of-origin 1965-2004: A Literature Review. *Journal of Customer Behaviour*, 3(2), 165–213.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford, England: Butterworth-Heinemann.
- Dizard, W. (2004). *Inventing public diplomacy: The story of the U.S. Information Agency*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.
- Duany, J. (2009). The Puerto Rican Diaspora to the United States: A Postcolonial migration? Recuperado de:
<https://centroweb.hunter.cuny.edu/.../puerto-rican-diaspora-united-states>
- Dzenovska, D. (2004). Remaking the nation of Latvia: Anthropological perspectives on nation branding. *Place Branding*, 1(2), 173-186.
 doi:10.1057/palgrave.pb.5990019
- Echeverri, L. M., Niculcar, C. A. E., & Rosker, E. J. (2012). Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en América del sur. *Estudios y perspectivas en turismo* 21(2), 288-305. Recuperado de:
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000200001&lng=es&tlng=es
- Eco, U. (2000). *Tratado de semiótica general*. Barcelona: Lumen.
- Endzina, I. & Luneva, L. (2004). Development of a national branding strategy: The case of Latvia. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(1), 94-105.

- Erdem, T., Swait, J. & Valenzuela, A. (2006). Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study, *Journal of Marketing*, 70 (enero), 34-49.
- Estudios del Mercado en Puerto Rico, Compañía de Turismo de Puerto Rico (CTPR) (2008-2016). Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. Recuperado de: http://www.estadisticas.gobierno.pr/iepr/Estadisticas/InventariodeEstadisticas/tabid/186/ctl/view_detail/mid/775/report_id/305d4ed8-9913-4b0a-8ff8-a09e36ea92a3/Default.aspx
- Fan, Y. (2005). Branding the nation: What is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 12(1), 5-14
- Fan, Y. (2006). Branding the nation: What is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 12(1), 5-14. doi:10.1177/1356766706056633
- Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 97-103. doi:10.1057/pb.2010.16
- Farquhar, P. (1989). Managing Brand Equity, *Marketing Research*, (septiembre), 24-33.
- Fennell, G. (1978). Perceptions of the Product-In-Use Situation, *Journal of Marketing*, 42 (abril), 39-47.
- Flores, J. (2000). *From bomba to hip-hop: Puerto Rican culture and Latino identity*. Columbia University Press.
- Flores, J. (2000). The Latino imaginary: Meanings of community and identity. From Bomba to Hip Hop: *Puerto Rican Culture and Latino Identity*, 191-203.

- Florek, M. (2005). The country brand as a new challenge for Poland. *Place Branding*, 1(2), 205-214. doi:10.1057/palgrave.pb.5990021
- Florek, M. & Conejo, J. (2006). Export Flagships in Branding Small Developing Countries: The Cases of Costa Rica and Moldova, *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 53-72.
- Gilboa, E. (2001). Diplomacy in the media age: Three models of uses and effects. *Diplomacy & Statecraft*, 12(2), 1-28.
- Gilmore, F. (2002). A country: Can it be repositioned? Spain-The success story of country branding. *Journal of Brand Management*, 9(4), 281-293.
- Gould, M., y Skinner, H. (2007). Branding on ambiguity? Place branding without a national identity: Marketing Northern Ireland as a post-conflict society in the USA. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 100-113.
- Gudjonsson, H. (2005). Nation branding. *Place branding*, 1(3), 283-298.
Recuperado de: <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990029>
- Gurhan-Canli, Z. & Maheswaran, D. (2000). Cultural Variations in Country-of-Origin Effects, *Journal of Marketing Research*, 37 (agosto), 309-17.
- Hall, D. (1999). Destination branding, niche marketing and national image projection in Central and Eastern Europe. *Journal of Vacation Marketing*, 5(3), 227-237.
- Hall, D (2002). Branding and National Identity: The Case of Central and Eastern Europe, Citados en *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Morgan, N., A. Pritchard, and R. Pride. Oxford: Heine-Mann, Eds.

- Han, C.M. (1989). Country Image: Halo or Summary Construct? *Journal of Marketing Research*, 26(mayo), 222-229.
- Han, C.M (1990). Testing the Role of Country Image in Consumer Choice Behavior, *European Journal of Marketing*, 24(6), 24-39.
- Hanna, S., & Rowley, J. (2008). An analysis of terminology uses in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 61–75.
- Harkness, J. (1999). Living and Breathing the Brand: The Role of Internal Communication, *Journal of Communication Management*, 4(1), 87-94.
- Hatch, M. & Schultz, M. (2003). Bringing the Corporation into Corporate Branding, *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-64.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Education, ISBN: 978-1-4562-6096-5
- Hofstede, G. 1980. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills/London: Sage. 474 pages. Organization Studies. 1983;4(4):390-391. doi:10.1177/017084068300400409
- Hofstede, G. 2001. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Holden, N. (2002). *Cross-cultural management: A knowledge management perspective*. London: Pearson Education.

- Hornskov, S. B. (2007). On the management of authenticity: Culture in the place branding of OreSund. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(4), 317-331.
- Hospers, G. J. (2003). Creative cities: Breeding places in the knowledge economy. *Knowledge, Technology & Policy*, 16(3), 143–162.
- Hunt, S. & Morgan, R. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59(abril), 1-15.
- Hunt, S. & Morgan R. (1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions, *Journal of Marketing*, 60 (octubre), 107-114.
- Index, C. B. (2014-2015): Future Brand. London, 2015: Recuperado de:
<https://www.futurebrand.com/uploads/Country-Brand-Index-2014-15.pdf>
- Inglehart, R., Foa, R., Peterson, C., & Welzel, C. (2008). Development, freedom, and rising happiness: A global perspective (1981–2007). *Perspectives on psychological science*, 3(4), 264-285. Recuperado de:
<http://www.its.caltech.edu/~squartz/Inglehart.pdf>
- Inglehart, R. F., & Ponarin, E. D. (2013). Happiness and Democracy, 1972-2008. Recuperado de:
<https://cyberleninka.ru/article/n/happiness-and-democracy-1972-2008/viewer>
- Inglehart, R., & Welzel, C. (2005). *Modernization, cultural change, and democracy: The human development sequence*. Cambridge University Press.

- Insch, G. & McBride, J. (1998). Decomposing the Country-of-Origin Construct: An Empirical Test of Country of Design, Country of Parts and Country of Assembly, *Journal of International Consumer Marketing*, 10 (4), 69-91.
- Iordanova, D. (2007). Cashing in on Dracula: Eastern Europe's hard sells. *Framework*, 48(1), 46–63.
- Jansen, S. C. (2008). Designer nations: Neoliberal nation branding - Brand Estonia. *Social Identities*, 14(1), 121–142.
- Junta de Planificación de Puerto Rico. Informe Económico Anual al Gobernador 2001-2015. Recuperado de: <http://jp.pr.gov/Econom%ADa/Informe->
- Junta de Planificación de Puerto Rico. Apéndice Estadístico del Informe Económico al Gobernador 2001-2015. Recuperado de: <http://jp.pr.gov/Econom%ADa/Ap%AAndice>
- Kapferer, J.N. (1997). *Strategic Brand Management* (2nd edition). London: Kogan Page.
- Kaneva, N. (2011). Nation branding: Toward an agenda for critical research. *International Journal of Communication*, 5, 117-141. Recuperado de: <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/704>
- Kavaratzis, M. (2005). Place branding: A review of trends and conceptual models. *Marketing Review*, 5(4), 329–342.
- Kaynak, E. & Cavusgil, S. (1983). Consumer Attitudes towards Products of Foreign Origin: Do They Vary across Product Classes, *International Journal of Advertising*, 2(2), 147-57.

- Knox, S.D. (2000). The Marketing and Branding of Intangible Assets: Whose Role Is It Anyway? in *Proceedings on Managing Across Boundaries*, ed. Kerley, R., Paper No. 266, CD-ROM, British Academy of Management Conference, Edinburgh.
- Kotler, P. (1987). Semiotics of person and nation marketing. Marketing and Semiotics. *New directions in the study of signs for sale*, Umiker-Sebeok (Ed.), 3-12. Recuperado de: <https://doi.org/10.1515/9783110853254.3>
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management-analysis, planning, implementation and control* (10th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Haider, D. & Rein I (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York, USA: The Free Press.
- Kotler, P. & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249-261. doi:10.1057/palgrave.bm.2540076
- Kotler, P. & Levy, S. (1971). Demarketing, Yes, Demarketing? *Harvard Business Review*, (Nov./Dic.), 74-80.
- Krishnakumar, P. (1974). An Exploratory Study of Influence of Country of Origin on the Product Images of Persons from Selected Countries, PhD dissertation, University of Florida.

- Krugman & Obstfeld (2009). *International Economics Theory & Policy* 8th edition. USA Pearson Education Inc.
- Lavidge, R. J., & Steiner, G. A. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *The Journal of Marketing*, 59-62.
- Leonard, M. (2002a). Diplomacy by other means. *Foreign Policy*, 132, 48-56.
- Leonard, M. (2002b). *Public Diplomacy*. London: The Foreign Policy Centre.
- Leuthesser, Lance (1988). Defining, Measuring, and Managing Brand Equity: A Conference Summary, Report 88-104. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Ley Núm. 70. (2013). Ley para el Desarrollo de una Marca País. Recuperado de: <http://www.lexjuris.com/lexlex/Leyes2013/lexl2013070.htm>
- Loo, T. & Davies, G. (2006). Branding China: The ultimate challenge in reputation management? *Corporate Reputation Review*, 9(3), 198–210.
- McAlister, L. & Pessemier, E. (1982). Variety Seeking: An Interdisciplinary Review, *Journal of Consumer Research*, 9 (December), 311-22.
- MacKay, K. & Fesenmaier, D. (1997). Pictorial Element of Destination in Image Formation, *Annals of Tourism Research*, 24(3), 537-65.
- Maheswaran, D. & Chen, C (2006). Nation Equity: Incidental Emotions in Country-of Origin Effects, *Journal of Consumer Research*, 33 (Dec.), 370-76.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in*

- Education.*". Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
- Merrill, D. (2001). Negotiating cold war paradise: US tourism, economic planning, and cultural modernity in twentieth-century Puerto Rico. *Diplomatic History*, 25(2), 179-214. doi:10.1111/0145-2096.00259
- Mihailovich, P. (2006). Kinship Branding: A Concept of Holism and Evolution for the Nation Brand, *Place Branding*, 2 (3), 229-47.
- Moilanen, T. & Rainisto, S. (2008). *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding*. Basingstoke, U.K.: Palgrave Macmillan.
- Money, B., Gilly, M. & Graham, J. (1998). Explorations of National Culture and Word-of-Mouth Referral Behavior in the Purchase of Industrial Services in the United States and Japan, *Journal of Marketing*, 62 (octubre), 76-8.
- Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (Eds.) (2004). *Destination branding: Creating the unique destination proposition*. Oxford, U.K: Elsevier, Butterworth-Heinemann. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/profile/David_Gertner/publication/233497710_Country_as_Brand_Product_and_Beyond_A_Place_Marketing_and_Brand_Management_Perspective/links/53d933590cf2631430c3b208/Country-as-Brand-Product-and-Beyond-A-Place-Marketing-and-Brand-Management-Perspective.pdf#page=80
- Moss, R. & R. Estrada (2002). Status on the Development of Our National Brand - Ecuador, Recuperado de: www.intracen.org/execforum.

