



La diplomacia económica desde una perspectiva comparada

Miguel Otero Iglesias, Agustín
González Agote, Claudia
Venecia Martín-López,
Rossella Leali y Renata Zilli

Informe 31 | Noviembre 2022

LA DIPLOMACIA ECONÓMICA DESDE UNA PERSPECTIVA COMPARADA

Miguel Otero Iglesias, Agustín González Agote, Claudia Venecia Martín-López,
Rossella Leali y Renata Zilli - Informe 31 | Noviembre 2022

Real Instituto Elcano - Madrid - España
www.realinstitutoelcano.org

El Real Instituto Elcano es un *think tank* español de estudios internacionales y estratégicos que analiza el mundo desde una perspectiva española, europea y global.

El Real Instituto Elcano nació en 2001 como una fundación privada, bajo la presidencia de honor de S.A.R. el Príncipe de Asturias. Su Patronato está compuesto por figuras destacadas de la vida española vinculadas a la política exterior, los representantes de las grandes empresas que hacen posible el funcionamiento del Instituto, así como los ministros de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Defensa, Cultura y Deporte, y Asuntos Económicos y Transformación Digital.

Los informes Elcano, cada uno de ellos fruto de la reflexión de un amplio grupo de trabajo de especialistas que representan a diferentes ámbitos y visiones de la sociedad, responden a la necesidad de aportar propuestas concretas a temas relevantes para la política exterior española.

© 2022 Real Instituto Elcano
C/ Príncipe de Vergara, 51
28006 Madrid
www.realinstitutoelcano.org

ISSN: 1698-885X
Depósito Legal: M-53423-2004

ÍNDICE

PRÓLOGO - JOSÉ MANUEL ALBARES	5
PRESENTACIÓN	9
RESUMEN EJECUTIVO	13
▶ LA DIPLOMACIA ECONÓMICA DESDE LA MULTIDISCIPLINARIEDAD	19
1. ¿Qué es la diplomacia económica?	21
2. La nueva diplomacia económica	28
3. Un marco conceptual multidisciplinar	30
4. El Reino Unido como referente	34
▶ LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS DESDE EL ANÁLISIS COMPARADO	39
1. Modelos, estrategias y actores principales	40
2. Promoción comercial (bienes y servicios)	59
3. Promoción comercial (inversión)	67
4. Diplomacia científica y tecnológica	68
5. Impulso de la marca país	73
6. Emisión de la deuda soberana	83
7. Influencia en la agenda económica de la UE	85
8. Participación en organismos internacionales	90
CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	109

PRÓLOGO



PRÓLOGO

En un mundo globalizado como el actual no podemos entender las relaciones internacionales sin la economía, y la proyección exterior de un país debe ineludiblemente incluir esta dimensión. Siempre he sido un convencido de la relación entre la economía y la política, de la interacción entre ambas, no ya sólo en el ámbito interior, sino sobre todo en el internacional, donde es mucho más compleja. Así, desde que asumí la cartera del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación he impulsado con decisión la Diplomacia Económica, incorporándola transversalmente en todos los ámbitos de la Política Exterior.

La convulsa actualidad internacional además no ha hecho sino reafirmarme en esta visión. En el mundo actual, en un contexto de transición hacia un nuevo modelo económico y social, con la revolución digital y la lucha contra el cambio climático, marcado ahora por la incertidumbre con la agresión a Ucrania por parte de Rusia, estamos asistiendo a un escenario en que las decisiones políticas y geopolíticas están instrumentalizando la economía como arma de poder y proyección. Vemos cómo los mercados de la energía y de las materias primas se muestran tensionados a nivel global y hemos regresado a cifras de inflación que hacía décadas que no veíamos. La invasión rusa de Ucrania plantea formidables retos políticos y económicos, de consecuencias muy profundas en nuestras sociedades.

Ante esta realidad internacional compleja con la que tenemos que interactuar, no debemos perder de vista el rumbo que nos hemos marcado, el de emprender una nueva senda de crecimiento económico basado en una economía más justa, equitativa y respetuosa con el medioambiente, que incorpore el salto tecnológico y la revolución digital ya en marcha. En este nuevo contexto geopolítico que se está desarrollando España y la UE debemos reforzar nuestra autonomía estratégica para poder jugar un papel de liderazgo en la toma de decisiones y no de meros espectadores. Este compromiso de liderazgo es firme y está respaldado por decisiones como la puesta en marcha de los fondos Next Generation UE y se concreta además con los Proyectos Estratégicos para la Recuperación y la Transformación Económica (PERTEs).

Nuestro objetivo es seguir impulsando el proceso de modernización y transformación de la economía española, lo que nos encaminará hacia un desarrollo más sostenible y resiliente desde el punto de vista económico, social, territorial y medioambiental. Sólo así seremos capaces, junto con nuestros socios

de la Unión Europea, de afrontar los grandes retos que tenemos en el actual entorno internacional, marcado por la complejidad y la indefinición. La dependencia energética, los desarrollos de la tecnología y los nuevos espacios que configuran, la recomposición de las rutas de aprovisionamiento, todos ellos son fuentes de vulnerabilidad que requieren una respuesta activa.

Para ello la Diplomacia Económica, entendida como el conjunto de acciones e instrumentos de los Estados para la defensa y promoción de sus intereses económicos en el ámbito internacional, cobra si cabe aún mayor importancia, como gran instrumento de análisis de la realidad, de los actores y de las opciones, así como conjunto de acciones e instrumentos de los que disponemos para intervenir sobre esa realidad y defender nuestros intereses y nuestras prioridades.

La Diplomacia Económica española se debe centrar por lo tanto en ser actora y protagonista, y contribuir tanto a la proyección exterior económica de España como a la definición y defensa del modelo económico que propugnamos. Nuestra fortaleza exterior se nutre de nuestra fortaleza interior, y viceversa.

El amplio nivel de internacionalización de la economía española hace que nuestra imbricación en la economía internacional es lo que nos aporta solidez y competitividad, lo que nos da flexibilidad y capacidad de actuación, lo que nos permite tomar decisiones en función de nuestros intereses. En definitiva, lo que nos permite ser actores de nuestro futuro. El apoyo a las empresas españolas y a su internacionalización se constituye por lo tanto como uno de los ejes de la Diplomacia Económica, y es una constante en la actuación de este Gobierno en general y del Ministerio que dirijo en particular.

No es posible en definitiva hoy en día abordar la política exterior sin incorporar la diplomacia económica, de ahí la importancia de este ejercicio llevado a cabo por el Real Instituto Elcano, a quien felicito y agradezco por esta contribución.

José Manuel Albares
Ministro de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación

PRESENTACIÓN



PRESENTACIÓN

La alta y creciente internacionalización de la economía española explica que la diplomacia económica, entendida como las acciones emprendidas por los Estados para favorecer sus intereses económicos en el ámbito internacional, se haya convertido en uno de los ejes de la acción exterior de España y de la diplomacia actual. Se trata sin duda de una dimensión clave en la proyección exterior de un país en un mundo globalizado donde los límites entre lo interior y lo exterior son tan difusos y donde el componente económico está presente de manera transversal en todas las manifestaciones de nuestra organización política y social.

El estudio que nos presenta el Real Instituto Elcano expone cómo ocho países de entornos diversos han incorporado la diplomacia económica en su estructura y acción diplomática, realizando una interesante aportación a los estudios sobre el tema con un enfoque eminentemente práctico.

En España, la diplomacia económica está plenamente integrada en el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, con la Dirección General de Diplomacia Económica que, dependiente directamente del ministro, tiene un componente y vocación transversal, alimentando todas las áreas de actuación del Ministerio. Corresponde a esta Dirección General la propuesta y ejecución de la política exterior de España en el ámbito de las relaciones económicas internacionales, tanto en la dimensión bilateral como en las instancias multilaterales, así como la propuesta y ejecución de la política exterior de España en materia de diplomacia económica, incluyendo las competencias en materia de análisis estratégico en este ámbito, y la elaboración de planes de acción para la defensa de la imagen y reputación de España en el exterior, todo ello en coordinación y sin perjuicio de las competencias de otros departamentos ministeriales en la materia.

La Dirección General de Diplomacia Económica tiene por lo tanto el cometido de incorporar esta dimensión tanto en la proyección exterior de España como en los ejercicios de análisis y coordinación de política exterior llevados a cabo por el Ministerio. Esta labor requiere una vocación permanente de transversalidad, incorporando a los distintos actores presentes en el tablero de la diplomacia económica, así como desarrollando los instrumentos necesarios para cumplir el cometido.

La diplomacia económica requiere en primer lugar una intensa labor de coordinación de todos los actores presentes en terreno. En primer lugar, a nivel de la Administración, es un ejercicio transversal que ha de incorporar a los

distintos ministerios implicados, particularmente a los Ministerios propiamente económicos, en una constante labor de interlocución y coordinación. Pero la diplomacia económica ha de tener como eje a los principales protagonistas de la proyección exterior económica de España, las empresas españolas. La empresa con presencia internacional es un elemento clave como motor de recuperación, de innovación y de creación de empleo, contribuyendo además a la solidez de nuestro país como socio económico, a la imagen y reputación de España y a su capacidad de actuación en el ámbito de la política exterior.

La Administración española cuenta con poderosos instrumentos para defender sus intereses económicos y políticos en el exterior. La acción política desarrollada por el Ministerio de Asuntos Exteriores es una pieza fundamental en este esquema, y no debemos dejar de mencionar también el papel fundamental de otros actores como el Ministerio de Industria Comercio y Turismo, el Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, el Ministerio de Transición Ecológica y Reto Demográfico, y otros ministerios con una fuerte dimensión económica e internacional. Por supuesto otra pieza fundamental es el impulso que a nuestra proyección económica exterior aportan las organizaciones empresariales y las cámaras de comercio, elementos importantísimos a la hora de proyectar la acción exterior de nuestras empresas.

El actual contexto internacional, cargado de complejidades y retos, impone además nuevas prioridades que obligan a ampliar la agenda diplomática a temas como la energía, el medioambiente, la revolución digital y los cambios en las cadenas de valor. Por tanto, es necesario trabajar para posicionar a España en los mercados energéticos en el marco de la transformación medioambiental, aprovechando sus ventajas empresariales y *know how*, así como ser proactivos, de la mano de nuestros socios europeos, en los grandes debates en curso sobre los cambios en la economía mundial, las fuentes de aprovisionamiento, la localización de actividad empresarial y la atracción de inversiones para acometer las transformaciones necesarias en el modelo de desarrollo económico. Para todo ello sin duda la Diplomacia Económica se configura como un instrumento necesario que reclama un compromiso transversal de toda la acción de gobierno.

La diplomacia económica es sin duda un componente esencial de la proyección exterior de un país en un mundo tan complejo e internacionalizado como el que vivimos, más aún en momentos de incertidumbre y de definición de nuevos modelos de desarrollo económico como el actual. El análisis presentado por el Real Instituto Elcano constituye sin duda un análisis original e innovador sobre los distintos enfoques que los países han emprendido en el despliegue de su diplomacia económica, que sin duda contribuirá para su perfeccionamiento y mejor comprensión.

Ana Esmeralda Martínez Sáez
Directora General de Diplomacia Económica
Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación

RESUMEN EJECUTIVO



RESUMEN EJECUTIVO¹

¿Qué podemos aprender de la promoción comercial de Alemania o Australia? ¿Cómo es la estrategia de Países Bajos para atraer inversión extranjera? ¿Quién articula mejor la cooperación en ciencia y tecnología, Corea o Israel? ¿Cuáles son los elementos claves de la marca país en Francia e Italia? ¿Qué países tienen una diplomacia económica integral y cuáles no? Estas son algunas de las preguntas que nos llevaron a preparar este análisis comparado de la diplomacia económica, buscando identificar mejores prácticas que pudiesen servir de lecciones para la estrategia económica de España en el plano internacional.

A través del estudio de ocho aspectos de la diplomacia económica, abarcando desde temas tradicionales como la promoción de exportaciones o la participación en organismos económicos internacionales, hasta el intercambio científico y la diplomacia cultural, buscamos cubrir todas las áreas de este concepto tan amplio. Para ello analizamos ocho países, cuatro en la UE (Alemania, Francia, Italia y Países Bajos) y otros tantos fuera de ella (Australia, Brasil, Corea del Sur e Israel), intentando profundizar en los modelos, estrategias y actores principales que configuran la diplomacia económica en su acción exterior.

La primera sección está dedicada a la revisión de la literatura. El objetivo fue examinar (i) los aspectos teóricos y conceptuales de la diplomacia económica, (ii) la “nueva” diplomacia económica que emerge a finales del s. XX, (iii) las distintas disciplinas que estudian la diplomacia económica, y (iv) la estrategia del Reino Unido como referente de nuestros subsecuentes casos de estudio:

- Para entender qué es la diplomacia económica, destacamos algunas de las principales definiciones, distinguimos los distintos modos de practicarla, apuntamos los factores principales que afectan su formación, e identificamos los distintos actores, foros y procesos que definen el marco conceptual.
- También explicamos la “nueva” diplomacia económica que surge con el fin de la Guerra Fría, el avance de la globalización, y el auge de potencias emergentes. Esta se caracteriza por un rango de temas más amplio, mayor transparencia, y una diplomacia triangular, con la participación de nuevos actores, públicos y privados, y el esfuerzo por configurar estrategias de “todo el gobierno” (*whole-of-government*).

¹ Nuestros agradecimientos a Enrique Fanjul y Pablo Vázquez, por comentar versiones anteriores de este informe, y a los participantes de varias embajadas que han aclarado dudas a lo largo de la investigación.

- A continuación, destacamos las cuatro disciplinas de estudio de la diplomacia económica (relaciones internacionales, economía, economía política internacional y estudios diplomáticos), aprovechando el estudio multidisciplinar de Okano-Heijmans (2011) y su marco analítico, que tiene en cuenta los cuatro ámbitos y la relación entre ellos. Sus preguntas relativas al “cuándo” (contexto), “dónde” (teatros), “con qué” (herramientas), y “cómo” (procesos), informan el “por qué” de la diplomacia económica.
- Finalmente, observamos el caso del Reino Unido como referente transversal de modelo, estrategias y actores principales. En particular, nos interesó la reorganización diplomática para centralizar la planificación bajo un único órgano, extender las actividades comerciales de los diplomáticos, e integrar formalmente los intereses del sector privado.