- Mossberg, L. & Kleppe, I. (2005). Country and Destination Image - Different or Similar Image Concepts? *The Service Industries Journal*, 25(4), 493-503.
- Myers, M. & Tan, F. (2002). Beyond models of national culture in information systems research. *Human factors in information systems* (pp. 1-19). IGI Global.
- Nagashima, A. (1977). A Comparative 'Made in' Product Image Survey among Japanese Businessmen, *Journal of Marketing*, 41(3), 95-100.
- Nayir, D. & Durmusoglu, S. (2008). Country Image in the Context of European Union Membership: The Turkish Case, *Journal of Management Development*, 27(7), 791-808.
- Neal, W. & Strauss, R. (2008). A Framework for Measuring and Managing Brand Equity, *Marketing Research*, (Summer), 6-12.
- Nelson, M. (1997). *War of the black heavens: The battles of Western broadcasting in the Cold War*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.
- Ogilvy, David (1983). *Ogilvy on Advertising*. New York: Crown Publishing.
- Okechuku, C. (1994). The Importance of Product Country of Origin: A Conjoint Analysis of the United States, Canada, Germany and the Netherlands, *European Journal of Marketing*, 28 (4), 5-19.
- Olins, W. (1999). *Trading identities: Why countries and companies are taking on each other's roles*. London: The Foreign Policy Centre.

- Olins, W. (2000). How Brands are Taking over the Corporation, in *The Expressive Organization*, eds. Schultz, M., M.J. Hatch and M.H. Larsen. Oxford, U.K.: Oxford University Press, 51-65.
- Olins W. (2002). Branding the nation-the historical context. *The Journal of Brand Management*, 9(4), 241-248. doi:10.1057/palgrave.bm.2540075
- Olins, W. (2003). *On brand*. London/New York: Thames & Hudson.
- Olins, W. (2005). *Making a national brand*. In *the New Public Diplomacy*, 169-179. London: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9780230554931_9
- Oppermann, M. (2000). Triangulation: A methodological discussion. *International Journal of Tourism Research*, 2(2), 141-145.
- O'Shaughnessy, J. & O'Shaughnessy, N. (2000). Treating the nation as a brand: Some neglected issues. *Journal of Macromarketing*, 20(1), 56-64.
- Papadopoulos, N, Heslop, L., Graby, F. & Avlonitis, G. (1987). Does Country of Origin Matter? Some Findings from a Cross-cultural Study of Consumer Views about Foreign Products, *Marketing Science Institute, Report No. 87-104*, Cambridge, MA.
- Papadopoulos, N & Heslop, L. (2000). Countries as Brands, *Ivey Business Journal*, (Nov./ Dec.), 30-36.
- Papadopoulos, N. & Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. *The Journal of Brand Management*, 9(4), 294-314. doi:10.1057/palgrave.bm.2540079

Papadopoulos, N. (2004). Place branding: Evolution, meaning and implications.

Place Branding, 1(1), 36-49. doi:10.1057/palgrave.pb.5990003

Park, C., Jaworski, B. & MacInnis, D. (1986). Strategic brand concept-image management. *The Journal of Marketing*, 50(4), 135-145.

doi:10.2307/1251291

Paswan, A., Kulkarni, S. & Ganesh, G. (2002). Nation Branding: Loyalty towards the Country, the State and the Service Brands, *Brand Management*, 10(3), 233-51.

Puerto Pobre, Puerto Rico's Debt Crisis. (2013, 26 de octubre). *The Economist*.

Recuperado de: <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21588364-heavily-indebted-island-weighs-americas-municipal-bond-market-puerto-pobre>

Puerto Rico Greece in the Caribbean. (2013, 26 de octubre). *The Economist*.

Recuperado de: <http://www.economist.com/news/leaders/21588374-stuck-real-debt-crisis-its-back-yard-america-can-learn-europes-aegean>

Puerto Rico 2025. (2004). Stakeholders' Plan for Achieving the Puerto Rico 2025 Vision. Report from the Strategy Prioritization Workshop. San Juan, Puerto Rico: At Kearney. Inc. Report, September. Recuperado de:

<https://slidex.tips/download/s-takeholders-a-chieving-the-p-uerto-r-ico-2025-v-ision>

<https://slidex.tips/download/s-takeholders-a-chieving-the-p-uerto-r-ico-2025-v-ision>

Quiñones-Pérez, A. T. & Seda-Irizarry, I. J. (2016). Wealth Extraction, Governmental Servitude, and Social Disintegration in Colonial Puerto Rico, *New Politics*,

15(4), 91. Recuperado de: <http://newpol.org/content/wealth-extraction-governmental-servitude-and-social-disintegration-colonial-puerto-Rico>

Rainisto, S. K. (2003). Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States. Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology 2003. Dissertation Abstracts International, 65(01). Recuperado de: <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849>

Ricarte, J. M^o (1998). Creatividad y comunicación persuasiva. Universitat Autònoma de Barcelona: Servei de Publicacions.

Rivera, E. (2015, 12 de agosto). "Un estado maniatado: La dependencia histórica de Puerto Rico está tras las dificultades fiscales que atraviesa y las elevadas tasas de pobreza y desigualdad". El país digital. Recuperado de: http://internacional.elpais.com/internacional/2015/08/12/actualidad/1439371953_685871.html

Robertson, K. (1987). Recall and Recognition Effects of Brand Name Imagery, *Psychology and Marketing*, 4(Spring), 3-15.

Robertson, K. (1989). Strategically Desirable Brand Name Characteristics, *Journal of Consumer Marketing*, 6(4), 61-71.

Roth, M. (1995). The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Image Strategies, *Journal of Marketing Research*, 32(mayo), 163-76.

- Roth, M. & Romeo J. (1992). Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects, *Journal of International Business Studies*, 23(3), 477-97.
- Roy, I. S. (2007). Worlds apart: Nation-branding on the National Geographic Channel. *Media, Culture & Society*, 29(4), 569–592.
- Ryan, J. (2008). The Finnish country-of-origin effect: The quest to create a distinctive identity in a crowded and competitive international marketplace. *Journal of Brand Management*, 16(1-2), 13-20.
doi:10.1057/bm.2008.15
- Schmitt, B.H. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1362/0266725799784870496>
- Schneider, B. & Bowen, D. (1995). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension, *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-33.
- Schooler, R. (1965). Product Bias in the Central American Common Market, *Journal of Marketing Research*, (November), 394-7.
- Shimp, T.A., Samie, S & Madden, T. (1993). Countries and Their Products: A Cognitive Structure Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(4), 323-30.
- Shocker, A. & Srinivasan, V. (1979), Multiattribute Approaches for Product Concept Evaluation and Generation: A Critical Review, *Journal of Marketing Research*, 16 (mayo), 159-80.

- Simon, C. & Sullivan, M. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach, *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Sin Comillas. (2013). El Gobierno ya tiene un lema: "Puerto Rico, la isla estrella". Recuperado de: <http://sincomillas.com/el-gobierno-ya-tiene-un-lema-puerto-Rico-la-isla-estrella/>
- Skinner, H. & Kubacki, K. (2007). Unraveling the complex relationship between nationhood, national and cultural identity, and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(4), 305-316.
- Smith, L. (1978). An evolving logic of participant observation, educational ethnography, and other case studies. In L. Shulman (Ed.), *Review of researching education* (pp. 316-377). Itasca, IL: F. E. Peacock.
- Smith, W.R. (1993). Country-of-Origin Bias: A Regional Labeling Solution, *International Marketing Review*, 10(6), 4-12.
- Snow, N. & Taylor, P. M. (2006). The revival of the propaganda state. *International Communication Gazette*, 68(5/6), 389-407
- Solomon, M. (1983). The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective, *Journal of Consumer Research*, 10(December), 319-29.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Stigel, J. & Frimann, S. (2006). City branding-All smoke, no fire? *Nordicom Review*, 27(2), 245-268.

Sun, Q. (2009). *An analytical model of the determinants and outcomes of nation branding* (Tesis doctoral). University of North Texas, Denton, Texas, EE.UU.

Recuperado de:

https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc12204/m2/1/high_res_d/dissertation.pdf

Szondi, G. (2007). The role and challenges of country branding in transition countries: The Central and Eastern European experience. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 8-20.

Tatevossian, A. R. (2008). Domestic society's (often-neglected) role in nation branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(2), 182-190.

doi:10.1057/pb.2008.8

The Economist. (2013). Buying on credit is so nice: The debt crisis has not stopped Puerto Ricans from shopping. (23 de noviembre). Recuperado de: <http://www.economist.com/news/united-states/21590501-debt-crisis-has-not-stopped-puerto-ricans-shopping-buying-credit-so-nice>

Therkelsen, A. (2003). Imagining places: Image formation of tourists and its consequences for destination promotion. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 3(2), 134-150.

Tse, A., Kwan, C., Yee, C., Wah, K. & Ming, L., (1996). The Impact of Country of Origin on the Behavior of Hong Kong Consumers, *Journal of International Marketing & Marketing Research*, 21(1), 29-44.

- Trompenaars, A. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London, U.K.: N. Brealey Publishers.
- Um, S. & Crompton, J. (1990). Attitude Determinants in Tourism Destination Choice, *Annals of Tourism Research*, 17, 432-48.
- Urde, M. (2003). Core Value-based Corporate Brand Building, *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017-40.
- Vangehuchten, L. & Crespo, M. (2014). Reinventar la Marca España en tiempos de crisis: un análisis comunicativo de la campaña española de "nation branding". *Ámbitos: Revista internacional de comunicación*, 24, 101-110.
Recuperad de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4679998>
- Van Ham, P. (2001a). *European integration and the postmodern condition: Governance, democracy, identity*. New York: Routledge.
- Van Ham, P. (2001b). The rise of the brand state: The postmodern politics of image and reputation. *Foreign Affairs*, 8(5), 2-6.
- Van Ham, P. (2002). Branding territory: Inside the wonderful worlds of PR and IR theory. *Millennium: Journal of International Studies*, 31(2), 249-269.
- Verlegh, P. & Steenkamp, J. (1999), A Review and Meta-Analysis of Country-of-Origin Research, *Journal of Economic Psychology*, 20, 521-46.
- Viosca, R, Bergiel, B. & Balsmeier, P. (2006). Country equity: South Africa, a case in point. *Journal of Promotion Management* 12(1), 85-95.