Una vez consultada la literatura, el informe aplica este marco analítico-conceptual a nuestros casos de estudio. El primer paso fue mapear los actores clave. Para cada uno de los países, preparamos una ficha (ver los anexos en inglés) observando (i) las instituciones a la cabeza de la diplomacia económica, (ii) las agencias asociadas que colaboran con aspectos específicos, (iii) la estrategia general, distinguiendo entre los aspectos comerciales, financieros, y públicos, y (iv) las mejores prácticas sobre las áreas de interés relevantes en cada país.

Con esta información, preparamos también para cada caso un “mapa universo” con las distintas instituciones responsables de cada área de diplomacia económica. Luego de compilar las distintas partes, finalizamos nuestra investigación con una serie de entrevistas en las embajadas de estos países en Madrid y también a una serie de expertos españoles para profundizar todavía más en las lecciones y mejores prácticas.

La segunda sección del documento está dedicada a la recopilación de las distintas mejores prácticas. Estas se encuentran agrupadas por los ocho temas de estudio, que describiremos a continuación:

- **Modelos, estrategias y actores:** Nuestro punto de partida para entender la configuración de la diplomacia económica en nuestros países. Distinguimos entre modelos verticales (Australia, Brasil y Países Bajos) u horizontales (Francia e Italia), entre estrategias más enfocadas en los elementos “duros” como el comercio o las que integran aspectos más “blandos” como la diplomacia cultural o científica y la imagen de país, y los distintos actores a cargo de aspectos específicos, así como el grado de participación del sector privado y su colaboración con el sector público

- **Promoción comercial (bienes y servicios):** El apoyo a la internacionalización de la economía y las empresas nacionales² para promover la exportación de bienes y servicios, usando las lecciones de Alemania, Italia y los Países Bajos, en Europa, y Corea, Brasil y Australia, fuera de la UE. Aquí las diferencias se hallan en el grado de participación del Estado en la actividad económica, que se traduce en diversas agencias e instrumentos particulares para ayudar a las empresas, por ejemplo, las oficinas comerciales, las agencias de crédito a la exportación, o las cámaras de comercio. En general estas herramientas se asemejan, pero se distinguen modelos más eficaces por su mayor coordinación entre agencias y gobierno y el sector privado, como es el caso de Australia y Alemania.
- **Promoción comercial (inversiones):** La segunda pata de la promoción comercial, la atracción de inversión, trata de lograr transmitir una imagen de un destino dinámico, estable y seguro. En general, los casos de Alemania, Países Bajos e Israel muestran un ecosistema favorable para atraer empresas extranjeras, pero se diferencian en sus sectores competitivos y ligeramente en los servicios que ofrecen para apoyar a las empresas. También hay países más abiertos (Países Bajos) y más cerrados (Brasil).
- **Cooperación en ciencia y tecnología:** La atención a la cooperación científica es relativamente reciente en la estrategia diplomática, y no todos los países la han hecho parte oficial de sus objetivos y prioridades. Destacan en este caso Alemania, Francia e Israel, quienes articulan una estrategia con un enfoque en los conceptos de diplomacia en la ciencia, ciencia en la diplomacia, y diplomacia para la ciencia. Por el contrario, Corea del Sur, quien se sitúa también a la cabeza en inversión en ciencia y tecnología, no materializa una “diplomacia científica” como tal.
- **Impulso de la marca país:** La imagen y reputación del Estado cada vez más se están convirtiendo en partes esenciales del patrimonio estratégico, por tanto, todos los casos de estudio exhiben una marca país potente. Destacan, sin embargo, (i) el refuerzo a la competitividad del sector turístico en Italia y Corea, a través de la digitalización y la buena gobernanza, (ii) la promoción de la gastronomía, educación e idioma de Francia e Italia, los campeones de la diplomacia cultural, y (iii) la cooperación al desarrollo de Brasil y

Una diplomacia económica integral es un requisito imprescindible para la competitividad de cualquier país.

² Cabe aclarar que existe un cierto debate sobre lo que conforma una empresa nacional; si se debe clasificar en función de su capital, sus centros de decisión, sus directivos o dónde generan puestos de trabajo. Sin embargo, aunque esta discusión es relevante para poner en contexto el papel de la diplomacia económica, va más allá del foco de este informe.

Corea, quienes pivotan sobre su reputación como economías emergentes y “middle-powers”.

- **Gestión de la deuda soberana:** Una parte más sutil de la diplomacia económica que se basa en apoyar la política de relación con inversores del tesoro público a través del control de cierta narrativa. Aquí se distinguen los países que han atravesado crisis financieras y tienen esta lección particularmente presente, como es el caso de Italia quien hace un gran esfuerzo a la hora de publicar estadísticas y reportes sólidos y fundamentados, de aquellos que nunca se han visto con la necesidad de promover su deuda soberana por tener unos indicadores macroeconómicos más estables, como Alemania, donde cuesta más encontrar informes con el nivel de detalle que exhiben otros.
- **Influencia en la agenda de la UE:** En el caso de los países europeos, nos fijamos también en su capacidad para marcar objetivos y prioridades en la agenda de la Unión Europea. Más que su músculo económico o político, distinguimos las estrategias específicas y modelos particulares entre la “panzer-divison” alemana, el “centralismo” francés, y la “famiglia” italiana a la hora de proyectar mejor los intereses del Estado en la mesa de negociación. En general, identificamos que aquellos modelos que son capaces de anticiparse a sus socios, adaptar rápidamente sus posturas, y coordinar a sus ministerios, son los más eficaces, que sin embargo no impiden a un modelo más desorganizado, como es el caso de Italia, de ocupar posiciones importantes dentro de las instituciones europeas.
- **Cooperación en organismos internacionales:** Por último, examinamos la estrategia diplomática en organismos económicos internacionales como el G20, FMI, OCDE, y el Banco Mundial, entre otros. Aquí se distinguen países más activos en la participación en el plano multilateral, como Francia y Alemania, quienes lideran en gran medida la postura de la Unión Europea, de aquellos más enfocados en el marco regional/bilateral como son Brasil, o incluso de red, como es el caso de Italia. Igual que en el apartado anterior, son aquellos con modelos más organizados y capacidad de articular un pensamiento estratégico que defina claramente el interés nacional, los que son más eficaces a la hora de influenciar estos organismos.

La conclusión general del trabajo es que, en un entorno internacional cada vez más marcado por la geopolítica, donde la vulnerabilidad que supone la interdependencia genera que la economía se convierta en una parte esencial del papel de defensa del Estado en el exterior, una diplomacia económica integral es un requisito imprescindible para la competitividad de cualquier país.

LA DIPLOMACIA ECONÓMICA DESDE LA MULTIDISCIPLINARIEDAD



LA DIPLOMACIA ECONÓMICA DESDE LA MULTIDISCIPLINARIEDAD

► 1. ¿Qué es la diplomacia económica?

La diplomacia económica se basa en el estudio de la conducción de relaciones oficiales entre Estados soberanos con un enfoque en aspectos económicos, alejándose de su óptica tradicional en temas de seguridad y relaciones interestatales para centrarse en la creciente interdependencia social, económica y política de una compleja red de actores en escenarios formales e informales, domésticos e internacionales. Al enfocarse en aspectos económicos, el estudio de la diplomacia en este caso evoluciona para comprender cambios sistémicos como la globalización, el auge de potencias emergentes y la multipolaridad, la transformación de la organización diplomática de los Estados, y el desarrollo de diferentes prácticas en foros nuevos, que surgen a la vez que nuevos actores diplomáticos (Lee & Hocking, 2010).

Como bien señalan Lee y Hocking, una revisión de los libros de texto en estudios diplomáticos nos llevaría a una definición de diplomacia económica que se podría resumir en “el uso de herramientas de la diplomacia tradicional como la obtención de inteligencia, *lobbying*, representación, negociación y promoción para fortalecer las políticas económicas exteriores del Estado”. Así, la diplomacia económica conformaría una parte de la política económica en general que afecta a las relaciones económicas exteriores y tiene como objetivo promover la internacionalización de la economía y las empresas. En esta visión más estatista, que además se basa en muchos casos en elementos coercitivos, la diplomacia económica se reduciría en el poder económico del Estado (*economic statecraft*) y a los canales tradicionales de las representaciones diplomáticas.³ Sin embargo, en las últimas décadas la diplomacia económica se ha ampliado a una “diplomacia triangular” (término acuñado por Susan Strange (1992)) en la que los Estados no sólo negocian entre ellos, sino que también con grandes empresas, y estas empresas cada vez desarrollan más un papel de actor de estado (Yiu & Saner, 2006).

3 Otras definiciones más estatistas serían las de: Kejin, 2011: “Las herramientas pacíficas empleadas por un (grupo de) Estado(s) para resolver fricciones o disputas entre naciones en cuestiones económicas”. Berridge & James, 2003: “Emplear recursos económicos, ya sea como recompensas o sanciones, en búsqueda de objetivos de política exterior”

Tomando esta definición más amplia se podría decir que diplomacia económica engloba cualquier proceso de toma de decisiones económicas en las relaciones internacionales, como indican Bayne y Woolcock (2017), pero Chohan (2021) decide concretar más y afirmar que “es un proceso multi-actor en el que se usan medios económicos para fines diplomáticos –y viceversa; de una manera que se crea valor con y para el público a través de un ejercicio de co-creación entre gestores públicos y otros actores (*stakeholders*) domésticos e internacionales de importancia.”⁴

Es decir, todos los países practican la diplomacia económica, formal o informalmente, con departamentos o unidades dedicadas a ello en los gabinetes del jefe de Estado o de gobierno, los ministerios de exteriores, economía, finanzas, industria, defensa y turismo, pero también a través de sus medios de comunicación, sus bancos, sus multinacionales, sus servicios de inteligencia públicos y privados, sus artistas, sus deportistas y la sociedad civil en general.

Dicho esto, y tomando una perspectiva multidisciplinar como la de Okano-Heijmans (2011), que engloba estudios de relaciones internacionales, economía, economía política internacional, y diplomacia, hay que resaltar que “la diplomacia económica es más que la suma de las actividades (económicas) de un país. La multitud de actividades en cada una de las ramas de la diplomacia económica forman un sistema interdependiente o una red de actividades, y estas actividades están conectadas, por lo que cómo se realiza una actividad (concreta) afecta al éxito (o fracaso) de las otras actividades.” Es decir, al final la diplomacia económica tiene que tener un fin y su esencia está, parafraseando a Gilpin (citado en Okano-Heijmans 2011), en “interrumpir, aplicar y dirigir la interacción entre lo comercial y lo político”.

Para entender, por lo tanto, la diplomacia económica, hay que profundizar en dos cuestiones, ¿por qué se separa de la diplomacia tradicional, y qué son exactamente estos aspectos económicos?

- Se separa de la diplomacia tradicional al final de la Guerra Fría, cuando ésta es incapaz de adaptarse a los nuevos desafíos de la globalización. La difuminación entre lo doméstico e internacional, la aparición de nuevos actores públicos y privados, y la creciente interdependencia entre asuntos económicos, sociales y políticos, obligan a configurar una nueva estrategia diplomática que abarque nuevos temas y actores más allá de los ámbitos diplomáticos oficiales.

4 Otra definición holística que va en este sentido es la de Okano-Heijmans, 2011: “El uso del peso político para fomentar la prosperidad económica, y el uso del peso económico para aumentar la estabilidad política”. El Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación define la diplomacia económica en España con el objetivo de “colaborar en la defensa y en la promoción de los intereses económicos de España en el exterior, mediante un apoyo decidido a la internacionalización de la economía española y de sus empresas (...) con el fin de aumentar las exportaciones, la inversión extranjera y el turismo, y facilitar un mejor acceso a la financiación.”

- Inspirándonos en la clasificación de Lee y Hocking, y Okano-Heijmans, cuando hablamos de aspectos económicos nos referimos a cuatro (o cinco) modos de practicar la diplomacia económica:
 - La **diplomacia comercial** (promoción comercial) se ocupa de promover la internacionalización de la economía y las empresas nacionales, así como de atraer inversión y turismo del extranjero, a través de las representaciones diplomáticas de un país⁵.
 - La **diplomacia del comercio** (política comercial) busca establecer acuerdos comerciales bilaterales, regionales, o multilaterales a través de negociaciones internacionales.
 - La **diplomacia financiera** está vinculada a las relaciones monetarias y la regulación financiera regional (UE) o multilateral (FMI), a la ayuda para la cooperación y el desarrollo y a la promoción de la deuda soberana en los mercados internacionales.
 - La **diplomacia pública** se encarga más ampliamente de la imagen pública del Estado, frecuentemente llamada marca país, así como también de la cooperación cultural, científica, o deportiva, entre otras (Melissen, 2013).
 - Con la revolución digital que estamos viviendo, incluso se podría hablar de un quinto pilar dedicado exclusivamente a la **diplomacia científico-tecnológica** que busca aumentar el desarrollo tecnológico del país, aunque eso no es habitual en la literatura y por lo tanto en este estudio también la consideraremos bajo la diplomacia pública.

Todos los países practican la diplomacia económica, formal o informalmente.

Bayne y Woolcock (2017) apuntan que el alcance y contenido del estudio de la diplomacia económica se enfoca en cuatro aspectos principales:

- **Asuntos internacionales** como el comercio, las finanzas y la inversión, la marca país y la cooperación, que, como señalamos antes, han penetrado nuestras sociedades de tal manera que la globalización ha empezado también a marcar la agenda política doméstica.
- **Actores estatales y no estatales**: los primeros conducen formalmente la diplomacia económica, los últimos participan directa o indirectamente en la priorización, el diseño, implementación y evaluación de las políticas y estrategias.

⁵ Sobre la diplomacia comercial y la internacionalización de la economía y la empresa, existen ya varios trabajos en España (ver Fanjul, 2012, 2013)

- **Asuntos económicos** desde una perspectiva amplia: políticas relacionadas con la producción, el movimiento o intercambio de bienes y servicios, los movimientos de capital y el acceso o restricción a la información (Odell, 2000).
- **Impacto de “los mercados”**: el marco normativo internacional en asuntos económicos y las relaciones de poder en el mismo pueden afectar en gran medida la competitividad de un país, ya que los mercados pueden “castigar” aquellos países que no están en línea con las expectativas de los agentes económicos más influyentes.

La literatura también apunta una serie de factores que afectan la formación de la diplomacia económica, que a su vez son estudiados en mayor o menor medida por las disciplinas de las relaciones internacionales, economía política internacional, economía, y estudios diplomáticos. Estos son:

- El **poder económico relativo** puede determinar el resultado de negociaciones internacionales. Mientras más grande y desarrollado un Estado, mayor su arsenal de recursos, influencia y capacidad administrativa. Este análisis está vinculado al realismo en política internacional, con un enfoque en ganancias absolutas, no relativas, y en los Estados como actores unitarios.
- Las **organizaciones y regímenes internacionales** forman una compleja red de actores en diversos foros que facilitan la cooperación internacional al reducir los costos de transacción y ofreciendo negociaciones iterativas que permiten construir consensos más fácilmente. Este aspecto está vinculado a las teorías de regímenes en relaciones internacionales (Krasner 1983).
- Los **mercados** conforman una parte íntegra de la diplomacia económica, a diferencia de otras formas de diplomacia, porque, como explicamos, pueden “castigar” a un Estado que no cumpla con sus expectativas. Aquí la corriente de pensamiento dominante es la del liberalismo económico.
- Los **intereses domésticos** entre sectores industriales o de servicios, exportadores e importadores, sindicatos o sociedad civil, que compiten entre sí y afectan la formación del interés económico nacional y la toma de decisiones en la diplomacia económica. Esto está vinculado al racionalismo en las relaciones internacionales, con un enfoque utilitario y un análisis de costes-beneficios, también a la literatura que estudia los grupos de interés domésticos.
- La **configuración institucional** (ministerios, agencias, socios etc.) determinan quién decide sobre el balance de intereses y cómo se promueven, lo que también tendrá implicaciones a nivel internacional. Reflejan los juegos en dos niveles (Putnam, 1988) a la hora de reconciliar presiones domésticas con intereses u obligaciones internacionales.

- Las ideas y persuasión son importantes en la conducta internacional ya que todos los actores están sujetos a sus valores y convicciones de lo que representa un resultado justo u óptimo. Aquí la corriente teórica más importante es el constructivismo que afirma que el interés nacional se construye socialmente desde los valores y las identidades.

A su vez, la diplomacia económica se desarrolla en una serie de niveles que interactúan y compiten entre sí. Los Estados eligen distintos niveles para temas específicos, por ejemplo, regional para comerciar con sus vecinos, plurilateral para establecer un mínimo nivel de impuestos sobre sociedades en países del G20, y multilateral para colaborar en la lucha contra el cambio climático. Estos se podrían resumir así:

- **Unilateral:** hay que tenerlo en cuenta porque cuando un Estado impone aranceles, promueve sus exportaciones o sale a buscar inversores privados esto tiene un efecto más o menos directo sobre otros Estados.
- **Bilateral:** aquí estarían desde los acuerdos formales de comercio o inversión hasta cooperación informal en un amplio rango de iniciativas. El socio con mayor poder relativo estará en ventaja, pero existe el riesgo de confrontación.
- **Regional:** cuando falla el multilateralismo, aflora el regionalismo. Los acuerdos regionales suelen tener motivaciones políticas, pero ofrecen una vía más rápida y efectiva. Suelen estar asociados a medidas vinculantes y algún tipo de mecanismo de resolución de disputas.
- **Plurilateral:** los acuerdos en foros como la OCDE o G20 sirven dos propósitos. Por un lado, permiten reconciliar objetivos económicos domésticos e internacionales, y por otro, permiten a grupos de países afines formar y acordar posturas para avanzar después en foros multilaterales.
- **Multilateral:** por ejemplo, los acuerdos globales en el ámbito monetario y financiero (FMI) o comercial (OMC). En estas negociaciones se enfrentan las distintas culturas diplomáticas, pero su importancia se ha reducido conforme las negociaciones han dejado de llegar a acuerdos.

Bayne (2017) señala que, en la práctica, la conducta de la diplomacia económica requiere de una buena coordinación entre los actores principales en el proceso de formación del interés nacional en el terreno doméstico y trasladar eso a la acción y/o negociación en el ámbito internacional. Para ello hay que tener en cuenta:

1. Actores principales

- **Técnicos y Diplomáticos:** defienden los intereses del Estado y de su ministerio (a veces en conflicto). Prefieren el acuerdo a la discordia y frecuentemente resuelven sus diferencias en privado

Estos grandes cambios estructurales en el sistema global obligaron a la diplomacia a flexibilizarse y a abrirse a nuevos temas y actores.

- **Ministros y jefes de gobierno:** tienen más autoridad debido a su mandato popular. Son más competitivos que conciliadores, favoreciendo decisiones claras sin escaparle al conflicto si les sirve a sus intereses. Suelen entrar en el proceso después de que los técnicos y diplomáticos han empezado el diálogo para pulir detalles, dar mayor autoridad y “apropiarse” del mérito.
- **Parlamentos:** ratifican los acuerdos, por lo que no suelen estar en la mesa de negociación, pero su papel es esencial. Al rendir cuentas a sus electorados suelen preferir acuerdos simples con límites claros. Pueden ser más importantes/obstructivos en algunos países (ej. EEUU).
- **Sector privado:** no suelen estar en la mesa de negociación formal, pero al ser los principales afectados, suelen estar detrás del escenario principal haciendo oír su voz a través de lobbying (empresas, ONG), investigación (*think tanks*), o protestas (ONG, sindicatos).
- **Reguladores autónomos:** agencias alimentarias en acuerdos comerciales, bancos centrales y reguladores financieros en temas monetarios o bancarios, etc. Sus principales características son su independencia del resto de actores y enfoque estrecho en sus temas de especialización.

2. El proceso doméstico

- **Tomar la iniciativa:** técnicos y ministros de los departamentos responsables suelen tomar la iniciativa (en general en coordinación con el ministerio de asuntos exteriores) y comenzar la planificación.
- **Consulta externa:** las propuestas comienzan a ser discutidas con el sector privado para considerar sus opiniones. Esto puede tomar varias iteraciones hasta encontrar un balance entre los distintos actores.
- **Coordinación interna:** la propuesta tiene que conseguir cierta aceptación entre los distintos ministerios y requerirá transigencia y sacrificios entre técnicos, ministros y reguladores. En Estados federales esto puede ser complejo, y en la UE el proceso es especialmente laborioso.
- **Decisión política:** llevada a cabo por los ministros. Para llegar a una resolución de Estado se necesitan tres cosas en concreto del jefe de Gobierno: avalar la decisión para darle mayor autoridad, resolver cualquier disputa entre ministros, y tomar la iniciativa para llevarla a cabo.
- **Legitimación:** buscar el aval del poder legislativo puede ser necesario en ciertos países. Esto suele requerir navegar los intereses de distintos partidos que rinden cuentas a sus electorados y buscan un impacto positivo para ellos.
- **Negociación:** el proceso hasta aquí puede sufrir varias iteraciones, y mientras más complejo, más difícil será el proceso de negociación internacional porque hará falta volver a empezar cada vez que haya un cambio en el acuerdo. Ej. El

trade commissioner de la UE no puede actuar sin el consentimiento explícito de todos.

- **Ratificación:** una vez que hay acuerdo, la ratificación a nivel oficial (parlamentos) como civil (opinión pública) completa el proceso doméstico.

Bayne (2017), quien durante años observó el comportamiento de diplomáticos económicos en el campo, también concluye que, en su diplomacia económica, los Estados intentan reconciliar tres (o incluso cuatro) tensiones:

- **La tensión entre economía y política:** cuando los objetivos económicos y políticos están alineados, estos se refuerzan mutuamente, pero frecuentemente se encuentran en conflicto. Hoy esa tensión se aprecia en la reticencia de los Estados del G7 en resignar su ventaja política a economías emergentes como Brasil, China e India; o también en la dificultad para Occidente de mantener una relación comercial con China a la vez que denunciar lo que se perciben como claros abusos de derechos humanos.
- **La tensión entre presiones domésticas e internacionales:** los asuntos económicos internacionales, el comercio, la inversión y los flujos financieros, han penetrado en la economía doméstica gracias a la interdependencia de la globalización. Todavía existen tensiones entre sectores que buscan una economía más o menos abierta y los Estados deben negociar una postura nacional que pueda ser expresada a nivel internacional (es lo que se conoce como el juego a dos niveles de Putnam).
- **La tensión entre el Estado y otras fuerzas:** El avance de la globalización ha resultado en una cierta transferencia de poder del Estado a agentes privados (empresas, activistas y agencias reguladoras). Esto abre un debate sobre qué responsabilidades deben quedar en manos del Estado, y sobre el grado de autonomía o colaboración que debe tener con el sector privado (ej. Empresas, *think tanks* y ONG).
- **También podríamos añadir una cuarta tensión:** entre los ministerios de economía, comercio y asuntos exteriores. Mientras que en temas de diplomacia tradicional es siempre el Ministerio de Asuntos Exteriores el que lidera, en la diplomacia económica suele haber temas especializados que requieren una cierta colaboración o delegación de responsabilidades.

Resumiendo, y como destaca Okano-Heijmans, los políticos y los intereses económicos domésticos –incluidas las multinacionales– son quizás los actores que ejercen mayor influencia en la formulación de la diplomacia económica. Para entender bien la diplomacia económica de un país (e incluso para diseñar bien una estrategia) es preciso entender cómo evolucionan los esquemas de pensamiento nuevo, las identidades y las acciones del Gobierno, los políticos, y los intereses económicos del país, y no menos importante, la relación de fuerzas entre ellos.

► 2. La nueva diplomacia económica

Como explicamos en la sección anterior, la diplomacia económica necesitó adaptarse a dos (o tres) fuertes cambios que azotaron el mundo al final del siglo XX:

- El fin de la Guerra Fría volvió a conectar Oriente y Occidente, que hasta entonces habían estado aislados en el entorno económico global. Los países de la esfera soviética sufrieron una rápida democratización y liberalización en sus mercados, especialmente en Europa, donde la Unión Europea abrió sus puertas a sus vecinos de Centro Europa y en los Balcanes. En el escenario global, el FMI, el Banco Mundial y la OMC se convirtieron en foros verdaderamente universales, como las Naciones Unidas.
- El avance de la globalización también llevó el proceso de interdependencia económica, hasta entonces sólo presente en países desarrollados de occidente, a una escala global. Al dismantelarse las barreras, primero de comercio y, progresivamente, las de inversión y flujos de capital, las actividades internacionales pasaron a dominar la agenda económica. Esto tuvo dos efectos. Por un lado, derivó en mayor fricción entre los países, quienes ahora deben competir entre ellos para “sacar su tajada” y vender sus productos en el extranjero o captar inversores privados. Y por otro, ayudó a delegar mayor poder económico al sector privado, que continuó expandiendo sus operaciones alrededor del mundo y estableciendo cadenas de valor globales.
- Aquí se podría incluso hablar también de un tercer gran cambio estructural ligado al auge de potencias emergentes como los BRICS, especialmente China, y a un orden mundial cada vez más multipolar.

Estos cambios sistémicos resultaron en una nueva atención a la diplomacia económica. Por un lado, la globalización redujo la capacidad de un (grupo de) Estado(s) de determinar resultados económicos sin cooperar a nivel internacional. Por otro, la clásica distinción entre asuntos comerciales y de seguridad se volvió menos relevante, ya que la estabilidad financiera y el desarrollo internacional, por ejemplo, podrían suponer un riesgo. Finalmente, el auge de un mundo multipolar, en el que los acuerdos necesitan la participación y cooperación de países desarrollados

y emergentes, puso fin al poder hegemónico de EEUU e hizo imposible ignorar potencias como los países de los BRICS.

La literatura justamente indica que los países suelen desarrollar y fortalecer su diplomacia económica sobre todo en épocas de grandes transformaciones sistémicas y cuando el orden internacional está cuestionado o lleno de incertidumbres, y el paso del final de la Guerra Fría, a la globalización a un mundo más multipolar donde el liderazgo de EEUU como hegemón mundial no está garantizado es precisamente un contexto más propicio para que la diplomacia económica vuelva a tomar un papel primordial. En este sentido, cómo advierte Bayne (2017), se han generado cuatro grandes desafíos para la diplomacia económica:

Las preguntas relativas al “cuándo” (contexto), “dónde” (teatros), “con qué” (herramientas) y “cómo” (procesos) informará la pregunta del “por qué” de una diplomacia económica.

- El rango de temas se ha ampliado considerablemente, de *economic statecraft* a actividades como la promoción de exportaciones, la cooperación científica, el fomento de la cultura y el impulso a la deuda soberana.
- Está penetrando profundamente en las políticas domésticas, involucrando a nuevos actores dentro y fuera del gobierno quienes hasta entonces no habían sido afectados directamente por el entorno económico internacional.
- Se han integrado al sistema global países en desarrollo y de la esfera soviética, algunos de los cuales se han convertido en potencias económicas, ampliando considerablemente la participación (y el potencial para conflicto) en las organizaciones internacionales.
- El poder relativo y los recursos del Estado se ha reducido con la aparición de nuevos actores en el sector privado, quienes ganaron protagonismo en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, también las de exteriores.

Para lidiar con estos desafíos, los Estados han tenido que configurar una nueva estrategia para compensar la pérdida de poder relativo, abordar asuntos internacionales esenciales para el interés doméstico y diseñar un sistema más inclusivo y multi-actor. Esta estrategia se compone de cuatro elementos:

- Involucrar ministros, aumentando así el perfil político de la diplomacia económica y asegurando mayor apoyo popular y autoridad gracias a su mayor legitimidad democrática.

- Traer actores no estatales, como empresas, ONG, think tanks y otros, para compartir la carga y contribuir al desarrollo de políticas, pero intentando mantener el control sobre la agenda.
- Mayor transparencia: mejor información, mayor claridad y más publicidad. En general, gobierno e instituciones han hecho un esfuerzo para explicar mejor sus actividades diplomáticas.
- Usar organizaciones internacionales para contrarrestar la pérdida del poder individual de cada Estado y transformarlas en constructivos foros multilaterales que comprendiesen a las nuevas economías emergentes.

En conclusión, estos grandes cambios estructurales en el sistema global obligaron a la diplomacia a flexibilizarse y a abrirse a nuevos temas y actores. Sobre esta base, podemos trazar una línea divisoria para distinguir entre la diplomacia tradicional y la nueva diplomacia basándonos en tres cuestiones: el tipo de régimen, los responsables de conducirla, y las herramientas diplomáticas que utilizan:

Tradicional		Nueva
Régimen	Principalmente inter-estatal	Triangular
Responsable	Conducida por funcionarios del servicio exterior para avanzar los intereses del Estado	Los ministerios de exteriores “coordinan” a sus socios civiles y comerciales, domésticos e internacionales
Herramientas	Recogida de información, lobbying, representación, negociación, economic statecraft	No distingue entre actividades económicas o políticas. Toolbox flexible, que contiene elementos duros y blandos y que se basa en la colaboración en red

Fuente: elaboración propia.