doi:10.1300/j057v12n01_06

- Voich, D. (1995). *Comparative Empirical Analysis of Cultural Values and Perceptions of Political Economy Issues*. Westport, CT: Praeger.
- Volcic, Z. (2009). Television in the Balkans: The rise of commercial nationalism. En G. Turner (Ed.), *Television studies after "TV": Understanding television in the post-broadcast era* (pp. 115-124). London, U.K.: Routledge.
- Wang, J. (2006). Localizing public diplomacy: The role of sub-national actors in nation branding. *Place Branding*, 2, 32-42.
- Wang, C. & Lamb, C. (1983). The Impact of Selected Environmental Forces upon Consumers' Willingness to Buy Foreign Products, *Journal of Academy of Marketing Science*, 11(2), 71-84.
- Ward, S. & Gold, J. (1994). *Place Promotion: The Use of Publicity to Sell Towns and Regions*, eds. Chichester: New Jersey: John Wiley
- Wetzel, F. (2006). Brand England. *Place Branding and Public Diplomacy*, 2(2), 144-154 Palgrave Macmillan. doi:10.1057/palgrave.pb.5990052
- Widler, J. (2007). Nation branding: With pride against prejudice. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(2), 144-150. doi:10.1057/palgrave.pb.6000055
- Yan, J. (2003). Branding and the international community. *Journal of Brand Management*, 10(6), 447-456.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Zamantili Nayir, D. & Durmusoglu, S. (2008). Country image in the context of European Union membership: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 791-808. doi:10.1108/02621710810883661
- Zorrilla, S. (1993). *Metodología de la Investigación*, México: Editores

Listado de notas al calce:

1. La Compañía de Turismo de Puerto Rico (PRTC) fue fundada en 1970, como una corporación pública, responsable de estimular, promover y regular el desarrollo de la industria turística de Puerto Rico. "Ley de la Compañía de Turismo de Puerto Rico", Ley Núm. 10 de 18 de junio de 1970, según enmendada.
2. <https://elpais.com/autor/efren-rivera-ramos/>
3. La Asamblea legislativa de Puerto Rico se compone de un Senado y una Cámara de Representantes, a su vez existen catorce secretarías: estado, hacienda, agricultura, transportación y obras públicas, desarrollo económico y comercio, salud, educación, justicia, vivienda, familia, asuntos del consumidor, trabajo y recursos humanos, recursos naturales y ambientales, deporte y recreación, corrección y rehabilitación.
4. Los presupuestos entre 2001 y 2015 pueden consultarse en el siguiente enlace:

<http://www.presupuesto.pr.gov/Pages/PRESUPUESTOSANTERIORES.aspx>
5. La investigadora define el concepto de globalización como el proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala que consiste en el creciente flujo de comunicación e interdependencia entre los distintos países para unificar los mercados, las sociedades y las culturas por medio de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que otorgan un carácter global.

6. “La Teoría de la Competencia Basada en Ventaja Comparativa, los recursos y capacidades de la empresa son el punto de partida para el éxito competitivo. La ventaja comparativa de una empresa por determinados recursos y capacidades permitirá a la empresa obtener una ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado y, como consecuencia, un desempeño financiero superior.” (Hernández Espallardo, 2001, p. 6)
7. Vangehuchten, L., & Crespo, M. (2014). Reinventar la Marca España en tiempos de crisis: un análisis comunicativo de la campaña española de *nation branding*. *Ámbitos: Revista internacional de comunicación*, (24), 101-110. Recobrado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4679998>
8. Traducción al español e interpretación de la investigadora. Aronczyk, M. (2007). 5 New and improved nations. *Practicing culture*, 3(105), 6-13.
9. Kaneva, N. (2011). Nation branding: Toward an agenda for critical research. *International Journal of Communication*, 5, 25.
10. Leonard, M. (2002a). Diplomacy by other means. *Foreign Policy*, 132, 48–56.
Leonard, M. (2002b). *Public Diplomacy*. London: The Foreign Policy Centre.
Van Ham, P. (2001a). *European integration and the postmodern condition: Governance, democracy, identity*. New York: Routledge.
Van Ham, P. (2001b). The rise of the brand state: The postmodern politics of image and reputation. *Foreign Affairs*, 8(5), 2–6.

11. Traducción al español trabajada por la investigadora.
12. Kaneva, N. (2011). Nation branding: Toward an agenda for critical research. *International Journal of Communication*, 5, (25).
13. Ibid.
14. "Una indicación geográfica es un signo utilizado para productos que tienen un origen geográfico concreto y poseen cualidades o una reputación derivada específicamente de su lugar de origen. Por lo general, una indicación geográfica consiste en el nombre del lugar de origen de los productos. Un ejemplo típico son los productos agrícolas que poseen cualidades derivadas de su lugar de producción y están sometidos a factores geográficos específicos, como el clima y el terreno. El hecho de que un signo desempeñe la función de indicación geográfica depende de la legislación nacional y de la percepción que tengan de ese signo los consumidores. Por otro lado, una denominación de origen es un tipo especial de indicación geográfica, que se aplica a productos que poseen una calidad específica derivada exclusiva o esencialmente del medio geográfico en el que se elaboran. El concepto de indicación geográfica engloba a las denominaciones de origen. Recuperado de: http://www.wipo.int/sme/es/ip_business/collective_marks/geographical_indications.htm
15. *FutureBrand* (2013). *Country Brand Index Latino América 2013*. Recuperado de:

https://fortunedotcom.files.wordpress.com/2014/06/cbi_latinoamerica_2013_español.pdf

16. Ibid.
17. Aaker (1997) y Keller (1993) citados en S.S. Baalbaki Consumer Perception of Brand Equity Measurement: A New Scale Doctor of Philosophy – Marketing mayo 2012, p. 92.
18. La Ley Núm. 75, 24 de junio de 1975 requiere que la Junta de Planificación (JP) prepare anualmente un Informe Económico al Gobernador (IEG) y se presenta ante la Asamblea Legislativa el comportamiento de la economía y sus perspectivas futuras. Este informe se compone de datos recopilados por la Junta de Planificación y por otras agencias gubernamentales que llevan a cabo diariamente transacciones económicas
19. Agencia EFE 18 de febrero de 2015. Mayagüez se estrena como la Capital Americana de la Cultura. Recuperado de:
<https://www.primerahora.com/noticias/puerto-rico/nota/mayaguezseestrenacomolacapitalamericanadelacultura-1066351/>
20. A.T. Kearney Management Consulting, 2004. Proyecto Para Puerto Rico 2025.
21. En Hood, C. The Idea of Joined-Up Government: A Historical Perspective DOI:10.5871/bacad/9780197263334.003.0002

22. Página del Gobierno de Puerto Rico, Departamento de Desarrollo Económico. Recuperado de: <http://www.prconvention.com/>
23. Ibid.
24. Ley Núm. 70 de 2013 -Ley para el Desarrollo de una Marca País
Recuperada a través de
<http://www.lexjuris.com/lexlex/Leyes2013/lexl2013070.htm>
25. Para efectos de traducción e interpretación el *nation branding* y *nation brand* será usado como “marca país” según fue establecido en la ley.
26. Se incluye un visual y el URL de cada uno de los anuncios evaluados. Además, se trabajó la transcripción de cada uno de los anuncios. Estas escenas son del anuncio considerado como lanzamiento de la campaña. Estas transcripciones están en el Apéndice – C, del C-1 al C-6.
27. Presentación mediante conferencia de prensa de la campaña “Puerto Rico la Isla Estrella”, 21 de agosto de 2013.
28. Comunicación hecha por el gobernador Alejandro García Padilla, junto al secretario de Desarrollo Económico, Alberto Bacó en la presentación de la campaña el 21 de agosto de 2013.
29. *Eleutherodactylus brittoni* - El coquí es un tipo de rana nativa de Puerto Rico, llamada así por el característico sonido que producen los machos de la especie.
30. Ley Núm. 70, 2013 aprobada el 23 de Julio de 2013 17ma Asamblea 1era Sesión Legislativa Ordinaria.

31. Ibid.
32. Según definido en la Ley para el Desarrollo de una Marca País. Ley Núm. 70 de 23 de julio de 2013.
<http://www.lexjuris.com/lexlex/Leyes2013/lexl2013070.htm>
33. Documentos y formularios que establecen cómo presentar oferta cultural o de entretenimiento en Puerto Rico: Requisitos para perfiles de negocios, ofertas y eventos. del Departamento de Desarrollo Económico y la Compañía de Turismo. Además, que la Compañía de Turismo ejerce la función de otorgar las franquicias, autorizaciones, permisos y/o licencias necesarias para autorizar la prestación de los servicios turísticos. Entre otros, además están el Reglamento para el arrendamiento, concesión y uso de bienes inmuebles pertenecientes o administrados por el Instituto de Cultura Puertorriqueña, Reglamento de los Centros Culturales adscritos al Instituto de Cultura Puertorriqueña, etc.
34. Proyecto de cooperación Estado Libre Asociado de Puerto Rico -CEPAL: Evolución de la economía de Puerto Rico, su inserción en un mundo globalizado y lineamientos de política para enfrentar desafíos futuros. Resumen, conclusiones y recomendaciones 29 de junio de 2004.
35. Ibid.
36. Ibid.
35. Current Issues in Economics and Finance, Federal Reserve Bank of New York. Volumen 14, Número 2, Marzo 2008

37. Comprehensive Economic Development Strategy (ceds), U.S. Economic Development Administration's (EDA)
38. Ibid.
39. Como presentado en Tendencias y Cambios en la Economía de Puerto Rico por Jason Bram, Francisco E. Martínez y Charles Steindel. 2008
40. Ibid.
41. Ibid.
42. Fuentes: Negociado del Censo Federal, Informe Económico al Gobernador 2014, Junta de Planificación de Puerto Rico, Oficina de Gerencia y Presupuesto, The World Factbook 2014-2015, Agencia Central de Inteligencia, Washington, DC, Estadísticas de Comercio Exterior 2015, Junta de Planificación de Puerto Rico, Autoridad de Carreteras y Transportación, Autoridad de los Puertos

Lista de tablas

1. Relación de las interrogantes en las categorías de la información	80
2. Definición de factores	91
3. Elementos de valor usados para Puerto Rico	97
4. Elementos codificados del modelo	100
5. Factores de resultados identificados para Puerto Rico	104
6. Exportaciones como factor de resultados	105
7. Comparación del Producto Bruto y Producto Interno Bruto	117
8. Producto Interno Bruto y Producto Bruto Per Cápita	119
9. Criterios establecidos en el modelo analítico y considerados en la Ley Núm. 70, 2013	142
10. Mensaje presentado en el anuncio de lanzamiento de cada campaña	150
11. Valores Simbólicos y dimensión lingüista	151
12. Análisis del tipo de anuncio	151
13. Dimensión de Atributos presentados como estrategia de Mensaje para Puerto Rico	154
14. Análisis de los aspectos denotativos, connotativos y la dimensión icónica de los anuncios pautados	155
15. Matriz de congruencia sobre descubrimientos y hallazgos asociados al análisis y los resultados	165