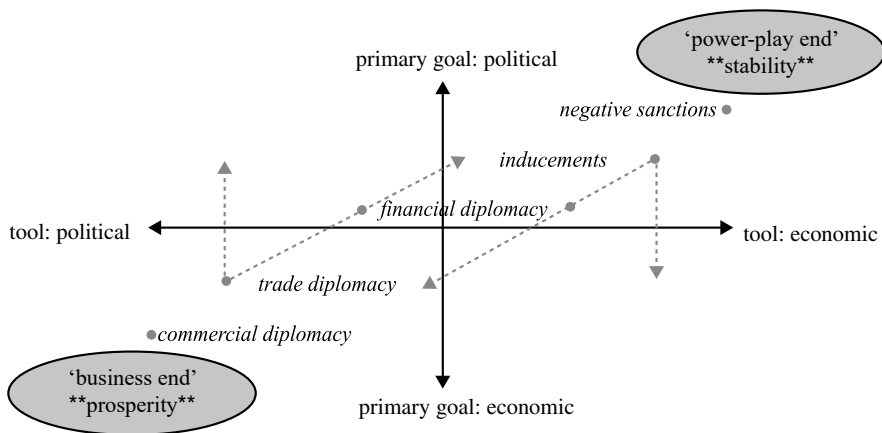
► 3. Un marco conceptual multidisciplinar

Como explicamos en la primera sección, la diplomacia económica se practica de distintos “modos” que pueden ser más políticos o económicos en su naturaleza:

- En el eje político encontramos las actividades diplomáticas que buscan principalmente contribuir a la estabilidad del entorno internacional, lo que usualmente se conoce como economic statecraft. Por otro lado, en el eje económico, se hallan los esfuerzos cooperativos entre Estado y sociedad civil que intentan avanzar objetivos comerciales, como la promoción de comercio e inversión.
- En línea con lo anterior, aunque las herramientas puedan ser más económicas o políticas, el objetivo principal dependerá de las circunstancias geopolíticas

y de la cultura diplomática de cada Estado. Por ejemplo, la diplomacia en la política comercial suele ser más “política” en Asia, donde el objetivo es ampliar las esferas de influencia y más “económica” en la UE, donde la prioridad sigue siendo abrir mercados. De la misma manera, la cooperación al desarrollo suele ser más política en EEUU e incluso en la UE al centrarse más en derechos humanos y el buen gobierno, y más económica en Asia, donde la prioridad es el desarrollo e intercambio económico.

Figura 1. Líneas de la diplomacia económica (Okano-Heijmans, 2011)



Fuente: elaboración propia.

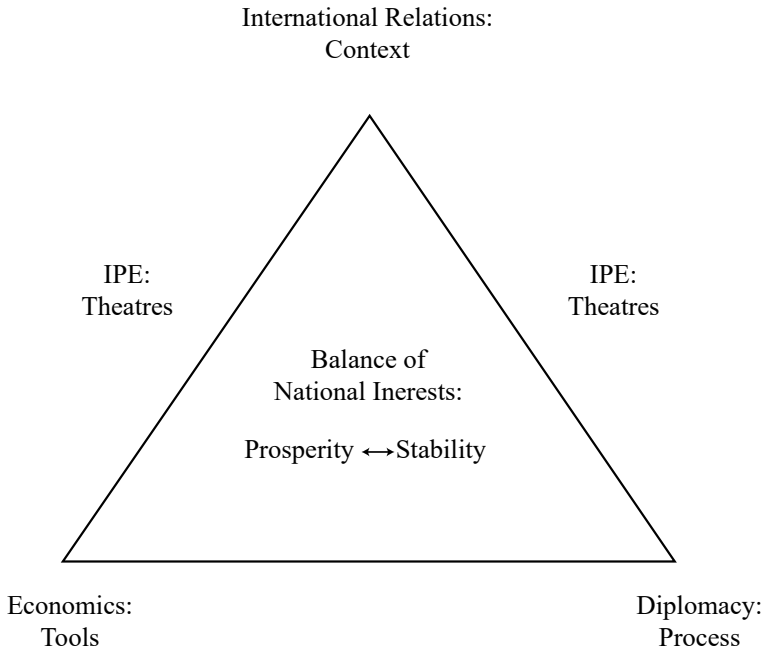
Aunque en muchos casos no se pueden separar en la práctica, la división entre objetivos económicos y políticos es útil porque cruzados con las diferentes herramientas económicas y políticas (ver figura arriba de Okano-Heijmans) nos ofrecen todo el espectro que abarca la diplomacia económica desde el extremo más centrado en las relaciones de poder y la estabilidad hasta el extremo más orientado a los negocios y la prosperidad de la población. En ese extremo podemos así encontrar las medidas más duras como las sanciones económicas, hasta las más blandas relacionadas con la promoción comercial o la diplomacia pública.

Este marco conceptual ayuda a distinguir entre los distintos modos de la diplomacia económica, en su concepción más holística, y así identificar distintas perspectivas desde donde estudiarla. Es útil para entender la relación entre los distintos modos y la variedad de herramientas que ofrece cada uno. Es el primer paso para poder entender la diplomacia económica en nuestros casos de estudio.

El segundo paso será, con la ayuda de cuatro disciplinas académicas que han estudiado la diplomacia económica, construir un marco analítico que nos permita entender el entorno en el que esta se desarrolla:

- De las relaciones internacionales obtenemos el contexto, es decir, la interacción entre el nivel doméstico e internacional y entre la economía y la política. El estudio de la diplomacia económica desde las relaciones internacionales se basa principalmente en cuestiones de *high-politics* y asuntos relacionados a la seguridad y estabilidad del Estado. El enfoque está en los elementos de poder, más que en las políticas o procesos. Aquí encontramos a autores como Baldwin (1985), Rosenberg (2020) y Blackwill & Harris (2016).
- De la economía obtenemos las herramientas que emplean los Estados, para analizar si estas traen sus efectos deseados. El estudio de la diplomacia económica desde la economía busca aumentar la prosperidad económica, y define el interés nacional principalmente en términos económicos. Aquí encontramos a autores como Rose (2005) y Bergeijk, de Groop & Yakop (2011).
- De la economía política internacional obtenemos los escenarios (o teatros de operación), dado su enfoque en las estructuras, actores e instituciones que conforman la diplomacia económica. De su estudio se observan las maneras en que las fuerzas políticas forman los sistemas en los cuales se expresan las interacciones económicas, y, conversamente, los efectos que estas interacciones económicas tienen en las estructuras y resultados políticos. Aquí encontramos a autores como Strange (1992) y Pickford (2017).
- De los estudios diplomáticos obtenemos los procesos, ya que analizan principalmente las negociaciones en diferentes modos y foros, así como las tácticas, motivos e intereses de los diferentes jugadores. De su estudio de la diplomacia económica vemos un enfoque en los aspectos procesales: los objetivos, estilos, culturas y modelos de las negociaciones internacionales. Aquí encontramos a autores como Bayne & Woolcock (2017), Lee & Hocking (2010) y Lee (2004).

Figura 2. Marco analítico para estudiar la diplomacia económica (Okano-Heijmans, 2011)



Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta todos estos elementos podemos decir que la diplomacia económica es más efectiva cuando incluye cierto pensamiento estratégico que tenga en cuenta los cuatro ámbitos y la relación entre ellos. Es decir, las preguntas relativas al "cuándo" (contexto), "dónde" (teatros), "con qué" (herramientas) y "cómo" (procesos) informará la pregunta del "por qué" de una diplomacia económica.

Y esto nos lleva finalmente a la conclusión de Okano-Heijmans de que "los gobiernos despliegan su diplomacia económica con el objetivo de lograr prosperidad económica y estabilidad política. Y que la perspectiva analítica propietaria dentro de la diplomacia económica debe ser la política exterior, ya que esta se ocupa de los procesos de tomas de decisión y de la utilización de instrumentos económicos y políticos en las negociaciones internacionales en diferentes teatros [arenas] y bajo un contexto global, regional y bilateral determinado."

► 4. El Reino Unido como referente

El caso del Reino Unido es interesante por su larga y reconocida trayectoria diplomática, y su primacía comercial (y también por la cantidad de literatura que hay sobre este país). Los desafíos de la nueva diplomacia a finales del S. XX fueron identificados rápidamente, y el modelo, estrategia y actores principales se adaptaron eficazmente para poder responder a las demandas de la globalización (Lee, 2004). Concretamente, con el *New Labour* de Tony Blair que llegó al gobierno en 1997, la organización diplomática se reestructuró para poder:

- Centralizar la planificación de la diplomacia económica bajo un único órgano.
- Extender las actividades comerciales de los diplomáticos para incluir, por ejemplo, la promoción de comercio e inversión.
- Integrar formalmente los intereses del sector privado en la estrategia comercial del país.

Esta nueva atención a los elementos comerciales de la diplomacia, producto de la creciente interdependencia entre asuntos económicos, sociales y políticos, resultó en un incremento en la colaboración entre el Estado y el sector privado en las actividades diplomáticas. Mientras que esta cooperación ya había dado resultados favorables en sectores como la educación, sanidad, o transporte, entre otros, la diplomacia había permanecido un elemento cerrado a la influencia del sector privado. Al integrarse formalmente en la planificación, implementación y evaluación de políticas económicas, las empresas, ONG y *think tanks* se convirtieron en jugadores claves para el diseño de la estrategia diplomática del Reino Unido.

A su vez, la figura del diplomático también evolucionó con este cambio de paradigma. Comenzaron a recibir formación en materia de promoción comercial y a dedicarse más a estas actividades, ayudando a las empresas británicas a acceder a nuevos mercados y apoyando a empresas extranjeras a poner un primer pie en el Reino Unido.

Esta cooperación entre Gobierno y sector privado se materializó con la creación de un nuevo órgano conjunto, *British Trade International* (BTI), en 1999. Su objetivo principal era coordinar las tareas de desarrollo comercial y promoción de inversión llevadas a cabo por una red de actores públicos y privados, incluidos el Departamento de Asuntos Exteriores y de la Commonwealth (FCO, por sus siglas en inglés), el Departamento de Comercio e Industria (DTI), y varias organizaciones privadas a nivel local, regional, nacional y extranjero. Conformada por dos unidades operativas, *Trade Partners UK* e *Invest UK*, sus actividades principales se agrupaban en tres categorías:

- Recolección y divulgación de información comercial y estudios de mercado.
- Desarrollo de contactos comerciales y gubernamentales en países huéspedes.
- Promoción de bienes y servicios del Reino Unido en el extranjero.

En cuanto a su organización, el director ejecutivo de BTI reportaba a los secretarios (ministros) de Asuntos Exteriores y Comercio e Industria, y al consejo, donde el sector privado gozaba de una representación mayoritaria, permitiendo así incorporar sus ideas, conocimiento y habilidades en el ejercicio de la diplomacia económica (BTI, 2001).

Al integrarse formalmente en la planificación, implementación y evaluación de políticas económicas, las empresas, ONG y think tanks se convirtieron en jugadores claves para el diseño de la estrategia diplomática.

En 2003, BTI pasó a llamarse *UK Trade & Investment* (UKTI), un departamento gubernamental no ministerial que reportaba a los departamentos (ministerios) de Asuntos Exteriores y de la Commonwealth (FCO), y Negocios, Innovación y Habilidades (BIS). Sus funciones continuaron siendo la asesoría para empresas británicas buscando internacionalizarse y el apoyo a empresas extranjeras pensando en abrir negocios en el Reino Unido (UKTI, 2010). Estos servicios también podían agruparse en tres categorías:

- Desarrollo potencial de comercio internacional
- Acceso a mercados internacionales
- Maximización de la inversión extranjera directa

Entre sus responsabilidades se encontraban:

- Coordinar el esfuerzo del gobierno y sus socios para potenciar las oportunidades de exportación e inversión
- Dar a las empresas en el Reino Unido apoyo, asesoría y acceso a eventos y ferias internacionales
- Aumentar el número de empresas en el Reino Unido con capacidad para exportar
- Aumentar el número de oportunidades de inversión hacia el Reino Unido, especialmente mediante campañas de alto valor
- Aumentar la demanda en el extranjero para productos provenientes del Reino Unido
- La campaña *Exporting is Great* (aún activa)

Además, se asignó a un miembro de la familia real (Andrés, el Duque de York) para representar al soberano en UKTI como “Representante Especial de Comercio Internacional e Inversión”.

En 2016, poco después del referéndum por el *Brexit* que confirmó la salida del Reino Unido de la UE, la primera ministra Theresa May creó el actual Departamento de Comercio Internacional (DIT), que absorbió al UKTI y sus funciones de promoción comercial, así como la responsabilidad de la política comercial (hasta entonces en manos del Departamento de Negocios, Innovación y Habilidades). A diferencia de los anteriores BTI y UKTI, el DIT sí es un departamento ministerial, cuya Secretaría de Estado para Comercio Internacional está a cargo de:

- Desarrollar, coordinar y comunicar una nueva política comercial y de inversión para promover las empresas británicas alrededor del mundo
- Negociar acuerdos de libre comercio y de acceso a los mercados con países fuera de la UE.
- Negociar acuerdos comerciales plurilaterales (enfocados en sectores o productos específicos).
- Dar apoyo a las exportaciones y facilitar la inversión desde y hacia el Reino Unido.

Al abandonar el bloque de los 27, el Reino Unido se vio obligado a volver a diseñar una política comercial, hasta entonces gestionada por la Unión Europea. Sin embargo, la centralización de la política comercial junto con los esfuerzos de promoción ha sido un desafío para el DIT. La política comercial se basa en el contacto entre gobiernos, y siempre había estado en manos del Foreign Office a través de las embajadas, ya que requiere un conocimiento específico sobre aspectos legales (regulatorios), económicos y políticos del país en cuestión. Por otro lado, la promoción comercial se centra en la relación con las empresas y la coordinación de actores alrededor del mundo, por lo que era una competencia que sí que había desarrollado bien el UKTI. Centralizar estas tareas en un mismo ministerio requiere un balance delicado, que puede que se consiga a largo plazo o, por el contrario, requiera tomar un paso atrás y rediseñar la estrategia.

En este sentido, la Comisión de Diplomacia Económica de la *London School of Economics and Political Science* se convocó en 2019 con el objetivo de dar una dirección estratégica en esta nueva etapa en la política exterior del Reino Unido, presentando una serie de recomendaciones para avanzar los objetivos estratégicos en casa y en el extranjero. El informe final, publicado en febrero de 2021, propone 10 medidas que se agruparon en tres categorías:

- Políticas de inversión y comercio (incluidos esfuerzos multilaterales)
- Su papel global en la promoción de la cooperación internacional
- Reformas institucionales en el Reino Unido para apoyar la nueva estrategia

En el apartado de capacidades institucionales se hacen tres recomendaciones concretas. En primer lugar, renovar e imbricar mejor los consejos asesores que trabajan con los diferentes ministerios relacionados con la diplomacia económica, el de Exteriores (FCDO), Comercio (DIT), Hacienda (Treasury) y Economía (BEI) e incluir en ellos más representación del sector privado, la sociedad civil y los sindicatos. En segundo lugar, se propone crear un cuerpo de funcionarios públicos especializados en diplomacia económica y que se integre en los diferentes ministerios, con intercambios regulares y *secondments* en las organizaciones internacionales como el FMI, el Banco Mundial, la OMT, la OCDE y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Y en tercer lugar se aboga, debido a la naturaleza multidimensional de la nueva diplomacia económica, por una perspectiva de “todo el gobierno” (*whole-of-government*) para “desarrollar políticas nuevas, consistentes y efectivas”. Para conseguir eso se recomienda crear una unidad de coordinación central en el *Cabinet Office*.

En estos momentos en la práctica, la diplomacia económica del Reino Unido, tomando la Embajada en Madrid como ejemplo, se organiza de la siguiente forma:

- El marco general es de “alineamiento” (*alignment*) entre los diferentes departamentos (ministerios) y agencias en la acción exterior desde Londres y en misión, y eso también vale lógicamente para la diplomacia económica.
- Bajo este marco, las embajadas del Reino Unido, preparan *country plans* para cada país, diseñados en la propia embajada, para luego ser revisados y aprobados por el Departamento de Asuntos Exteriores (FCDO), especialmente la dirección de estrategia, y los otros ministerios concernidos para hacerlo más inclusivo y transversal. Estos *country plans* cuentan con una serie de objetivos y KPIs a tres años en varios sectores, dentro de los cuales se encuentra también un *country business plan* con objetivos en materia de promoción comercial, innovación digital, ciencia y tecnología, y cambio climático (con *inputs* también de la unidad de DIT). Estos ayudan a dar dirección estratégica a las embajadas, así como objetivos más o menos claros para el personal técnico y diplomático a todos los niveles.
- Hay que destacar además que las embajadas tienen un consejo de administración (*Board of Management*) que reúne todas las áreas relevantes, y también un representante de DIT y representantes de las regiones con mayor autonomía y con oficinas comerciales en España como Irlanda del Norte y Escocia. Esta última tiene una agencia que se llama *Scottish Development International*, que realiza promoción internacional con programas como *Global Scots* y *Talent Scotland* y que está situada en la Embajada británica, pero no reporta al embajador directamente, aunque lógicamente se coordinan con las unidades económicas de FCDO y, sobre todo, de DIT.

- Finalmente, cabe destacar el programa *Europe Prosperity* dirigido por la unidad de *Europe Strategy* dentro del FDCO de Londres. Esta unidad se encarga de tener una estrategia para mantener la influencia del Reino Unido (con un importante componente de diplomacia económica) en todos los asuntos relevantes de la UE y tiene tres pilares: cambio climático y sostenibilidad, la revolución digital y el entorno competitivo de las empresas. Los fondos que se reparten desde *Europe Strategy* tienen que estar destinados a esas tres áreas y se promueve que varias unidades de las embajadas colaboren con unidades en otras embajadas británicas dentro la UE para crear sinergias y una acción más holística y con mayor impacto.

LECCIONES Y MEJORES PRÁCTICAS DESDE EL ANÁLISIS COMPARADO

En las secciones anterior analizamos las muchas caras de la diplomacia económica: estudiamos los aspectos generales, entendimos el origen de la “nueva” diplomacia en la era de la globalización, desde una perspectiva multidisciplinar identificamos las principales aportaciones de la literatura al estudio de la diplomática económica, y finalmente echamos un primer vistazo al Reino Unido como país de referencia.

El siguiente paso consiste en aplicar nuestro marco analítico-conceptual a una serie de casos de estudio para sacar lecciones de algunos aspectos específicos de cada uno de ellos. El objetivo es preparar un análisis comparativo que comprenda todas las áreas de la diplomacia económica, examinando las mejores prácticas de ocho países merecedores de un estudio más detallado, cuatro en la UE y otros tantos fuera de ella. Las áreas de interés y países seleccionados se encuentran en las siguientes tablas:

Áreas de la Diplomacia Económica
Modelos, estrategias y actores principales
Promoción comercial (bienes y servicios)
Promoción comercial (inversión)
Diplomacia científica y tecnológica
Impulso de la marca país
Emisión de la deuda soberana
Influencia en la agenda económica de la UE
Cooperación en organismos internacionales

Países
Francia
Alemania
Italia
Países Bajos
Brasil
Australia
Corea del Sur
Israel

Fuente: elaboración propia.

Para cada uno de los países, preparamos una ficha (ver anexos en inglés) observando (i) las instituciones principales responsables de la diplomacia económica, (ii) las organizaciones asociadas que colaboran con ciertos aspectos específicos, como la promoción comercial o la cooperación científica, (iii) la estrategia general de la diplomacia económica, distinguiendo entre los aspectos de promoción del comercio, política comercial, finanzas y diplomacia pública, y (iv) primeras lecciones y mejores prácticas (sin profundizar) extraídas de documentos públicos, medios de comunicación y fuentes académicas. Sobre este último punto, la idea fue observar todas las áreas de interés relevantes en cada país, más que una sola, pero tampoco cubrir las ocho temáticas para cada uno de los países. De esta manera, por ejemplo, nos centramos en la promoción comercial y la atracción de inversión en los Países Bajos, pero en cooperación científica y la marca país en Israel, y en la participación e influencia de Francia en la UE y otros órganos internacionales.

Para profundizar todavía más en lecciones y mejores prácticas, volvimos a consultar la literatura disponible sobre estas áreas específicas de la diplomacia económica en esos países, realizamos un análisis preliminar sobre la configuración institucional de cada país y sus respectivos ministerios y sobre las áreas de diplomacia económica más relevantes según el caso, y culminamos nuestra investigación con una serie de entrevistas en las embajadas de dichos países en España.

► 1. Modelos, estrategias y actores principales

El primer tema de nuestro estudio se centra en la articulación general de la diplomacia económica. Más que enfocarnos en aspectos específicos comerciales, culturales o científicos, buscamos comprender la diplomacia económica en la práctica, a través de sus modelos, estrategias y actores principales.

Cuando hablamos de modelos, nos referimos a la configuración institucional. Puede tratarse de un modelo más vertical, con una institución líder responsable de todas las tareas diplomáticas, o un arreglo más horizontal, con instituciones especializadas en áreas específicas y cierta coordinación desde un ministerio (por ejemplo, el Ministerio de Asuntos Exteriores) o desde la presidencia. También consideraremos aquí el nivel de participación del sector privado en la formación de políticas: su grado de colaboración como agentes externos o socios formales, o su inclusión directa en juntas directivas y consejos de administración.

Por estrategias entendemos los objetivos principales y dirección general de la diplomacia económica. Estas pueden ser más o menos transparentes, por ejemplo, a través de un libro blanco disponible para el público general, y más o menos definidas por temas o áreas concretas. Para ser verdaderamente eficaces, estas estrategias también deberían estar acompañadas por algún proceso de seguimiento

y/o evaluación a posteriori, con indicadores de rendimiento y logros. En determinados casos también nos adentramos en las herramientas concretas que se puedan desplegar en la acción de la diplomacia pública.

Finalmente, los actores principales serán todos los jugadores estatales y no estatales que cumplan alguna función importante en la conducta de la diplomacia económica. Aquí observaremos ministerios públicos, agencias gubernamentales o privadas, y otros agentes del sector empresarial, académico o activista. Nos enfocaremos en los distintos grados de poder, organización y funciones principales, entre otros aspectos.

Más que enfocarnos en aspectos específicos comerciales, culturales o científicos, buscamos comprender la diplomacia económica en la práctica.

1.1. Francia

Modelo

Francia presenta el modelo institucional más vertebrado y horizontal de todos los casos analizados, de hecho, más que horizontal, podría denominarse esférico, ya que, tanto en términos de cooperación interministerial como en sinergias ejecutivas entre los sectores público y privado, se materializan a través de acuerdos, estrategias e instituciones únicas en el mundo de las que beben conjuntamente y se favorecen de forma circular unos y otros organismos.

Dentro del marco de una inteligencia económica para el país, desarrollado por Henri Marté en 1992, tanto el Ministerio de Asuntos Europeos y Exteriores, principalmente desde su Dirección para la Diplomacia Económica, como el Ministerio de Economía, Finanzas, y Recuperación, a cargo de la política comercial exterior, trabajan de forma muy cercana con el Ministerio de Defensa, a través de su Dirección General de Armamento, en la unidad de Inteligencia Técnica y Económica, algo que en el resto de países analizados, pueda que exista, pero esta articulación no figura de forma oficial en ningún lugar de acceso universal ni está sometido al nivel de institucionalización y escrutinio público y administrativo que se desprende del caso francés. En Francia todos los ministerios importantes tienen una unidad de inteligencia económica, con un vínculo estrecho a la oficina del Primer Ministro.

Del modelo francés cabe resaltar, además, la alta movilidad que existe entre altos cargos de la empresa privada y el sector público, especialmente aquellos que han servido en puestos clave en empresas semi-estatales. Vice-versa se refleja también una tendencia por parte de la administración pública a fichar directivos de

empresas estratégicas francesas para altos cargos relacionados con la diplomacia económica, la promoción comercial en el exterior e instituciones educativas especializadas en la inteligencia económica.

Estrategias

La política exterior económica es, históricamente, inherente a la identidad nacional francesa (Lafont Rapanouil & Shapiro, 2017), lo que se refleja en sus estrategias y herramientas, consolidadas gracias a la amplia experiencia histórica y práctica de su estructura gubernamental, su red diplomática y la formación de los individuos que las componen. De esta forma, Francia considera que la diplomacia económica y la promoción de sus empresas en el exterior, así como la inversión extranjera representa, un método de protección defensiva del patrimonio francés y así se configura dentro de las estrategias a seguir por parte de sus administraciones y socios. Por ejemplo, la Dirección para la Diplomacia Económica ejecuta su estrategia en el ámbito "seguridad-defensa", del mismo modo que la unidad de Inteligencia Técnica y Económica del Ministerio de Defensa pertenece a su vez a la Dirección General de Armamento. El ex director de la DGSE (Servicio de Inteligencia Exterior de Francia), Claude Silberzahn (1995), estimó que alrededor del 25% de la DGSE se dedica a la inteligencia económica, lo que equivale aproximadamente al porcentaje dedicado a la inteligencia militar.

Desde un punto de vista macro, estructural y teórico, se podría decir que la estrategia global de diplomacia económica francesa tiene como fin (y medio) alinear los objetivos nacionales con los de la UE y ejercer su influencia a través de su red de nacionales en puestos clave de la UE y de las organizaciones internacionales multilaterales (Bowen, 2005). Esta influencia se construye, además, sobre la participación muy activa durante décadas en dichas instituciones, y mediante alianzas históricas como la de Francia y Alemania en la UE, la de EEUU y Francia en instituciones como el FMI o la OCDE, su poder de veto en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas o simplemente el uso a su beneficio del voto de sus "socios" del antiguo imperio colonial (de La Sablière, 2014). Así, se podría decir que Francia no diseña sus estrategias para beneficiarse del sistema (sea este de alianzas, organización multilateral ...), sino que es partícipe desde un primer momento del diseño del sistema para que éste acomode sus herramientas y objetivos.

Desde un punto de vista más pragmático, Francia dirige sus esfuerzos en diplomacia económica a promover a sus empresas en el exterior, fomentar la inversión y la capacidad de influencia en política económica regulatoria en un contexto global. En 2003, a petición del Primer Ministro, Bernard Carayon elaboró un informe sobre el estado de la inteligencia económica francesa. Presentaba 38 recomendaciones, entre ellas la mejora de la coordinación interministerial, la ampliación de la formación educativa y la aplicación regional de la inteligencia económica. Así, advertía de la necesidad de que el Estado promoviera políticas de defensa activa de la competitividad y desarrollara una visión estratégica que permitiera a Francia

ocupar una posición destacada en el mundo con herramientas que ya estaban disponibles para los actores gubernamentales.

Para poder ejecutar estos objetivos, Francia ha creado un ecosistema favorable a la competitividad de sus empresas en un marco internacional, que conlleva una simbiosis entre el sector público y privado y un alto grado de institucionalización de la inteligencia económica en el seno de la administración y las empresas públicas francesas (con la creación de un alto comisionado sobre el tema como fue en su día Alain Juillet (2003-2009) en la Oficina del Primer Ministro) y con organismos, empresas y hasta programas en las universidades dedicados exclusivamente a este tema (Tarlogic, 2019). Se debe destacar así, la existencia de centros de formación especializados, titulaciones académicas específicas y organizaciones profesionales que garantizan la formación continua y la transferencia de información entre empresas y el sector público. El modelo de inteligencia económica de Francia se exporta además a otros países lo cual es en sí una herramienta de influencia.

Por lo tanto, la principal estrategia de Francia se configura en torno a una cadena de creación de valor para la empresa francesa que pasa por:

- Formar a sus burócratas y futuros asesores, así como a la ciudadanía que así lo desee en una cultura de inteligencia económica
- Fomentar una toma de decisiones tecnocrática por parte de la administración con la información estratégica relevante recogida por sus servicios de inteligencia y una cooperación interministerial en la que se ponen en común los recursos con fin de explotarlos al máximo, de forma circular
- Poner al servicio de las empresas esta información, así como a los profesionales formados en los centros especializados en inteligencia económica
- Diseñar, ejecutar e impulsar estrategias y políticas económicas, domésticas e internacionales poniendo en práctica todo lo anterior para conseguir los frutos que persiguen estos esfuerzos estatales y privados, en pro del avance de los intereses nacionales.

De esta forma, y así se refleja en las cartas de misión de los embajadores, Francia busca garantizar una seguridad económica a nivel nacional que le permita a la vez atraer y fomentar la inversión en el país, exportar sus empresas al exterior y proteger sus sectores estratégicos con estrategias multidisciplinares, de inspiración defensivo-militar, con información extraída de la vigilancia estratégica y una toma de decisiones en manos de profesionales altamente cualificados formados en sus propias instituciones, todo desde un grado de sofisticación, transparencia y debate abierto incomparable al resto de países estudiados.