Lista de figuras

1. Modelo Analítico de factores determinantes y de resultados	34
2. Hexágono que Define la Identidad Competitiva	56
3. <i>Nation Branding</i> : Relación entre Campos Temáticos Claves	69
4. Modelo Conceptual de Sun	71
5. Réplica del modelo de Sun	98
6. Adaptación del modelo para Puerto Rico	99
7. Tendencias de las exportaciones	105
8. Relación del gasto en promoción y mercadeo para las exportaciones	108
9. Personas Visitantes por Agencia de Gobierno	110
10. Diferencia en el gasto	110
11. Relación de gasto Promoción	111
12. Gasto consumo de los visitantes	112
13. Relación del Gasto y número de visitantes	112
14. Relación decreciente en gasto y exportación	120
15. Posición indicadores <i>Country Brand Index</i> 2014	131
16. Captura de pantalla de escena anuncio "No estás soñando, estás en Puerto Rico" (2001-2004)	146
17. Captura de pantalla de escena anuncio "Explora más allá de las costas" (2005-2008)	146
18. Captura de pantalla de escena anuncio "Puerto Rico lo	

hace mejor-Preciosa" (2009-2012)	147
19. Captura de pantalla de escena de anuncio "Puerto Rico la Isla Estrella" (2013- 2016)	147
20. Elementos definidos de valorización los factores determinantes y de resultados	163
21. Country Brand Index Fortalezas y Debilidades	172
22. Flujo de recursos que impactan el desarrollo económico del país como marca.	182
23. Flujograma recomendado para el recogido de datos socioeconómicos relevantes al desarrollo económico de Puerto Rico	193
24. Recomendación de la estructura para recoger los datos necesarios de información de factores	195
25. Flujo para la construcción para la identidad nacional	206
26. Modelo para crear la marca país Puerto Rico	224

APÉNDICES

APÉNDICE A

Datos generales relevantes a Puerto Rico

Apéndice A 1 - Variable de Resultado -Turismo número de visitantes

Año	Visitantes OGP	Visitantes	Diferencia
2000	6,264,310	4,566,001	1,698,309.00
2001	6,341,200	4,970,080	1,371,120.00
2002	6,661,300	4,364,010	2,297,290.00
2003	5,842,820	4,402,030	1,440,790.00
2004	5,866,700	4,889,000	977,700.00
2005	6,479,500	5,072,080	1,407,420.00
2006	6,427,600	5,022,010	1,405,590.00
2007	6,742,000	5,062,040	1,679,960.00
2008	6,863,300	5,213,010	1,650,290.00
2009	6,745,905	4,415,030	2,330,875.00
2010	6,977,903	4,379,020	2,598,883.00
2011	6,427,454	4,213,070	2,214,384.00
2012	6,591,217	4,196,090	2,395,127.00
2013	6,591,217	4,237,070	2,354,147.00
2014	6,591,217	4,455,070	2,136,147.00
2015	6,887,948	5,051,010	1,836,938.00

Fuentes secundarias: Informe Económico al Gobernador 2001-2015, Junta De Planificación De Puerto Rico, Apéndice Estadístico del Informe Económico al Gobernador 2001-2015 y Oficina de Gerencia y Presupuesto.

Apéndice A 2 - Variable de Resultado -Turismo y Gasto de Visitantes

Año	Visitantes	Gasto Visitantes
2000	4,566.00	\$2,387.09
2001	4,970.08	\$2,728.01
2002	4,364.01	\$2,488.04
2003	4,402.03	\$2,676.06
2004	4,889.00	\$3,024.00
2005	5,072.08	\$3,238.06
2006	5,022.01	\$3,369.03
2007	5,062.04	\$3,413.09
2008	5,213.01	\$3,535.00
2009	4,415.03	\$3,175.08
2010	4,379.02	\$3,210.07
2011	4,213.07	\$3,142.08
2012	4,196.09	\$3,192.09
2013	4,237.07	\$3,333.05
2014	4,455.07	\$3,438.06
2015	5,051.01	\$3,825.00

Fuentes secundarias: Informe Económico al Gobernador 2001-2015, Junta De Planificación De Puerto Rico, Apéndice Estadístico del Informe Económico al Gobernador 2001-2015 y Oficina de Gerencia y Presupuesto.

Apéndice A 3 - Variable de Resultado - Turismo y Gasto en promoción y mercadeo relación con el número de visitantes

Año	Visitantes	Gastos Promoción y Mercadeo
2000	6,264,310	\$45,927,000.00
2001	6,341,200	\$48,597,000.00
2002	6,661,300	\$47,430,000.00
2003	5,842,820	\$52,113,000.00
2004	5,866,700	\$49,162,000.00
2005	6,479,500	\$44,748,000.00
2006	6,427,600	\$73,533,000.00
2007	6,742,000	\$66,487,000.00
2008	6,863,300	\$67,460,000.00
2009	6,745,905	\$69,008,000.00
2010	6,977,903	\$58,552,000.00
2011	6,427,454	\$54,797,000.00
2012	6,591,217	\$46,479,000.00
2013	6,591,217	\$46,598,000.00
2014	6,591,217	\$50,388,000.00
2015	6,887,948	\$60,442,000.00

Fuentes secundarias: Informe Económico al Gobernador 2001-2015, Junta De Planificación De Puerto Rico, Apéndice Estadístico del Informe Económico al Gobernador 2001-2015 y Oficina de Gerencia y Presupuesto.

Apéndice A 4 - Variable de Resultado - Producto Interno Bruto y Producto Interno Bruto Per Cápita

Año	Población (000)	PIB (mil millones \$)	PIBPC (\$)
2000	3,805	61,701	16,215
2001	3,815	69,208	18,141
2002	3,821	71,623	18,744
2003	3,825	74,827	19,562
2004	3,826	79,209	20,702
2005	3,824	82,808	21,654
2006	3,813	86,157	22,595
2007	3,794	88,404	23,301
2008	3,772	92,925	24,635
2009	3,751	95,708	25,515
2010	3,731	98,381	26,368
2011	3,704	100,351	27,092
2012	3,665	101,564	27,711
2013	3,619	102,450	28,308
2014	3,572	102,088	28,580
2015	3,474	102,906	29,621

Fuentes secundarias: Informe Económico al Gobernador 2001-2015, Junta De Planificación De Puerto Rico, Apéndice Estadístico del Informe Económico al Gobernador 2001-2015 y Oficina de Gerencia y Presupuesto.

Apéndice A 5 - Variable de resultados – Gasto Promocional y Exportaciones de Puerto Rico

Año	Gasto promoción	Exportaciones
2000	16,000	38,465
2001	16,000	46,900
2002	20,000	47,172
2003	25,000	55,175
2004	24,682	56,543
2005	25,654	60,118
2006	24,998	60,010
2007	24,232	63,953
2008	24,362	60,806
2009	24,864	61,657
2010	25,000	64,876
2011	27,257	58,914
2012	45,559	62,396
2013	38,280	62,357
2014	89,830	62,306
2015	116,266	69,467

Fuentes secundarias: Informe Económico al Gobernador 2001-2015, Junta De Planificación De Puerto Rico, Apéndice Estadístico del Informe Económico al Gobernador 2001-2015 y Oficina de Gerencia y Presupuesto.

Apéndice A 6 - Gasto asignado por Agencia - Oficina de Gerencia y Presupuesto

Año	Presupuesto (mil millones)	Promoción y Mercadeo Compañía de Turismo	Promoción del Ron de Puerto Rico en los Estados Unidos
2000	\$18,364,711,000	\$45,927,000	\$16,000,000
2001	\$19,610,321,000	\$48,597,000	\$16,000,000
2002	\$20,550,702,000	\$47,430,000	\$20,000,000
2003	\$22,143,932,000	\$52,113,000	\$25,000,000
2004	\$24,116,892,000	\$49,162,000	\$24,682,000
2005	\$24,842,367,000	\$44,748,000	\$25,654,000
2006	\$25,662,395,000	\$73,533,000	\$24,998,000
2007	\$26,471,705,000	\$66,487,000	\$24,232,000
2008	\$27,568,459,000	\$67,460,000	\$24,362,000
2009	\$27,434,320,000	\$69,008,000	\$24,864,000
2010	\$29,239,711,000	\$58,552,000	\$25,000,000
2011	\$27,870,265,000	\$54,797,000	\$27,257,000
2012	\$28,895,380,000	\$46,479,000	\$45,559,000
2013	\$28,555,928,000	\$46,598,000	\$38,280,000
2014	\$28,428,718,000	\$50,388,000	\$89,830,000
2015	\$28,105,212,000	\$60,442,000	\$116,266,000

Fuentes secundarias: Informe Económico al Gobernador 2001-2015, Junta De Planificación De Puerto Rico, Apéndice Estadístico del Informe Económico al Gobernador 2001-2015 y Oficina de Gerencia y Presupuesto.

APÉNDICE B

Compendio de datos estadísticos de Puerto Rico

Apéndice B: Datos Estadísticos Generales

Banco Gubernamental De Fomento Para Puerto Rico

División De Análisis Económico: Geografía, Gente, Economía, Gobierno,
Transportación – (marzo 2016)

Localización: El Caribe, entre el Mar Caribe y el Océano Atlántico, al este de la República Dominicana

Coordenadas geográficas: 18 15 N, 66 30 O

Referencia en mapa: Centro América y el Caribe

Área total: 13,790 km² (5,324 millas cuadradas)

Línea costera: 501 km (311 millas)

Clima: tropical marino, templado, con muy poca variación en la temperatura entre estaciones

Topografía: mayormente montañoso, con una planicie costera al norte, montañas que se precipitan al mar en la costa oeste y playas en casi todas las áreas costeras.

Elevaciones extremas: elevación mínima: Mar Caribe 0 m elevación máxima: Cerro de Punta 1,338 m

Población: 3,598,357 (1 de julio de 2015 est.)

Estructura de edades: 0-14 años: 17.7% (hombres 325,944; mujeres 311,520) (2015 est.) 15-64 años: 64.8% (hombres 1,121,534; mujeres 1,209,726) (2015 est.) 65 años o más: 17.5% (hombres 271,633; mujeres 358,000) (2015 est.)

Edad mediana: total: 39.1 años (2015 est.), hombres: 37.1 mujeres: 41 años

Crecimiento poblacional: -0.6% (2015 est.)

Tasa de natalidad: 10.86 nacimientos/1,000 personas (2015 est.)

Tasa de mortalidad: 8.67 muertes/1,000 personas (2015 est.)

Tasa de inmigración neta: -8.15 inmigrantes/1,000 personas (2015 est.)

Proporción de sexos: al nacer: 1.02 hombres/mujeres (2015 est.) menor de 15 años: 1.05 hombres/mujeres 15-64 años: 0.93 hombres/mujeres 65 años o más: 0.76 hombres/mujeres población total 0.92 hombres/mujeres (2015 est.)

Tasa de mortalidad infantil: total: 7.57 muertes/1,000 nacimientos vivos (2015 est.): hombres: 8.38 muertes/1,000 nacimientos vivos, mujeres: 6.75 muertes/1,000 nacimientos vivos

Expectativa de vida: población total: 79.25 años (2015 est.), hombres: 75.62 años, mujeres: 82.94 años

Tasa de fertilidad total: 1.64 niños nacidos/mujer (2015 est.)

Nacionalidad: nombre: puertorriqueña (Ciudadanos Americanos) adjetivo: puertorriqueño(a)

Grupos étnicos: blanco 75.8%, negro 12.4%, mezclado 3.3%, otros 8.5% (2010)

Religiones: Católica Romana 85%, protestantes y otras 15%

Idiomas: español, inglés

Tasa de alfabetización: definición: de 15 años o más que sepan leer y escribir población total: 93.3% hombres: 92.8% mujeres: 93.8% (2015 est.)