Francia presenta el modelo institucional más vertebrado y horizontal de todos los casos analizados, de hecho, más que horizontal, podría denominarse esférico.

Además, en lo que respecta a la estrategia de diplomacia pública, el Ministerio de Europa y Asuntos Exteriores dispone de una amplia red de servicios y establecimientos culturales franceses en el extranjero. Se apoya en esta red para promover la diplomacia económica francesa. Se presta especial atención al refuerzo de los vínculos entre la acción cultural y los intereses económicos: mecenazgo, asociaciones entre empresas y el Instituto Francés, mejora de las sinergias entre los grandes eventos de comunicación cultural y los temas de comunicación local de nuestras empresas (Adleiba & Sakaev, 2019). Francia busca desarrollar sus mecanismos de cooperación científica y técnica. Además de la inteligencia científica, hay un esfuerzo para vincular los polos de competitividad franceses con los polos

de I+D extranjeros y promover así la cooperación económica: proyectos conjuntos de I+D, empresas conjuntas, etc.

Actores

El interés histórico de Francia por la diplomacia económica ha llevado al país a desarrollar algunos organismos e instituciones, tanto en el ámbito público como en el privado y en el público-privado, que han creado un ecosistema y una red únicos para las sinergias institucionales en materia de diplomacia e inteligencia económicas, lo que ha dado lugar a resultados positivos y cuantificables para la economía francesa (desde las reformas legislativas y las políticas internacionales hasta el crecimiento económico) que materializan los esfuerzos nacionales e internacionales de los distintos actores franceses.

Desde la Administración Pública se distinguen tres Ministerios que ejecutan políticas de diplomacia económica, en diversos grados y roles, aunque hay que decir que muchos otros ministerios están involucrados y hay una coordinación desde la Oficina del Primer Ministro en Matignon:

- El Ministerio de Asuntos Europeos y Exteriores, desde su Dirección para la Diplomacia Económica (2019, anteriormente desde 2013 Dirección de Economía Internacional) coordina y supervisa todas las actividades de la administración pública y de los socios inferiores en todo lo relacionado con la diplomacia económica: exportaciones, marca, expansión, actores económicos en el extranjero... así como la determinación de las líneas principales de diplomacia pública.
- El Ministerio de Defensa, desde su DGA y su unidad de *Intelligence technique et économique* pone los conocimientos y la experiencia de su agencia de inteligencia exterior (*Direction Générale de la Sécurité Extérieure*, DGSE) al

servicio del resto de Ministerios y de las empresas privadas en materia de inteligencia económica y financiera.

- El Ministerio de Economía, Finanzas, y Recuperación realiza tareas en colaboración directa con el Ministerio de Exteriores, coordinando los esfuerzos públicos para apoyar el desarrollo internacional de las empresas francesas.

El ministro de Europa y Asuntos Exteriores se encarga de definir y aplicar la política de desarrollo internacional de Francia: comercio exterior y turismo mientras que se apoya en colaboración con el ministro de Economía y Finanzas y otros ministros competentes, para preparar y dirigir las negociaciones comerciales internacionales a nivel multilateral, europeo y bilateral. Así, el Ministerio de Economía coordina las actividades de los servicios que trabajan para promover los intereses económicos franceses en el extranjero.

Otros organismos públicos incluyen, por ejemplo, a *France Stratégie*, una institución independiente, dependiente del Primer Ministro, que contribuye a la acción pública mediante sus análisis y propuestas. Lidera el debate público y arroja luz sobre las opciones colectivas en materia social, económica y medioambiental -evalúa las políticas públicas a petición del Gobierno- los resultados de su trabajo se dirigen a las autoridades públicas, la sociedad civil y los ciudadanos.

Business France, por su parte, es la agencia gubernamental de apoyo al desarrollo internacional de la economía francesa, encargada de fomentar el crecimiento de las exportaciones de las empresas francesas, así como de promover y facilitar la inversión internacional en Francia. Desde 2015 es responsable de la internacionalización de la economía francesa a través de redes nacionales e internacionales para:

- Apoyar el desarrollo internacional de las empresas, especialmente de las pyme y de las empresas de tamaño intermedio y facilitar las exportaciones internacionales;
- Gestionar y promover el Programa de Prácticas Internacionales (VIE);
- Desarrollar la inversión extranjera en Francia;
- Promover la imagen económica de Francia y el atractivo de sus regiones en el extranjero.

La agencia es supervisada conjuntamente por el Ministerio de Asuntos Exteriores, el Ministerio de Economía, Finanzas y Recuperación, y el Ministerio de Cohesión Territorial y Relaciones junto con las administraciones locales para aplicar la estrategia de comercio exterior del Gobierno.

En el ámbito privado se destacan dos organismos, siendo el primero las Cámaras de Comercio que trabajan en estrecha colaboración con el Ministerio de Asuntos Exteriores y el Ministerio de Educación. Existen dos tipos, aquellas denominadas CCI, de carácter doméstico, con un enfoque nacional y pro-desarrollo regional. Por otro lado, aquellas pertenecientes a la *CCI France International* (CCI FI), quien federa, representa, coordina y desarrolla la red de cámaras de comercio e industria de Francia en el extranjero (124 en 95 países).

La segunda institución privada más relevante es la Confederación Empresarial Francesa (*MEDEF International*), organización más representativa del sector privado francés a nivel internacional (185 países) y que tiene como objetivo promover los conocimientos técnicos de las empresas francesas en el extranjero mediante acciones colectivas. Entre sus funciones principales se encuentran las siguientes:

- Red empresarial y gubernamental mundial: a través de sus redes nacionales e internacionales, MEDEF International abre a las empresas francesas un acceso directo a los responsables públicos y privados, franceses y extranjeros.
- Expansión de los negocios: más de 180 delegaciones públicas y privadas entrantes + dirige cerca de 25 misiones en el extranjero cada año. Genera oportunidades de establecer redes y acceder a mercados emergentes mediante la participación en misiones empresariales salientes y visitas entrantes. Los consejos empresariales regionales y sectoriales sirven como plataformas para la comunidad empresarial francesa y sus homólogos en las respectivas regiones para los intercambios empresariales, el intercambio de información, la puesta en común de experiencias, la promoción de conocimientos técnicos complementarios, el fomento de la gestión de proyectos y las asociaciones a largo plazo.
- Defensa de las empresas: *MEDEF International* fomenta la mejora de la gobernanza y el clima empresarial de los países donde están establecidas las empresas francesas. Propone a los gobiernos soluciones concretas a los problemas que afrontan las empresas, a través de diversas iniciativas, como los consejos empresariales -plataformas para debatir con los responsables políticos, los encargados de tomar decisiones y los socios- y proporcionando a las autoridades públicas un estudio sobre el entorno empresarial.
- Cabe destacar que *MEDEF International* actúa como *Private Sector Liaison Officer* ante la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), el Banco Mundial, el BERD, el BAD, el BID y otros bancos de desarrollo y organizaciones internacionales, facilitando el acceso de sus miembros a la financiación bilateral y multilateral.

1.2. Países Bajos

Modelo

Países Bajos presenta una configuración institucional de diplomacia económica (pública) mayormente vertical tanto a nivel operacional (toma de decisiones, ejecución de políticas y estrategias), así como en términos de competencia jurisdiccional, ya que en cada provincia se replican instituciones con autonomía propia semejantes a las presentes en la administración central (Ministerio de Exteriores). Por otro lado, aunque la promoción a la exportación e inversión se encuentra bastante centralizada en el ministerio de Exteriores y también en el de Economía, existen diversos organismos de promoción a nivel provincial, por lo que se constituye un sistema de diplomacia económica dinámica, canalizada al nivel más próximo del inversor/exportador y que promueve el papel de actores locales e internacionales.

La política exterior económica es, históricamente, inherente a la identidad nacional francesa, lo que se refleja en sus estrategias y herramientas.

En la cumbre de esta configuración vertical se encuentra la institución a cargo de la totalidad de la política diplomática económica, el Ministerio de Exteriores, quien a través de su Dirección General para las Relaciones Económicas Extranjeras (DGBEB) coordina los departamentos a su cargo, dividiéndose estos a su vez en Diplomacia Económica, Política Comercial y Empresa Internacional. En general, en todo lo relativo a diplomacia económica, la información pública está muy bien organizada y es muy accesible en inglés.

Pese a que otros Ministerios como el de Cultura o Economía realizan labores de apoyo a las tareas del Ministerio de Exteriores, por ejemplo, en cuestiones de cooperación cultural, turismo o cambio climático, no existe una configuración específica para su coordinación ya que el Ministerio de Exteriores parece ser el encargado de llevar a cabo la política exterior económica si bien, de nuevo, cada Ministerio se reserva las funciones de la promoción económica en el exterior que le corresponden.

Con respecto a la involucración del sector privado, la forma en que se ejecuta la diplomacia económica está arraigada a la historia y la cultura del país, en su tradición de colaboración público-privada y en la organización de su sector público. Entre los cinco rasgos distintivos de su “saber hacer” se encuentra precisamente la división del trabajo entre el sector público y el privado, haciendo hincapié en la separación de las responsabilidades de cada sector.

La política económica exterior de los Países Bajos se distingue porque la modernización del servicio diplomático se realiza mediante la reducción de redes y la disminución de los gastos.

Estrategias

Es indudable que la estrategia neerlandesa para su diplomacia exterior se centra en la promoción del país como centro de inversiones, patente desde el impulso de su marca, históricamente ligada a la inversión extranjera hasta un cierto grado de autonomía de las oficinas provinciales de fomento a la inversión exterior.

La política económica exterior de los Países Bajos se distingue porque la modernización del servicio diplomático se realiza mediante la reducción de redes y la disminución de los gastos. Este enfoque combina las funciones políticas y comerciales utilizando el mismo personal y la misma red. Al igual que en el caso alemán, los diplomáticos de carrera holandeses ofrecen servicios que en otros países son responsabilidad de altos funcionarios del Estado especializados en comercio y economía (como los TECO del Estado español).

Así, los intereses económicos se persiguen a través de la facilitación gubernamental y la “prestación de servicios previos” a las empresas (como la creación de una marca de país, la cooperación bilateral en el ámbito de la ciencia y la tecnología, etc.), en lugar de los servicios más tradicionales de promoción de las exportaciones (como la información general, la búsqueda de contactos), lo cual resulta paradójico en un país cuya estrategia nacional pasa por ser un centro neurálgico de comercio mundial (el comercio representa un tercio del PIB).

En los últimos años la tendencia del Ministerio de Exteriores ha pivotado en torno al progresivo cambio de foco de políticas tradicionalmente de comercio y exportación clásicas hacia una política holística basada en la unión de desarrollo y comercio, estableciendo las principales líneas de negocio con países en vías de desarrollo o que presentan un interés estratégico para los Países Bajos. Entre estos últimos cabe destacar aquellos países próximos a Europa, aún en vías de desarrollo. Así, la principal labor en términos de diplomacia pública también quedaría ligada a la cooperación al desarrollo.

Actores

En cuanto a los actores principales, desde la administración, se destaca el rol del Ministerio de Exteriores como organismo único con el mandato de definir y ejecutar la diplomacia económica del país. Las administraciones provinciales actúan con la autonomía que su nivel jurisdiccional les confiere y todas se agrupan en el *Invest In Holland Network*, como iniciativa estatal de centralización de las agencias provinciales, sólo desde el punto de vista informativo.

En ambos casos, tanto el Ministerio como las agencias de desarrollo e inversión provinciales aseguran trabajar conjuntamente con socios del sector privado, sin embargo, ninguna muestra públicamente la identidad de estos socios.

Como se explicó arriba, los Países Bajos se enfocan en su estrategia de promoción de la inversión y el comercio a través de la cooperación al desarrollo. Por su parte, la Agencia Neerlandesa de Inversiones Extranjeras (NFIA) es una unidad operativa del Ministerio de Asuntos Económicos y Política Climática de los Países Bajos cuya misión es ayudar y asesorar a las empresas extranjeras en el establecimiento, despliegue y expansión de sus actividades internacionales en los Países Bajos. Además, la NFIA colabora con las embajadas holandesas, los consulados generales y otras organizaciones que representan al gobierno neerlandés en el extranjero, así como con una amplia red de socios nacionales bajo la etiqueta *Invest in Holland*.

El Centro Holandés para la Promoción de las Importaciones de los Países en Desarrollo (CBI) apoya la transición hacia economías inclusivas y sostenibles, reforzando la sostenibilidad de las pyme en los países en desarrollo. El CBI identifica oportunidades económicas para las pequeñas y medianas empresas locales en los mercados internacionales.

Finalmente, la *Netherlands Board of Tourism & Conventions* (NBTC), bajo el Ministerio de Asuntos Económicos y Política para el Clima, es la organización responsable de la promoción de los Países Bajos a nivel nacional e internacional. Se centra en el desarrollo, la marca y la comercialización de los Países Bajos como destino. Como organización nacional de gestión de destinos de y para los Países Bajos, la NBTC proporciona una visión nacional del turismo basada en conocimientos y perspectivas relevantes

1.3. Italia

Modelo

El modelo institucional de Italia se configura de una forma horizontal con dos Ministerios (Exteriores y Economía) con unas funciones y capacidades claramente diferenciadas pero que cooperan entre sí para el correcto funcionamiento y la consecución de los objetivos de la diplomacia económica italiana. Estaríamos ante un modelo horizontal.

Estrategias

De acuerdo con el Ministerio de Exteriores italiano, la diplomacia económica italiana tiene como fin apoyar la internacionalización de la comunidad empresarial italiana. Tanto la sede central del Ministerio como sus oficinas económicas en embajadas y consulados de todo el mundo trabajan con *Sistema Italia* para fomentar la protección, la promoción, la información y la creación de redes de la

comunidad empresarial italiana en el extranjero. Así estos objetivos se describen como sigue:

- **Protección:** de los intereses económicos italianos en el extranjero y su defensa ante las administraciones públicas extranjeras para proteger las inversiones italianas.
- **Promoción:** de Italia y sus productos en colaboración con las oficinas comerciales, las Cámaras de Comercio italianas en el extranjero y otros actores de *Sistema Italia*.
- **Información:** a las empresas que operan en los mercados extranjeros y sobre las oportunidades de licitación y los principales contratos de obras públicas; con su red capilar, la diplomacia económica recoge y difunde información a través de herramientas como *ExTender*, *Radiocor-Farnesina News* y los informes por países recopilados por las oficinas comerciales y agencias de turismo disponibles en la página del Ministerio de Exteriores.
- **Red de contactos:** que anima a las comunidades empresariales italianas en el extranjero a desarrollar asociaciones y redes de comunidades empresariales italo-extranjeras.

Por su parte, la diplomacia pública se centra en la promoción del turismo, cultura y exportaciones comerciales con una marca que gira en torno al impulso de un turismo en todos los niveles, así como la diplomacia científica y tecnológica, todo ello a través de las herramientas puestas en marcha desde la Dirección General para la Promoción Cultural y Económica y la Innovación del Ministerio de Exteriores, que implementa actividades en los ámbitos del fomento del sistema educativo italiano en el exterior, la promoción del idioma y otros programas educativos, la cooperación cultural multilateral y la promoción cultural en el exterior.

Actores

Agencia Italiana de Comercio (ICE): agencia para la promoción en el extranjero y la internacionalización de las empresas italianas. Fue creada en 2011 como una entidad con personalidad jurídica de derecho público, sujeta a las facultades de dirección y supervisión del Ministerio de Desarrollo Económico, que las ejerce previo dictamen del Ministerio de Asuntos Exteriores y del Ministerio de Economía y Hacienda para los asuntos de su respectiva competencia.

La Agencia tiene la misión de desarrollar, facilitar y promover las relaciones económicas y comerciales de Italia con el extranjero, con especial atención a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, sus consorcios y agrupaciones con el objetivo de desarrollar la internacionalización de las empresas italianas, así como la comercialización de bienes y servicios italianos en los mercados internacionales, y de promover la imagen de los productos italianos en todo el mundo. De esta forma, ofrece servicios de información, asistencia y

asesoramiento a las empresas italianas que operan en el comercio internacional y promueve la cooperación en los sectores industrial, agrícola y agroalimentario, de distribución y terciario, con el fin de aumentar la presencia de las empresas italianas en los mercados internacionales.

En el desarrollo de sus actividades, la Agencia trabaja en estrecha colaboración con las regiones, las cámaras de comercio, industria, artesanía y agricultura, las organizaciones empresariales y los demás sujetos públicos y privados implicados, de acuerdo con las orientaciones y la dirección estratégica en el ámbito de la promoción y la internacionalización de las empresas.

De acuerdo con el Ministerio de Exteriores italiano, la diplomacia económica italiana tiene como fin apoyar la internacionalización de la comunidad empresarial italiana.

Desde 2015, la ICE opera con 64 oficinas en todo el mundo, en estrecha colaboración con la red diplomático-consular y las Cámaras de Comercio italianas en el extranjero.

Sistema Italia: formado por un grupo de empresarios activos desde hace muchos años en todos los mercados mundiales, tiene como objetivo poner lo mejor de la excelencia empresarial italiana a disposición de todos los interlocutores externos. En particular, *Sistema Italia* se dirige a empresas de infraestructuras, grandes distribuidores de alimentación y bebidas, alta moda y lujo, interesados en identificar realidades empresariales altamente competitivas en Italia o el extranjero, capaces de desarrollar proyectos y oportunidades de negocio acordes con sus necesidades y expectativas. Se ocupa de atraer inversión y de crear una red de apoyo (*know-how, IE, networking*) a empresas italianas en el exterior.

Sistema Italia es la interacción entre las dimensiones económica, productiva, política, social y cultural. Se refiere a la imagen y los valores que la lengua y la cultura pueden representar en el extranjero por lo que otras iniciativas de diplomacia pública como los Institutos Culturales en el extranjero o las Escuelas italianas en el exterior se enmarcan en la red de cooperación de Sistema Italia.

ENIT, la Agencia Nacional de Turismo, está dotada de autonomía estatutaria, reglamentaria, organizativa, patrimonial, contable y de gestión, aunque está sometida a la orientación y supervisión del Ministerio de Turismo. La ENIT tiene la misión de promover la imagen unitaria de la oferta turística nacional y favorecer su comercialización, para ello debe de:

- ocuparse de la promoción integral de los recursos turísticos de las Regiones.
- promover los distintos tipos de oferta turística nacional.

- llevar a cabo estrategias de promoción a nivel nacional e internacional, proporcionando información en el extranjero y apoyando la comercialización de los productos turísticos italianos.
- realizar actividades de asesoramiento y asistencia al Estado, a las Regiones y a los organismos públicos en materia de promoción de productos turísticos, identificando estrategias comerciales adecuadas que permitan a Italia presentarse eficazmente en los mercados extranjeros.
- organizar servicios de consultoría, asistencia y colaboración a favor de los sujetos públicos y privados, incluidas las oficinas y agencias regionales, para promover y desarrollar procesos destinados a armonizar los servicios de recepción e información de los turistas.
- aplicar formas de colaboración con las oficinas de la red diplomático-consular del Ministerio de Asuntos Exteriores.

1.4. Australia

Modelo

El caso de Australia es único desde un punto de vista institucional ya que se reúnen en un único Ministerio, el de Asuntos Exteriores y Comercio (DFAT), las funciones que en la mayoría de países quedan a cargo por separado en el Ministerio de Exteriores y otro Ministerio, el de Economía o figuras análogas. Es por lo tanto el ejemplo de modelo vertical.

Así el DFAT lidera las agendas de diplomacia económica y comercial a través de sus unidades internas como la de Cooperación y Desarrollo, la de Diplomacia Pública o la de Comercio e Inversión. Sin embargo, otros ministerios como el de Industria, Ciencia y Energía, y el de Infraestructura, Transporte y Comunicación llevan a cabo funciones de Diplomacia Pública, y las ejecutan a través de sus propias agencias, las cuales mantienen acuerdos estratégicos de colaboración con sus Ministerios, así como con el Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio, situándose de nuevo como institución cumbre en la política de Diplomacia Económica australiana.

Como se explica más abajo, cabe resaltar el papel que desempeña el sector privado en la diplomacia comercial del país. Si bien es cierto que no toman parte en los procesos de toma de decisiones, su papel es vital y figura dentro de las políticas consultivas del Ministerio de Exteriores a través de distintos órganos de consulta constituidos a estos efectos e integrados en la estructura del Ministerio y sus socios.

Estrategias

Puede decirse que la diplomacia económica de Australia es una estrategia lineal que se revisa constantemente y que se basa en el principio de *whole-of-government*

approach (una estrategia de todo el Gobierno). El Libro Blanco de Política Exterior y la Estrategia de Diplomacia Pública de 2016-17 muestran la transparencia con la que Australia guía sus políticas exteriores y proporcionan una dirección estratégica basada en enfoques que engloban a todo el gobierno. Al comprender sus prioridades y diseñar una estructura institucional de colaboración, Australia logra trazar una hoja de ruta clara y tomar decisiones informadas y seguir objetivos políticos a medio y largo plazo.

Al comprender sus prioridades y diseñar una estructura institucional de colaboración, Australia logra trazar una hoja de ruta clara.

Estas prioridades, de acuerdo con el Libro Blanco de Política Exterior, y teniendo en cuenta su situación geoestratégica y su tradicional tendencia a la apertura comercial, son el comercio, la inversión y el turismo y poner la región del Indo-Pacífico en el centro del debate. Para ello, la diplomacia económica y comercial de Australia, dirigida por el DFAT, trabaja en estrecha colaboración con sus socios estratégicos y otros organismos gubernamentales clave con responsabilidades económicas y comerciales. Debido a su dependencia de los mercados de exportación, la agenda comercial de Australia es fundamental para su diplomacia económica (Earl, 2019). Su enfoque pragmático exige asegurarse de que las empresas estén al tanto de los acuerdos comerciales y de que hagan una aportación significativa durante las negociaciones comerciales.

De esta forma, la agenda de la diplomacia económica y comercial australiana se centra en los siguientes cinco pilares:

- promover la inversión
- abordar las barreras no arancelarias
- apoyar y facilitar la actividad empresarial a nivel internacional
- abogar por el sistema comercial mundial basado en normas
- aumentar los vínculos con la ciencia, tecnología e innovación

Cabe destacar la crítica de autores como Sainsbury (2016), quienes advierten que el enfoque del DFAT está demasiado centrado alrededor del comercio y las empresas, y no lo suficientemente coordinado con agencias como el Tesoro o el Banco Central para desarrollar una estrategia económica más ambiciosa; que no solo busque explotar oportunidades comerciales sino que articule los objetivos y prioridades en el plano internacional.

A su vez, las estrategias de diplomacia pública australiana giran en torno a la atracción del turismo y sus atracciones naturales, la diplomacia científica, cultural y deportiva con el fin de promover el país como destino turístico y educativo,

defensor de la liberalización del comercio mundial y socio de confianza en la región Indo-Pacífica (Armstrong, 2016). Por lo tanto, sus objetivos se configuran como sigue:

- Promover las credenciales económicas de Australia y apoyar sus objetivos de desarrollo económico.
- Subrayar el profundo compromiso de Australia con la región Indo-Pacífica.
- Defender la visión de Australia en la agenda política internacional.
- Promover las credenciales de desarrollo de Australia.
- Defender a Australia como una nación abierta, innovadora, democrática y diversa.

Cabe destacar que en los últimos años, y a raíz de una visión más integral pero a la vez más especializada de la diplomacia, el DFAT ha reforzado el personal que no viene de la carrera diplomática, que se conocen como “los laterales”, y ha reforzado los mecanismos de ascenso en el ministerio de estos empleados. Esto se ha hecho bajo la premisa de que estos empleados traen una serie de habilidades y competencias, e incluso perfiles socioeconómicos, que no están tan presentes en los diplomáticos que han hecho el programa de acceso.

Hay que destacar también que en la última década se ha instalado la cultura de los IDCs (*Inter-Departmental Committee meetings*) en Canberra en cuanto a la acción exterior. Para los temas relevantes en política exterior (incluida la diplomacia económica), tanto la oficina del primer ministro, como un departamento (ministerio) cualquiera puede convocar una reunión de este tipo para coordinar la posición australiana en el exterior. Estas prioridades se transmiten después a las embajadas, las cuales las incorporan en su plan de acción.

A diferencia del caso británico, las Embajadas tienen en cuenta las directrices de Canberra, y definen su plan, con sus objetivos, pero no hay un proceso de “peloteo” con la capital para determinar el plan país de cada embajada. Se piensa que ese ejercicio sería demasiado burocrático e ineficiente.

Actores

Como se expone más arriba, Australia considera que su diplomacia alcanza una mayor efectividad cuando el sector público y el privado colaboran de forma cercana para avanzar los intereses comerciales y económicos del país. Así, en 2014 se estableció un Consejo Asesor de Política Comercial e Inversiones (TIPAC) que buscaba contar con la experiencia del sector privado en sectores clave para la economía australiana: recursos y energía, alimentación y agroindustria, banca y finanzas, educación internacional, turismo y hostelería, y salud e investigación médica para “aportar una perspectiva comercial a la política de comercio e inversión”, así como contar con apoyo a las empresas australianas en el extranjero.

El TIPAC fue rebautizado como el Consejo Consultivo Ministerial (MAC), pero continúa participando en negociaciones de Tratados de Libre Comercio, reuniendo la experiencia de un amplio sector de la sociedad australiana, incluyendo a empresas, el sector privado y otros actores no gubernamentales, y abriendo un canal entre el sector privado, tanto del ámbito nacional, como regional, y el Ministerio.

Sobre todo en los acuerdos comerciales, y siendo Australia un Estado federal, se realiza un enorme esfuerzo en identificar bien los intereses nacionales a defender en esos acuerdos, realizando toda una serie de consultas (al nivel central y de los Estados federales) con la sociedad civil, el mundo empresarial el académico para recabar sus visiones y preocupaciones en relación a la política comercial del país. La sociedad civil en Australia es muy activa, y asociaciones como por ejemplo el *Europe Australia Business Council*, con sede en Sídney, tienen mucha influencia.

En el ámbito del sector público, los actores principales, además del Ministerio de Exteriores y Comercio y otros Ministerios, destacan las tres agencias e instituciones principales de carácter público que se presentan como socios estratégicos del DFAT y que son *Austrade*, *Tourism Australia* y *Export Finance Australia*.

Austrade es la Comisión de Comercio e Inversión de Australia, principal agencia de comercio e inversión. *Austrade* puede ayudar (i) a las empresas, exportadores y proveedores de educación australianos; (ii) a las empresas internacionales que buscan establecerse; y (iii) a los compradores que buscan productos o servicios australianos. *Austrade* es la responsable asimismo de las Oficinas comerciales en el exterior, y actúa de intermediario para empresas australianas y extranjeras. Para las australianas proporciona información y servicios para ayudar a hacer negocios con los mercados de ultramar y ayudarlas a entender la regulación extranjera y mejores prácticas a través de sus 10 oficinas repartidas por toda Australia. Para las empresas extranjeras, facilita a los inversores a identificar y aprovechar las oportunidades en Australia, y a los compradores proporcionándoles información sobre las capacidades de la industria y los servicios australianos a través de sus 80 oficinas en más de 50 países.

Tourism Australia es la agencia gubernamental responsable de atraer visitantes internacionales a Australia, tanto para eventos de ocio como de negocios. Entre sus actividades se encuentran la publicidad, las relaciones públicas y los programas de medios de comunicación, las ferias comerciales y los programas del sector, las promociones al consumidor y la investigación.

Debido a su dependencia de los mercados de exportación, la agenda comercial de Australia es fundamental para su diplomacia económica.

Australia considera que su diplomacia alcanza una mayor efectividad cuando el sector público y el privado colaboran de forma cercana.

Por último, *Export Finance Australia* es la agencia gubernamental de crédito a la exportación que proporciona conocimientos y soluciones financieras a diversas empresas exportadoras para impulsar un crecimiento sostenible que beneficie a Australia y a sus socios.

1.5. Brasil

Modelo

El modelo organizacional de la diplomacia económica brasileña podría considerarse vertical, dado que la toma de decisiones y ejecución de políticas en la materia queda al cargo exclusivo del Ministerio de Relaciones Exteriores (Itamaraty) aun y cuando otros Ministerios y organismos realizan tareas de apoyo, como es el caso de la política comercial que, si bien es dictada por Itamaraty, es llevada a cabo en parte por el Ministerio de Economía, a través de su Secretaría de Comercio Exterior y Asuntos Internacionales (SECINT). En Brasil, especialmente con la llegada de Bolsonaro, hay un debate intenso sobre si la diplomacia económica debería estar más impregnada por el superministerio de economía que se ha creado uniendo a Hacienda, Planificación e Industria y Comercio.