PNB: \$69,200 millones (2014)

PNB - tasa de crecimiento real: -0.9% (2014)

PNB per cápita: \$19,257 (2014)

PIB: \$103,700 millones (2014)

PIB per cápita: \$28,850 (2014)

PIB - composición por sector: Manufactura 47.6% Finanzas, seguros y bienes raíces 19.7%,

Servicios 12.5%, Comercio 7.7%, Gobierno 7.6%, Transportación y otros servicios públicos 2.9%, Construcción y minería 1.1%, Agricultura 0.8%

Personas bajo el nivel de pobreza: 46.2% (2014)

Tasa de inflación: cambio en el deflactor del PNB: 1.6% (2014)

Fuerza laboral: 1.1 millones (2015)

Fuerza laboral - por ocupación: (2015) Servicios 33.8%, Comercio 24.3%, Gobierno 20.1%, Manufactura 8.3%, Transportación y otros servicios públicos 4.5%, Construcción y minería 3.8%, Finanzas, seguros y bienes raíces 3.4%, Agricultura 1.7%

Tasa de desempleo: 13.0% (2015)

Industrias: farmacéutica, electrónica, alimentos

Electricidad - producción: 20,900 millones de kWh (2015)

Electricidad - consumo: 17,300 millones de kWh (2015)

Gas natural - consumo: 2,606,992 km³ (2015)

Gas natural - importación: 2,606,992 km³ (2015)

Agricultura - productos: café, piñas, plátanos, guineos, viandas, ganado y productos derivados, leche y pollos (2014)

Exportaciones: \$69,400 millones f.o.b. (2015)

Exportaciones - productos: farmacéuticos, químicos, equipo médico, alimentos, computadores, electrónicos y equipo eléctrico

Exportaciones - socios principales: Estados Unidos. 74.1%, Bélgica 5.7%, Países Bajos 3.7%, España 2.1% y Austria 2.0% (2015)

Importaciones: \$43,200 millones c.i.f. (2015)

Importaciones - productos: farmacéuticos, químicos, productos derivados de petróleo, alimentos, productos de computadoras y electrónicos, vehículos de motor, maquinaria

Importaciones - socios principales: Estados Unidos 51.7%, Irlanda 12.0%, Singapur 7.9%, Brasil 3.4% y Japón 3.3% (2015)

Divisa: Dólar americano

Código de divisa: USD

Año fiscal: 1 de julio al 30 de junio

Carreteras: total: 28,053.2 km (17,382.9 millas) pavimentadas: 27,903.6 km (17,290.0 millas) sin pavimentar: 149.6 km (92.9 millas) (2014)

Puertos: 12 **Aeropuertos:** 10

Nombre oficial: Forma larga convencional: Estado Libre Asociado de Puerto Rico,
Forma corta convencional: Puerto Rico

Tipo de gobierno: Estado Libre Asociado con los Estados Unidos de Norteamérica

Capital: San Juan

Sistema jurídico: basado en el derecho civil y operando dentro del marco jurídico federal de los Estados Unidos de América

Sufragio: 18 años; universal; los habitantes nativos de Puerto Rico son ciudadanos americanos, pero no votan en las elecciones presidenciales de Estados Unidos

Jefe de Estado: presidente Barack H. Obama

Gobernador: Alejandro García Padilla (desde el 2 de enero de 2013)

Rama Legislativa: Asamblea Legislativa bicameral que está compuesta de un Senado (27 puestos, los miembros son elegidos por voto directo del pueblo por un término de cuatro años) y una Cámara de Representantes (51 puestos, los miembros son elegidos por voto directo del pueblo por un término de cuatro años).

Rama Judicial: Tribunal Supremo; Tribunal de Apelaciones, Tribunal de Primera Instancia **compuesto por dos secciones:** un Tribunal Superior y un Tribunal Municipal. Los jueces para todos los puestos son designados por el Gobernador y requieren confirmación del Senado

Participación en organismos internacionales: CaRicom (observador), Interpol (sub negociador), IOC, UNWTO (asociado), UPU⁴²

⁴² Fuentes: Negociado del Censo Federal, Informe Económico al Gobernador 2014, Junta de Planificación de Puerto Rico, Oficina de Gerencia y Presupuesto, The World Factbook 2014-2015, Agencia Central de Inteligencia, Washington, DC, Estadísticas de Comercio Exterior 2015, Junta de Planificación de Puerto Rico, Autoridad de Carreteras y Transportación, Autoridad de los Puertos

APÉNDICE C

Transcripciones textos de anuncios publicitarios

Apéndice C-1: *You are not dreaming*- 60ss

2001-2004

Video	Audio
<p>Soft “trio” music. Singing Bobby Capo’s “Soñando con Puerto Rico”</p> <p>1. Lobby y barra de hotel con grupo de adultos bien vestidos, en traje formal de etiqueta.</p> <p>2. Escena cambia a mujer hermosa/modelo como sirena bajando las escaleras del hotel de manera sexy. Viste falda larga y tope de traje de baño tipo “bikini”.</p> <p>3. Escena de mujer con ropa típica de bailadora de “bomba”. Está en espacio de plaza bailando al son de música que tocan los hombres con el bongó.</p>	<p>Música y canto de trio “Soñando con Puerto Rico</p> <p>...si por casualidad...</p> <p>Is a nice scene to be made for wearing a bikini...?</p> <p>... And dancing is as spontaneous as walking.</p>

<p>4. Escena de niño que va corriendo hacia el agua de la playa.</p>	<p>Guitar music continue over</p>
<p>5. Escena en ambiente de plaza del mercado. Hombre con sombrero "panamá" haciendo su compra.</p>	<p>Is a trip to the market...? ... it's a trip to the past.</p>
<p>6. Escena de mujer que camina lenta con paso sensual vestida con ropa de principios de siglo frente a un edificio emblemático en el Viejo San Juan.</p>	<p>You are not dreaming...</p>
<p>7. Cambio a escena en montaña y cueva con visitantes observando la naturaleza.</p>	<p>End of music and song: ... Seguro sueñas que estás... en Puerto Rico</p>

<p>9. Escena final de mujer bañándose en el río con una cascada pasa por la plaza del mercado Escena de niño lanzándose al agua</p>	<p>Closing: WVO. You are in Puerto Rico Puerto Rico letters as a signature with phrase: We're right next door.</p> <p>GoToPuertoRico.com</p> <p>1-800-866-7827</p>
---	---

Apéndice C-2: *Explore beyond the shore - 60ss***2005-2008**

Video	Audio
<p>Música tropical suave tipo “Son cubano” que se mantiene todo el tiempo a través del anuncio.</p> <p>Descripción Escenas:</p> <p>1. Comienza sobre el paisaje de Puerto Rico con palmeras, de la playa ambiente al aire libre. Las vistas son en su mayoría aéreas y pasan rápido sobre la naturaleza y espacios majestuosos sobre la costa, cambiando de escena a montes, carreteras, ríos, edificios, etc.</p> <p>2. Todo el anuncio corre con escenas que identifican a Puerto Rico y se ven los cambios de día a noche. Se hacen transiciones suaves de escena a escena de la naturaleza a la infraestructura, áreas de interés, etc.</p>	<p>VO: Canto sobre música que dice, Esta es mi isla Puerto Rico</p>

<p>3. Cierre en vista de la ciudad en la noche. Al centro de la pantalla se lee: Puerto Rico Explore Beyond the Shores Abajo dirección: gotopuertoRico.com abajo</p>	<p>Cierre: Puerto Rico Explore Beyond the Shores</p>
--	---

Apéndice C-3: *Explore beyond the shore offer - 60ss –***2005-2008**

Video	Audio
<p>Descripción Escenas:</p> <p>1. Comienza con la vista de la playa y se acerca a mujer mirando a lo lejos en ambiente al aire libre</p> <p>La música tropical se mantiene todo el tiempo a través del anuncio. Las vistas son en su mayoría aéreas y pasan rápido sobre la naturaleza y espacios majestuosos sobre la costa, cambiando de escena.</p> <p>2. Escena cambia un grupo de jóvenes caminando hacia una cascada, pisando el agua del río.</p> <p>3. Vuelven escenas rápidas sobre la naturaleza esta vez en el bosque.</p> <p>Luego los jóvenes van caminando por vereda en el bosque llamando a los otros.</p>	<p>Music/song:</p> <p>“Come on” Alalalaeeee, Alalale lalalaaa... es mi isla Puerto Rico”</p> <p>Latin music through out</p> <p>WVO: Now you can customize your Puerto Rico vacation.</p>

<p>4. Mientras esto ocurre sale “banner” en pantalla de dos columnas que lee: ¡Go to Puerto Rico Now! a la izquierda y al lado derecho un mensaje que lee “Book your customized vacation! Special offers: August 1 thru November 30, 2008. Visit Go to Puerto Rico.com for details. Este “banner” se mantiene hasta el final del anuncio.</p> <p>5. Aparecen los jóvenes en diferentes actividades como corriendo bicicleta, divirtiéndose, corriendo caballos, meciéndose en hamaca,</p> <p>6. Luego pasa a escena de campo de golf y un grupo de adultos jugando. Uno de ellos mira a la cámara haciendo señal con el dedo de me gusta - “like”</p>	<p>Special offers from August 1 thru November 30th. Book now and gotopuertorico.com.</p>
---	---

<p>7. Escena vuelve a la playa con adultos y jóvenes, saliendo de “Snorkeling y haciendo “surfing</p> <p>8. Escenas regresan a varias vistas de la naturaleza como la Cueva Ventana, montañas, ríos y playas.</p> <p>9. Cambia la escena a bahía amplia con las lanchas y botes, luego pasa por paseo tablado, luego se ve pescador que hace señal de ven, se ven diferentes personajes haciendo diferentes actividades alrededor de la playa. Regresa de nuevo a montañas y termina con kayaks y escena de vereda de bosque con los jóvenes caminando y haciendo con la mano la señal de ven.</p> <p>10. Cambia a escenas rápidas donde aparece vista de la costa con playa majestuosa y de nuevo diferentes</p>	<p>Closing WVO: Puerto Rico Explore Beyond the Shores.</p>
---	--

<p>escenas de la naturaleza donde la gente se está divirtiendo.</p> <p>11. Escena de bahía amplia con cierre que lee: Puerto Rico Explore Beyond the Shores con el “banner” que lee No Passport required for US citizens. Y dirección de gotopuertorico.com</p>	<p>Banner: No passport Required for U.S. Citizens. GoToPuertoRico.com</p>
---	---

Apéndice C-4: *Puerto Rico lo hace mejor - 60ss***2009-2012**

Video	Audio
<p>Descripción Escenas:</p> <p>1. Hombre silbando música de canción "Preciosa". Área de aeropuerto sirviendo con esmero y aprecio a los pasajeros. Sonríe y sigue silbando. Aparece taxista y movimiento de carros</p> <p>La música de "preciosa" silbada se mantiene todo el tiempo a través del anuncio. Todos los personajes en las diferentes escenas tienen sonrisa y gesto de bienvenida. Nunca se define claramente a quién se recibe o se le da el servicio.</p> <p>2. Escena cambia a mujer arreglando cama de hotel con esmero.</p>	<p>VO: Silbido musicalizado de canción Preciosa a través de todo el anuncio.</p> <p>Lo mejor que tiene Puerto Rico somos nosotros los puertorriqueños. Gente</p>

<p>3. Aparece empelado de puesto de revistas acomodando las revistas con esmero y silbando la música.</p>	<p>que se desvive por ayudar con amabilidad. Tanto al local como al que nos visita.</p>
<p>4. Aparece "Bar tender" sirviendo bebidas con una sonrisa</p>	<p>Para que nuestra Isla crezca. Trabaja con orgullo para que todos se lleven el mejor recuerdo de esta isla preciosa.</p>
<p>5. Aparece escena dentro de un museo de arte con personas disfrutando de las obras y una empleada del museo se lleva a uno de los visitantes mientras va silbando y luego aparece mostrando como guía las obras a varios visitantes</p>	
<p>6. Escena vuelve al puesto de revistas, en toma más amplia y luego</p>	<p>Porque Puerto Rico lo hace mejor.</p>

entregando revista a un comprador en el puesto.

7. Mujer cruzando la calle del viejo San Juan y un carro de bomberos le da paso. Se muestra al bombero que guía el carro sonriendo

8. Cambia la escena a una dependiente de tienda recibiendo y dando la bienvenida a cliente

9. Escena donde aparece "Chef" dando el toque final a un plato de comida. Este está trabajando con esmero y a la vez silbando la canción.

10. Escena de camarera en restaurante sirviendo a los comensales.

<p>11. Policía en el área de la plataforma del Tren Urbano silbando mientras da vigilancia y ayuda al pasajero</p> <p>9. Escena de rotulo de un taxi y pasa a la cara a través del cristal de un pasajero</p> <p>10. Ese mismo pasajero se ve al final que espera su salida de vuelo en el aeropuerto. A través de los cristales se ven los aviones del aeropuerto.</p>	<p>Cierre: Botón verde como símbolo que lee, Puerto Rico lo hace mejor</p>
---	---

Apéndice C-5: La Isla Estrella – 90ss**2013-2016**

Video	Audio
<p>Descripción Escenas:</p> <p>1. Niño está observando a su alrededor y mira al cielo estrellado, ve una estrella fugaz y decide seguir la estrella.</p> <p>2. Se monta en una lancha de pescador y rema mar adentro hasta que ve la estrella y su brillante luz sobre el agua.</p> <p>3. El niño se detiene al llegar a la estrella que está posada sobre el agua y decide pescarla.</p> <p>4. El niño saca una red de pesca y la tira al agua para coger la Estrella, la</p>	<p>Música y lirica de la canción Tierra Luz:</p> <p>Cantada a dos voces:</p> <p>Yo habito una tierra grande de verdadera grandeza. La que no se cuenta en millas porque es grande en la nobleza de sus hijos ciudadanos, campesinos o estudiantes y es cuna de hombres sensibles de pensadores gigantes y de mujeres completas.</p> <p>Tesoro de este linaje.</p> <p>Por eso tierra que habito, te traigo en este cantar un compromiso de hijo, un juramento cabal.</p>

<p>atrae hacia la lancha y la pone dentro de la lancha y rema de regreso.</p>	<p>Que sirva siempre mi canto para unir, no separar con mi voz llamando a siembra y mis brazos sembrar.</p>
<p>5. El niño ve la estrella que se convierte como en una pantalla que presenta rostros de puertorriqueños famosos, que han sido hijos reconocidos de Puerto Rico en el mundo entero.</p>	<p>Quiero ver siempre tu frente tan alta como tus cumbres, grande el amor en tus hijos y el respeto a tus costumbres. Que cada ser que aquí vive sienta orgullo en afirmar que "Esta es la tierra que habito, pertenezco a este lugar"</p>
<p>6. El niño sigue remando y se acerca a la casa, saca a estrella y la arrastra hasta el balcón, mientras siguen pasando las imágenes de los puertorriqueños famosos.</p>	<p>Música tambores... y coro</p>
<p>7. Niño entonces se vira a cámara y ve reflejado las imágenes de la estrella en la pared dentro de su casa</p>	<p>Afirmación: YO SOY TUYO PUERTO RICO ¡PA' LO QUE QUIERAS MANDAR!</p>
<p>8. Se hace un acercamiento a la cara del niño y se ve su regocijo y felicidad</p>	<p>Coro arriba: "Esta es la tierra que habito, pertenezco a este lugar, yo soy tuyo</p>

<p>9. Se abre la escena para ver la casa y la lancha con el resplandor de la estrella y las imágenes</p> <p>9. Se hace toma del niño que pone su mano hacia la estrella y toca la estrella y se ve su rostro pensativo</p> <p>10. Termina con escena a la distancia de la casa con la luz brillante de la estrella y sube el nombre Puerto Rico como firma y el símbolo de la estrella dibujada en el cielo. Y el logo de la Compañía de Turismo y la dirección de la página de internet la isla estrella.com</p>	<p>Puerto Rico pa' lo que quieras mandar".</p> <p>"Esta es la Tierra que habito, Pertenezco a este lugar, Yo soy tuyo Puerto Rico, pa' lo que quieras mandar".</p> <p>Cierre WVO:</p> <p>Puerto Rico la isla estrella</p>
---	--

APÉNDICE D

Transcripción de entrevistas personales

Apéndice D-1: Entrevista-Luis R. Torres Cruz

Representante, Cámara Representantes de Puerto Rico

Entrevistado: Luis Raúl Torres Cruz (LRTC)

Entrevistador: Esther M. Burgos Ostolaza (EMBO)

Fecha: 23 de mayo de 2016

Lugar: Oficina del representante en el Capitolio de Puerto Rico

Preguntas al presidente de la Cámara Representantes de Puerto Rico sobre la teoría que aplica y sobre el desarrollo de la Ley Núm. 70, julio de 2013.

EMBO: ¿Por qué es este tema sobre el desarrollo de la Marca Puerto Rico tan importante para usted?

LRTC: Puerto Rico está en un momento en que le va la vida si no se presenta como un país capaz para llevar a cabo estrategias de desarrollo económico. Además, es importante que se mantengan programas e iniciativas de manera constante. Tenemos que mantenernos fuera de vaivenes políticos y no se puede seguir cambiando todo de cada cuatro años con cada nueva administración.

EMBO: ¿Por qué entiende usted que establecer una “marca país” para Puerto Rico es necesario?

LRTC: Si se hace una evaluación de los primeros 10 años del siglo 21, entonces se hace necesario reconocer que no hemos avanzado mucho. Es importante tener formalmente una ley que se pueda aplicarse y que sea funcional como política pública para que vaya en la dirección de establecer una imagen sólida y de prestigio para Puerto Rico. Esto nos ayudará a vender mejor lo que somos.

EMBO: ¿Cree usted que Puerto Rico va a poder adoptar una estrategia de “marca país”?

LRTC: Ya hemos dado los primeros pasos y se ha comenzado a trabajar con los diferentes sectores para que vean cual es la importancia de que todos trabajemos en la misma dirección y que todos sean responsables por el desarrollo económico de Puerto Rico, Se ha hablado con el comercio, las industrias, organizaciones profesionales y todos los sectores para que entiendan que el foco debe ser desarrollar la imagen de Puerto Rico usando lo que somos y no lo que se cree que somos. Es trabajar nuestra identidad, lo que somos y proyectarlo para crear una imagen positiva y así el de afuera venga e invierta y el de adentro se sienta orgulloso y lo demuestre.

EMBO: ¿Cuál usted entiende es la identidad de la marca Puerto Rico?

LRTC: Puerto Rico es un país como muchos recursos únicos en el caribe, como lo es su gente. Gente preparada, académicamente y sobre todo dirigida al servicio y hacer que los que vengan se sientan bien. Somos gente trabajadora

EMBO: ¿Cómo ve usted que la ley no se haya implantado, porque no se consigue nombrar los miembros del comité permanente? Lo ve como que en un problema político que vuelva a retrasar el esfuerzo que se ha estado haciendo.

LRTC: No, claro que no. Yo entiendo que el Gobernador está trabajando en lograr conformar los nombramientos. Yo estoy bien confiado en que se podrá llevar a cabo y se harán las convocatorias necesarias para que se trabaje junto con todos los sectores.

Apéndice D-2: Transcripción Entrevista-Ángel N. Matos García

Representante, Cámara de Representantes de Puerto Rico

Entrevistado: Ángel N. Matos García (AMG)

Entrevistador: Esther M. Burgos Ostolaza (EMBO)

Fecha: 25 de mayo de 2016

Lugar: Oficina del representante en el Anexo del Capitolio de Puerto Rico

EMBO: Saludos. Como sabes participé junto a ustedes en el Foro Para una Marca País en el 2013 y me dije este es un tema que en Puerto Rico no se ha trabajado y me di a la tarea de buscar más información y decidí trabajarlo como tema para mi tesis doctoral en la Universidad de Málaga. Te pregunto, si me permites tutearte...

AMG: Claro por favor...

EMBO: ¿Por qué es este tema sobre el desarrollo de la Marca Puerto Rico tan importante?

AMG: Algo como marca país nunca se ha trabajado y ese es el primer reto.

EMBO Fíjate leyendo los memoriales de las vistas públicas celebradas para el Proyecto de la Cámara PC 24 del 2013, la señora Waleska Rivera, presidenta de la Asociación de Industriales mencionó que en el 2006 se habían hecho unos esfuerzos en esa dirección, pero yo personalmente que estuve trabajando en ese momento como consultora con el gobierno, no recuerdo nada de esto.

AMG: Bueno, en el 2006 hubo algo como esfuerzos conducentes y hay unas controversias hermanas a la discusión, eh, antes de que llegara está presente

administración se tenía idea de desarrollar una marca país a través de un MRO o Mantenimiento de la Industria, que era para crear una figura jurídica hecha con el componente de la empresa privada, pero financiado con los chavos del Estado. Pero nosotros filosóficamente tenemos nuestras visiones. Esto es que si se quería asignar un grupo para crear una marca de Puerto Rico a un costo de \$30 millones donde el gobierno solamente pone el dinero, no. Eso fue lo que encontramos y de ahí nos dimos a la tarea el presidente de la cámara y yo a desarrollar una marca país. Que es una marca país, es una política pública que trascienda administraciones. Es donde hemos fallado como país desde tiempo inmemorial. Aquí cada año gastamos sobre \$100 millones de pesos en unos esfuerzos publicitarios que no es marca. Gastamos en unas actividades para promover un destino, que no es marca. Y ahora nosotros lo que queremos perpetuar es cómo nos presentamos ante el mundo de marca única y distinta. Distintas jurisdicciones lo han hecho con mucho éxito, otros con gran atino y los ejemplos son incontables.

España, por ejemplo, como tú sabes, tiene una manera de escribir tipográficamente España y dentro del concepto de marca España hay una selección de colores estándar, una manera de escribir lo y un diseño gráfico estandarizado por todas las regiones españolas.

Eso ocurre también en Méjico, Costa Rica, Colombia. Sobre todo, Colombia en menos de 20 años ha logrado cambiar todo aquello de la droga, la FARC y todos

los enfrentamientos bélicos a un destino, al igual que Costa Rica de medio ambiente, naturaleza y sobre todo de paz. Que tanta falta le hace.

EMBO: Y por qué para ustedes sobre todo para el presidente y en este momento, tú y el representante Luis Raúl entiende que es importante, que es meritorio y que debe hacerse.

AMG: Bueno porque es un asunto de perspectiva de destino y Puerto Rico es mucho más que sol, playa y arena. Y eso no significa que seamos un *zipline*, mofongo y gastronomía, o sea que hace uno distinto, cultura, dominio del idioma y de ahí las ramificaciones de gastronomía, artes plásticas, la música, lo que te identifica como pueblo y sobre todo de que se haga un ejercicio a conciencia de quién exactamente tu eres. Porque a veces y nos pasa mucho en esta bendita tierra que es un caldero de nacionalidades tan ricas. Esto es un *melting pot* de nacionalidades tan ricas que ti consigues gente de cada nación, de cada nación hay uno aquí, alemanes, chilenos, uruguayos, americanos, españoles, de la antártica o sea yo he tenido la oportunidad de caminar este país y encontrarme el mundo en esta isleta. Y obviamente no puede haber una interacción y culturas, sino una cultura nuestra que es lo que entonces uno mercadea alrededor del mundo para que haya una identidad.

Para mí es una desgracia personal que he tenido que ver tantos embajadores que tenemos gente en la NASA, tenemos gente en la música, tenemos gente en la gastronomía y no hay una cohesión, no hay un conductor. Y aquí la gente dice Jenifer López y no piensan en Puerto Rico. Y dices Marc Anthony y no

piensan en Puerto Rico. Casi, casi, Ricky Martin equivale a Puerto Rico porque lo ha hecho su bandera y cada espectáculo de él, el mantiene es puertorriqueñidad en alto. Pero eso levanta un interés por conocer un destino, pero recuerda que eso es un proceso continuo y eso no siempre tú lo consigues en *Time Square*, que a veces son los esfuerzos más caros de participar en ferias. Nosotros estamos generando mucho tráfico y mucho turista que pudieran genera una marca, pero para que se genere una marca tú debes tener consistencia, calidad, que siempre va y viene, siempre vas a estar seguro, siempre la gastronomía va a ser de esta manera y todavía nosotros no hemos llegado a ese puesto. Es cierto que hay que establecer una marca.

EMBO: Es como mencionaste es un hilo conductor que nos perpetúe como pueblo, pero sobre todo como país.

AMG: Claro...

EMBO: Cuando dijiste que no nos vean como mofongo y gastronomía. Estos son esfuerzos que se han hecho y lamentablemente...

AMG: Porque se han hecho como esfuerzos que son estrategias individuales y lo que busca la marca país es un esfuerzo colectivo. Que cuando haya, desgraciadamente, el lio políticamente en este país y estamos entrando en un periodo que hay que decirlo con la crudeza que es. Si nosotros por los próximos 20 años vamos en administraciones de cada 4 años, pues es fatal para el turismo de Puerto Rico, y el país, es fatal. Nosotros cuando llegamos, fíjate, nosotros llegamos en el 2012 y nos hemos quedado con visitpr.com, pero en el 2008

eliminaron el gotopr.com. Que si me preguntas a mí los dos son muy buenos. Pero lo importante es que tú no puedes tomar 4 años de estrategias para traer actividad turística y cambiarlo simplemente por razones políticas porque tú piensas que es de una manera distinta.

Bueno aquí hay unas variables innegociables este país se nutre el 80% de Estados Unidos 20% del mundo que lo podemos bajar 85 -25 y yo no tengo problemas con eso. Pero cuando yo deje esta silla quien venga por lo menos trabaje con unos conceptos estandarizados con los que el país se tiene que dirigir y eso incluye la estandarización de la rotulación. La estandarización de unos idiomas bases, inglés, español y uno más y que por lo menos ese turista que llega por primera vez, que lo pase tan bien y que a través de su *word of mouth* recomienda visitar la isla pues que le vaya tan bien como al que vino por primera vez como por los recomendados que vinieron por referencia y eso requiere pues tú sabes que cuando llegas al aeropuerto de Carolina, este bonito todo, bien asfaltado con mucha seguridad es entonces cuando vas a otro municipio no todo está en el mismo orden, pues que es proceso de estandarización es lo que también establece una marca adecuada. Que es un concepto uniforme, no importan los vaivenes políticos, porque desgraciadamente es un juego.

EMBO: Y eso se logra, se puede lograr...

AMG: Claro que sí, claro que sí. Y creo que se requiere mucha voluntad política.

Bueno te puedo dar un ejemplo, nosotros lo hacemos trabajando con enmiendas a leyes que nos dejaron. Aquí en el 2011 hay una Ley 80 que es de

incentivos para los barcos cruceros, pero con una metodología que no fue adecuada y en el 2013, yo la enmendé, la Ley 80 de 2013, de esta administración, pues ara propósito de esta entrevista, ver cruceros hoy ahí en el puerto de San Juan y cada tres semanas tenemos más cruceros por día...

EMBO: Si ayer vi cruceros...

AMG: Si ayer fue un día de 3 a 4 y ahora estamos negociando para de 9 a 10 y el muelle de San Juan aguanta 12 y aguanta 20 si son itinerantes. Esto es si hay unos que entran por la mañana y otros entran por la tarde y hacen el *overnite* los que están en tránsito y de eso es que se trata. O sea, yo estoy convencido, para mí el nuevo modelo económico es el turismo, aunque hay compañeros que quieren rescatar la agricultura, la manufactura y yo creo que ya ellos aportaron a la sociedad y yo creo que debemos unirnos a todas estas islitas al este de Puerto Rico que el PNB ancla es el turismo. Pues ahí vamos, yo acabo de llegar, llevo dos años aquí no se puede convencer a todos de cantazo.

EMBO: Es que está bien pues el turismo vamos a decir que es uno de los pilares dentro de este proceso de desarrollo económico que podemos vender, porque culturalmente tenemos nuestro patrimonio, pero el turismo es ben importante y relevante. Eso es como lo ves tú.

AMG: Pero volviendo a la marca sí, pero que no haya dudas que el Moro ese es el Moro, San Cristóbal es San Cristóbal y yo he estado de manera clandestina y algunos taxistas le dicen al Moro San Cristóbal y a la Fortaleza le dicen el Moro y dicen que la batucada es música de aquí cuando es la plena y la bomba que

son dos cosas y la bomba y plena es una tercera. Que Fondue no es boricua y nuestra comida es arroz y habichuelas por nuestros ancestros y nuestros esclavos porque eso era lo que había aquí. Y claro estos productos anclas nacionales. Yo estoy promoviendo un proyecto, en Méjico es el aguacate, en Florida la Cina en Idaho es la papa en Delaware son las calabazas y en Puerto Rico tiene que ser el plátano que es un producto tan noble, tan de aquí, de la región, tan capitalizable en términos de gastronomía y no lo maximizamos, quien no le va a recomendar a un visitante que pruebe un mofongo. Pero, cuando tú dices esto y lo promueves la gente se abochorna, ah, pero, por que Puerto Rico mejor no promueve mejor la langosta de Maine, pues porque no estamos en Maine y por qué no podemos decir entonces que la ruta del chinchorreo, bueno eso es una situación cultural que tiene unas variables más económicas que sociales, o sea la gente chinchorrea para que ese peso le rinda más. Pero la estandarización de la gastronomía...

EMBO: Si, pero el chinchorro es una cosa completamente distante de que es le chinchorro, por porque el chinchorro por el chinche es un sitio y son 4 tablas y ahora los presentan como restaurantes y le dicen chichorro y eso no es un chinchorro, ni una cafetería...

AMG: Ahora debemos tener cuidado cuando, o sea, degradar un local no lo convierte en un chinchorro, el chinchorro nace chinchorro no se hace chinchorro.

EMBO: Así es...para resumir, crees que se puede adoptar esas estrategias, crees que se puede trabajar la marca país.

AMG: Yo estoy convencido que nosotros tenemos la capacidad intelectual para romper barreras políticas y tener una marca país que no sufra fluctuaciones cada 4 años

EMBO: Y como lo logramos un *brand equity* dentro de eso...yo sé que nos y hace de un día para otro.

AMG: El primer *handicap* es el *brand equity* y sobre todo en esta isleta es igual a otros lugares del mundo es la cantidad de capital fiscal y humano que requiere un ejercicio de marca por que el proceso de estandarización, pues imagínate que no hay uniformidad y digo más aquí que tenemos retos a gran escala como país, un turista no se le puede dar la vuelta a la isla en 5 horas por que cuando llegas a Hatillo sigues cogiendo luces hasta Mayagüez.

EMBO: Y si te vas al centro tenemos una topografía con cordillera de este a oeste.

AMG: Y tu llega a Fajardo, Ceiba y Yabucoa y ahora se acabaron tus opciones y el camino es por unas carreteras rurales que le dan algo de aventura, pero no dan certidumbre y causa problemas para una persona que no conoce y no lo podemos despachar con un no te preocupes que Puerto Rico si no lo montas en una barra, eso es lo que yo quiero vender a la gente. Yo lo que quiero vender es que en 24 horas al día con unas reglas universales de seguridad ti puedes tener una experiencia turística plena.

Pr que en Puerto Rico es como en Nueva York las calles oscuras son calles oscuras y a las 4 de la manan no es una hora para estar. Hay que ser juiciosos a esa hora por que las condiciones a esa hora son malas en cualquier lugar.

EMBO: ¿Cómo logramos ese consenso para ese brand equity para que podamos hablar igual?

AMG: Reconociéndote que nuestra ley de marca país está sufriendo un retraso de un año, se supone que a esta etapa del juego ya hubiéramos...

EMBO: Va para dos años...

AMG: Si, pero hay que dar un año porque así son las cosas en el gobierno, pero mi *time table*, yo para estas alturas ya se supone que estuviéramos haciendo unas competencias invitacionales de todas las universidades y sus facultades de administración de empresas, artes gráficas, y arquitectura para que fueran sometiendo cual sería es personaje, sus colores estándares ara comenzar una discusión

EMBO: Pero es que no hemos logrado componer el comité...

AMG: Pues por eso te estoy diciendo que reconozco que andamos atrasados, Bendito hace como 2 semanas se dieron dos nombramientos más.

EMBO: Si por eso hasta este momento habían 3 y no se han confirmado.

AMG: Por eso ahora añadieron 2 más, creo que Pepe Izquierdo está en uno y otra persona que no recuerdo ahora, que el Senado lo sacará a esta sesión y me temo que... gesto de duda.

EMBO: Lo que pasa es que me dijo el senador Ángel Rosa, quien es el senador encargado del coite de nombramientos el menciona que estamos atrasados porque la gente se menciona y se recomienda, no someten los documentos completos.

AMG: Si siendo justo la Fortaleza hace un ejercicio de convocar unas personas que cuando reciben una primera llamada se hacen disponibles, pero cuando ven lo que es el proceso de confirmación de nombramiento donde hay unos requisitos de Ley que tienes que cumplir el 60% se nos rajan, 20% se queda a mitad y un 10% es los que se consigue y aprueba.

EMBO: Pero ustedes no cambiarían la Ley porque imagínate la ley...

AMG: Es que la ley no tiene defectos con eso...

EMBO: Si, pero es no consiguen a la gente...

AMG: Bueno deberíamos y eso que creo que hay gente disponible, pero hay gente que tiene un concepto del gobierno que no es parte de la estandarización. Los entes gubernamentales como trabajamos con dinero que es del país , que no podemos ser y la palabra que voy a usar es indisciplinados, de cómo tú lo miras, si la persona no quiere ser clara con sus asuntos éticos o que tiene que ser una persona con sus planilla radicadas y al día con sus asuntos pues yo no me siento cómodo enmendando la Ley para que una persona así entre, porque si no tiene disciplina con eso, cuando establezca el fondo de X millones de pesos que hay que establecer, pues esa persona no reconoce como opera y levanta l incertidumbre. Pero todavía yo estoy optimista y a junio 30 por lo

menos mi meta cuando yo vi mi expediente la última vez yo quería que cuando regresamos a la sesión de agosto ya estuviéramos hablando de una primera reunión de Junta configurada por lo menos y todavía hay cosas que se pueden salvar.

EMBO: Esto es muy personal, cual tu entiendes es la identidad de la marca Puerto Rico, que es Puerto Rico en este momento. Existe.

AMG: Yo creo que tenemos una crisis de identidad como país, queremos vender muchas cosas a la vez y cada país que tiene una marca establece un ancla desde su perspectiva y cuando tú hablas de Méjico se ve lo que es la cultura Maya, lo que es piramidal ancestral de ahí hacia afuera y puedes llegar a lo que es el DF y tienes encuentro de metrópolis, pero vas a la basílica y tienes encuentro con lo indígena en su paseo de la Reforma y eso no se altera. Hay una crisis de identidad y el Puerto Rico de hoy este cimentado como primer asunto en sus ofrecimientos geográficos, naturales. Puerto Rico debe ser un país peatonal que se disfrute de su infraestructura de sobre 500 años de historia y para hacerlo atractivo no le metas un cable de acero para que la gente pase por ahí volando. Eso es accesorio, eso es fragmentación de un ofrecimiento destino. Tú debes disfrutar de nuestros montes, pero nuestros montes deben ser disfrutados de manera natural y claro está un Toro Verde de la vida, tiene un elemento que son micro segmentos que se crean como parte de un todo. Yo creo que Puerto Rico debe ser disfrutado por su naturaleza y de ah por su gastronomía y de ahí por su cultura y con estos tres pilares tu construyes todo lo demás. Por lo que pecamos

de muchas adaptaciones pues como por ejemplo un ofrecimiento turístico completo, pues tres casinos y ves un *cut and paste* de un casino de Las Vegas y yo no quiero que la gente piense que está en Las Vegas. Y quiero que la gente piense que este es un casino de Puerto Rico y esto tiene su manera y volvemos al conflicto como que queremos viajar el mundo y traerlo mejor del mundo a aquí y eso es un concepto que para mí los ofrecimientos están aquí Nosotros tenemos que reconocer que trabajamos con esto.

EMBO: ¿Cómo la gente de Puerto Rico se ve a sí mismo?

AMG: Compleja. La gente tiene un sentido patrio altísimo, pero tenemos una crisis de identidad por la sobreexposición a elementos internacionales. Nosotros tenemos como que las fechas para la cultura puertorriqueña y fuera de eso se olvidan las festividades, nos da algo, en vez de llevar los turistas a eso los llevamos a música electrónica en el Escambrón. Eso es un segmento.

Tú quieres llevar a un turista a disfrutar algo que es de aquí lo llevas al festival de la china dulce, lo llevas al festival del agave, el de la novilla, tienes el de Hatillo y el de aquí y el de ahí tú tienes la Palguera para disfrutar de playas y tras cosas internacionales como *snorkling*, *skysurfing*, aquí llega de todo.

Yo no tengo problema con lo que llegue siempre y cuando tu tengas una base estandarizada.

EMBO: ¿Cómo logramos eso, que Puerto Rico se proyecte al mundo, si nosotros mismos no sabemos?

AMG: Cuando por fin tengamos esta Junta va a dar trabajo convencerlos, pero en la ruta de convencerlos, tenemos que empezar por algún lugar y cuando tengamos la Junta tenemos que correr contra el reloj. Que por lo menos en términos gráficos, porque los pensamientos se venden por los ojos, tú tienes que presentarles “Yo quiero que esto sea Puerto Rico” y que esta imagen gráfica de lo que es el país y lo que esa imagen representa y los preceptos que represento logre un consenso y poderlo vender no tal vez en los 78 municipios por lo turístico y va a dar trabajo, pero como de costumbre Carolina, Puerto Rico, San Juan, Puerto Rico, Utuado, Puerto Rico, etc.

EMBO: Nosotros nos conocemos como hospitalarios ...

AMG: Eso prevalece y yo te garantizo que por cada experiencia negativa que existe allá afuera cuantificable y calificable. Yo no reconozco una experiencia mala en un hotel en Puerto Rico si en el universo de posibilidades esa experiencia mala pudo haber ocurrido en cualquier hotel. Una habitación sucia dentro de los parámetros que llegue a un cuarto y no está arreglado no es algo que pequemos de eso y el mundo puede pecar de eso.

EMBO: Nosotros como personas...

AMG: Nosotros somos seres humanos extraordinarios y podemos proyectarlo.

EMBO: O sea nosotros somos un activo vendiendo a Puerto Rico.

AMG: Yo creo que el mejor para vender a este país es el individuo y de ahí la estructura geográfica, destino, nosotros somos la marca. Lo que pasa aquí no se puede repetir, pero desgraciadamente tenemos sectores que esa experiencia

única se la quieren quedar para su negocio personal. Hay gente que va a Vieques o a Culebra que le va tan bien o tan mal como en el hotel que se quede. Hay hoteles que tiene ofrecimientos de recreación únicos, pero tiene que ser en ese hotel y no todos pueden ofrecerlo y ese ofrecimiento se mas estandarizado, más abierto. La Casita Amistad en Vieques, por \$100 tienes mejor experiencia que en el W a \$500. Esa Casita de la Amistad tiene más recursos para conseguirte lo que sea y en el W pagando 5 veces mas no lo consigues eso no es Vieques

EMBO: O sea como se presenta Puerto Rico no es Puerto Rico.

AMG: Esto es uno de los hándicaps de no tener marca. Es que pueden hacer contigo lo que quieran. Estoy convencido del turismo como futuro de este país es la marca del turismo la que está en un 5% de crecimiento. Ve a la agricultura. Es la tendencia en el mundo y es menos vulnerable. Tenemos inversionistas que ya están rondando y hacen escante, pues llegan a cerrarse completo y dicen que nosotros en Puerto Rico tenemos todas las bellezas y que en un viaje tienes la seguridad, un código igual en alimentos y bebidas y se reconoce una alternativa de seguridad. El accidente con el holandés no fue producto de la ola criminal, fue un accidente. Necesitamos país con fin de propósito todo el mundo en consenso nos va la vida ir por encima de esto y que creamos en esto. Lo pequeño no puede ser dar \$30 millones a un grupo de 10 para que lo hagan. La Marca país es todos no es político y lograrlo es importante. No se puede crecer geográfico, en el sector no pueden tenerse 78 historias de éxito es una que es el país.

Apéndice D-3: Transcripción Entrevista Ángel R. Rosa Rodríguez

Senador, Senado de Puerto Rico

Entrevistado: Ángel R. Rosa Rodríguez (ARR)

Entrevistador: Esther M. Burgos Ostolaza (EMBO)

Fecha: 23 de mayo de 2016

Lugar: Oficina del senador en el Capitolio de Puerto Rico

Entrevista al senador sobre los nombramiento y confirmación de los miembros al Comité Permanente para ejecutar la Ley Núm. 70, de julio de 2013.

EMBO: ¿Qué opina usted sobre la Ley Núm. 70? ¿En qué etapa de implantación esta la Ley? ¿Cuánta dificultad o cuáles son las dificultades se han dado para implantar la Ley?

ARR: La Ley es letra muerta, los nombramientos al Comité no se han dado. El Ejecutivo esta inoperante y es complejo citarlos, a los futuros miembros, por los alineamientos y compromisos políticos.

Estoy convencido que detrás de la Ley no hubo una intención de hacerlo, pues los funcionarios no han dado seguimiento y esto no se va a dar.

EMBO: ¿Cree usted que Puerto Rico va a poder adoptar una estrategia de “marca país”?

ARR: No se va a dar, vamos a tener una marca donde la politización es tan grande y no se da el consenso político partidista.

EMBO: Entonces, ¿cree usted que al promover el país debe haber una política pública de integración para actuar de manera coordinada y repetitiva sobre los

temas que son motivadores y diferenciadores que se dan o pueden darse sobre el país?

ARR: Definitivo. No debe hacerlo cada cual por su lado. Sería una excelente oportunidad, pero se está despreciando.

EMBO: ¿Usted entiende que se ha logrado trabajar hacia esa construcción de marca en los primeros diez años del Siglo 21?

ARR: No, no hay estrategia de desarrollo económico. El proceso está invertido. Es triste con las capacidades que tienen, gente educada, pero todo lo que se proyecta es el derrotismo.

Apéndice D-4: Transcripción Entrevista Mary Jo Laborde

Directora de Mercadeo, Compañía de Turismo de Puerto Rico

Entrevistado: Mary Jo Laborde (MJL)

Entrevistador: Esther M. Burgos Ostolaza (EMBO)

Fecha: 25 de mayo de 2016

Lugar: Oficina de la Compañía de Turismo de Puerto Rico

EMBO: Buenas tardes.

Usted cree en la creación y desarrollo de una Marca País a través del consenso.

¿Usted cree que este consenso se pueda lograr?

MJL: La Isla Estrella es un esfuerzo de desarrollo económico de adentro hacia afuera. Presenta la diversidad, la competitividad y las ventajas que nos hacen únicos en su clase y de clase mundial. Tenemos socios como *Trip Advisors*, *Living Firststar*. Ahora mismo hay confusión con el intento que se lleva con La Isla Estrella.

Es un esfuerzo de Desarrollo Económico, es un intento como destino para invertir y diversificar. En la Compañía de Comercio y Exportación se abren fuentes de trabajo, estimula al empresario local a diversificar y a fortalecer la economía. Además de ofrecer ventajas competitivas. Refuerza la manufactura, el turismo. Presenta de que estamos hechos, la capacidad de cada puertorriqueño para contribuir al país y que el país regrese a la ruta del progreso.

Turismo no puede usar el lema por oposiciones de las demás Agencias.

EMBO: ¿Entiende usted que hay política pública dirigida a crear la marca país Puerto Rico?

MJL: Sí se ha estado trabajando en que Puerto Rico sea reconocido como una marca país y así ha sido. Las estrategias que se están ejecutando por esta administración son un esfuerzo en conjunto de los sectores de desarrollo económico con una campaña integrada en “La Isla Estrella”. Esta campaña responde a un esfuerzo coordinado para promover a Puerto Rico. Ha habido mucha confusión con el intento de la campaña “La Isla Estrella “como un destino para invertir, esto confirma la complejidad de este país y sobre todo el grado de politización.

EMBO: ¿Entiende usted que Puerto Rico es una marca país?

MJL: No, no somos una marca país, pero en términos del desarrollo económico es la Ley 2022, disciplina es llevar un factor unificador. Entiendo que hay un futuro proyecto de unificación en Puerto Rico, llamarle como llamarle y parece que se puede hacer un elemento de identidad de país mayor que el puertorriqueño. Es lo que hacemos nosotros mismos como pueblo, hay que hacerlo, somos responsables en llevar el mensaje.