Sin embargo, toda acción con características diplomáticas ha de ser sancionada por Itamaraty o alguno de sus sub-organismos ya que el Ministerio incluye unidades para todos los ámbitos de la diplomacia económica ya sea desde la *Secretaria de Comércio Exterior e Assuntos Econômicos* (Diplomacia Económica), la *Secretaria de Negociações Bilaterais* (Diplomacia Comercial), o la *Secretaria de Comunicação e Cultura* (Diplomacia Pública). La excepción a este punto es la estrategia para la ejecución de políticas de comercio exterior que es formulada y ejecutada por la Cámara de Comercio Exterior (CAMEX), que responde ante el Presidente y en la que se integra el gabinete interministerial del que forman parte tanto el Ministro de Exteriores y como el Ministro de Economía (Baracuh, 2017).

Cabe destacar también que existen organizaciones relativamente autónomas tanto gubernamentales como de iniciativa privada en un nivel sub-federal para la promoción del comercio la atracción de inversión extranjera entre actores globales y actores locales en cada una de las regiones del país, de una forma similar al funcionamiento de estas agencias en los Países Bajos.

Estrategias

Los intereses principales de Brasil giran en torno a la promoción de la inversión extranjera y el comercio exterior y el fortalecimiento de su sector turístico,

presentando una marca país que engloba estos tres puntos, como un “campeón del Sur”, una economía abierta, emergente, segura y atractiva (Chin, 2013; Muggah & Pasarelli Hamann, 2012). Así su localización y riqueza natural se convierte al mismo tiempo en atractivo comercial y de atracción turística. La diplomacia pública brasileña hace hincapié en la cooperación técnica y científica (sobre todo en el sector de la agricultura mediante herramientas como la Corporación Brasileña de Investigación Agrícola (EMBRAPA), perteneciente al Ministerio de Agricultura) así como en la diplomacia deportiva que busca la mejora de las relaciones culturales, económicas y comerciales así como el acercamiento de la marca-país al resto del mundo a través de la organización de eventos deportivos internacionales como los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro 2016 o el Mundial de Fútbol de la FIFA Brasil de 2014.

Brasil, en su nuevo afán de apertura económica al exterior, busca con vehemencia nuevos mercados cercanos y extranjeros para aumentar sus exportaciones. Se empeña en crear nuevas oportunidades económicas en el mundo en desarrollo y aspira a ser un actor fundamental en los asuntos internacionales, reforzando su influencia a través de su comercio con el mundo. Con este fin se instituyeron los *Setores de Promoção Comercial* (SECOMs), situados en 104 embajadas y consulados de todo el mundo para prestar asistencia a las empresas que desean invertir en Brasil o importar productos y servicios brasileños. También se encargan de recopilar y proporcionar información sobre negocios locales y oportunidades de inversión para las empresas brasileñas en el extranjero. Así, sus servicios principales se subsumen en dos áreas:

- Operaciones comerciales: misiones empresariales en el extranjero, participación en ferias internacionales, misiones de compradores/ inversores en Brasil y cooperación con las cámaras de comercio.
- Inteligencia e información comercial: consultas y reclamaciones comerciales, registro de datos de empresas locales en el portal Invest & Export Brasil, identificación de Inversión Directa Extranjera, elaboración de estudios de mercado y guías que versan sobre "Cómo exportar".

En general se puede decir que Brasil no ha desarrollado todavía un *whole-of-Government approach* en su diplomacia económica, que se centra sobre todo en los elementos duros de política y promoción comercial, pero que no los ha integrado con otros pilares más blandos de la diplomacia pública como la promoción de la marca país y su cultura, la ayuda al desarrollo o la cooperación científica y tecnológica. Incluso la política y la promoción comercial a veces no están suficientemente coordinadas.

Donde sí se han hecho esfuerzos es en integrar siempre a un diplomático en las unidades que se dedican a asuntos exteriores en cada ministerio. Eso ayuda a proporcionar la visión más diplomática de las relaciones internacionales a esos

departamentos pero también ayuda a formarse a los diplomáticos en determinadas áreas. Hay que destacar aquí que no hay una formación específica de economía en el cuerpo diplomático de Brasil y los especialistas lo son por los puestos que han ido desarrollando, especialmente si han en Ginebra, donde está la sede la OMC.

Actores

Los actores principales gubernamentales de Brasil son su Ministerio de Exteriores y su Ministerio de Economía como se expone arriba junto con agencias como la *Agência Brasileira de Cooperação* (ABC) cuyas tareas incluyen planificar, coordinar, negociar, aprobar, ejecutar, supervisar y evaluar, a nivel nacional, programas, proyectos y actividades de cooperación humanitaria y técnica o la *Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo* (EMBRATUR), encargada de la planificación, formulación y ejecución de acciones de promoción comercial de los productos, servicios y destinos turísticos brasileños en el extranjero.

Se debe destacar la importancia de la *Agência Brasileira de Promoção de Importações e Investimentos* (APEX), tanto por su rol en la diplomacia económica como su naturaleza como iniciativa público-privada, ya que su consejo de gobierno incluye a las siguientes instituciones pertenecientes tanto al sector público como el privado:

- Ministerios: Relaciones Exteriores, Agricultura y Desarrollo
- Programa de asociación para la inversión (PPI)
- Banco de Desarrollo de Brasil (BNDES)
- Confederaciones: industria (CNI), agricultura (CAN)
- Servicio brasileño de apoyo a las micro/pequeñas empresas
- Asociación Brasileña de Comercio Exterior (AEB)
- CAMEX

Su labor se centra en promover los productos y servicios brasileños en el extranjero y atraer inversiones extranjeras a sectores estratégicos de la economía brasileña. Principales actividades: Inteligencia de mercado; Formación empresarial; Estrategia de internacionalización; Promoción de negocios e imagen; Atracción de inversiones.

En la acción exterior, por lo tanto, se produce un triángulo de colaboración entre el consejero para la promoción comercial (SECOM), que suele ser un diplomático de carrera, el director de la APEX y el Embajador, aunque a veces esto lleva a duplicaciones y tensiones y hay una reflexión interna sobre si es conveniente seguir con esta configuración.

► 2. Promoción comercial (bienes y servicios)

El siguiente tema se enfoca en la actividad más importante de la diplomacia económica en cuanto a recursos empleados: los esfuerzos del gobierno para impulsar la exportación de bienes y servicios a través del desarrollo y promoción de negocios. Cada vez más, los Estados operan en una economía globalizada en la que las empresas exportan para sobrevivir, crecer y prosperar, compitiendo entre ellas a nivel internacional para capturar una cuota de mercado global (Mills, 2013). Esto también incluye servicios como el turismo, que en España representa hasta 13% del PIB y genera más de 2,7 millones de puestos de trabajo (Muñiz, 2021).

Los intereses principales de Brasil giran en torno a la promoción de la inversión extranjera y el comercio exterior y el fortalecimiento de su sector turístico.

La relación entre el Estado y las empresas requiere cada vez más comunicación y coordinación, por lo que mejorar la capacidad administrativa en la sede para compartir información, consultar sobre el diseño de políticas, y coordinar estrategias, es esencial para generar sinergias y colaborar de forma eficiente. De la misma manera, la política económica y estabilidad política en casa será fundamental para promover un ambiente favorable para las empresas y el turismo, lo que incluye una serie de órganos especializados como cámaras de comercio, agencias de turismo e instituciones de crédito oficial.

Pero, lógicamente, la promoción comercial debe estar presente también en el extranjero. Estos órganos también suelen tener oficinas en puntos estratégicos, donde elaboran trabajos de investigación de mercado y otras tareas de consultoría para empresas interesadas en internacionalizarse y acceder a nuevos mercados. Además, estas oficinas suelen contar con el apoyo de la red de embajadas del ministerio de asuntos exteriores que posee información del terreno muy importante para que las empresas puedan dar su primer paso afuera. Al conocer las condiciones económicas y políticas locales, el personal diplomático de las embajadas debe estar coordinado con estas misiones para facilitar la información más útil.

Refiriéndonos a nuestros casos de estudio, comenzamos con el análisis de tres países fuera de la UE que hemos seleccionado por su reconocida diplomacia para el comercio: Brasil, Corea del Sur y Australia. Todos ellos cuentan con instituciones dedicadas a la promoción de exportación de bienes y servicios, con objetivos y actividades más o menos similares, pero se diferencian en sus estrategias y organización.

Brasil

En Brasil la promoción comercial se basa en la coordinación entre *Itamaraty*, las oficinas comerciales o SECOMs (también dentro del aparato del Ministerio de Exteriores), y APEX, una agencia semi-independiente pero parcialmente financiadas por el Estado. Estas se complementan para dar apoyo operacional y logístico a las empresas nacionales que buscan internacionalizarse y exportar, y, principalmente, a empresas internacionales que buscan hacer negocios con Brasil. Su promoción comercial está mayormente en manos del Estado, como se puede apreciar por las juntas directivas de estas agencias, pero aún no suficientemente desarrollada. Esta coordinación no siempre está completamente institucionalizada y existen áreas y tareas duplicadas por la falta de una estrategia centralizada de todo el gobierno.

A pesar de estar entre los 25 países exportadores más grandes del mundo, la economía de Brasil sigue siendo relativamente cerrada y con un bajo número de empresas exportadoras en relación con su población (aproximadamente la misma cantidad que Noruega con 20 veces su población (Santander, 2021)). Los instrumentos disponibles para la promoción comercial son varios, tanto en casa como fuera, pero la estrategia parece estar más centrada en generar atracción por el mercado brasileño en el extranjero, que en ayudar a empresas brasileñas a lanzarse a nuevos mercados:

- En primer lugar, tenemos los *Setores de Promoção Comercial* (SECOMs), tradicionalmente las oficinas comerciales que dependen de la *Secretaria de Comércio Exterior e Assuntos Econômicos* (SCAEC) de Itamaraty. A través de sus oficinas en 104 embajadas y consulados alrededor del mundo, ofrecen servicios tanto a empresas nacionales como internacionales.
- Para complementar (o duplicar) las tareas de los SECOMs, en 2003 se creó la *Agencia Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos*, mejor conocida como APEX, una agencia semi-independiente pero ligada al Estado, con la misión de promover los bienes y servicios brasileños en el extranjero. En su consejo directivo encontramos a los ministros de relaciones exteriores e industria, desarrollo y comercio exterior, el Banco Brasileño de Desarrollo (BNDES), las confederaciones nacionales de industria y agricultura, y la Cámara de Comercio Exterior (CAMEX). La promoción de exportaciones se realiza principalmente a través de los llamados "proyectos sectoriales", que buscan facilitar el acceso de las empresas brasileñas a los mercados internacionales y mejorar su imagen en el extranjero a través de misiones, ferias internacionales, rondas de negocios y visitas de empresarios a Brasil.
- También existe *Invest & Export Brazil*, un portal web que se encarga principalmente de ofrecer información comercial acerca del mercado brasileño, el entorno empresarial y el catálogo de proveedores de distintos productos para empresas extranjeras.

- En cuanto a mecanismos de financiación, existe PROEX, un programa del Gobierno Federal de apoyo a las exportaciones brasileñas de bienes y servicios, permitiendo el financiamiento en condiciones equivalentes a las practicadas en el mercado internacional. El programa está habilitado para empresas con facturación hasta 600 millones de reales (aprox. 10 millones de euros) y es financiado a través del Banco do Brasil.

Otro órgano, COFIEIX, se encarga de evaluar proyectos cuyo financiamiento cuente con recursos externos de Organismos Financieros Internacionales para el Desarrollo como por ejemplo el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo

Cada vez más, los Estados operan en una economía globalizada en la que las empresas exportan para sobrevivir, crecer y prosperar.

- También podemos destacar EMBRATUR, la agencia nacional de promoción de turismo, a cargo de planificar, formular e implementar políticas para la promoción comercial de productos, servicios y destinos turísticos brasileños en el exterior. Su misión es presentar a Brasil como un destino turístico y sostenible, promoviendo a su vez el desarrollo social y económico del país.
- Cabe mencionar también que, aunque el apoyo a la internacionalización de pequeñas y medianas empresas está más bien cubierto por estas agencias, las multinacionales con una presencia ya consolidada alrededor del mundo han advertido de la falta de canales oficiales de comunicación efectivos con el Ministerio de Asuntos Exteriores, desaprovechando el potencial para una diplomacia comercial más ambiciosa. Para estas empresas, el Itamaraty debería reconocer más la importancia de sus actores corporativos, ya que pueden ayudar a promover la imagen, potencial y bienestar del país (Marques, 2017)

Corea del Sur

En el caso de la República de Corea, es la *Korean Trade & Investment Promotion Agency* (KOTRA), quien lidera estas tareas de promoción comercial. Se trata de una agencia relativamente independiente, en su día adscrita al Ministerio de Exteriores (MOFA), desde el 2017 bajo la tutela del Ministerio de Comercio, Industria y Energía (MOTIE), pero con bastante autonomía para reportar desde sus oficinas comerciales a su sede en Seúl.

Corea del Sur cuenta con una de las mayores representaciones diplomáticas del mundo, y goza de un sector privado competente en áreas especializadas de tecnología aplicada, elementos claves para su promoción comercial. Hasta los años 80 y 90 grandes compañías como Samsung contaban mucho con

Corea del Sur cuenta con una de las mayores representaciones diplomáticas del mundo y goza de un sector privado competente en áreas especializadas de tecnología aplicada.

la ayuda del Estado, pero desde entonces su “músculo diplomático” es casi mayor que el del estado. KOTRA cumple principalmente labores de información y consultoría para las pyme, pero no cuenta por ejemplo con un apoyo de financiación para exportadores (eso lo hace otra agencia) o con ferias comerciales para atraer expositores internacionales. Sin embargo, la fuerza de Corea está en su amplia representación diplomática y competente sector privado, y en ese sentido KOTRA sigue teniendo un papel importante:

- Entre sus objetivos principales, destacan el apoyo de la internacionalización de pequeñas y medianas empresas para explorar nuevos mercados y crear empleo global. Parte de su financiación proviene de MOTIE, pero no reportan formalmente a su ministro, sino al embajador del país huésped (que realiza una evaluación anual) y a su sede central en Seúl. Entre sus tareas también aparecen el apoyo logístico y operacional a los nuevos exportadores, la promoción de asociaciones globales, y la generación de nuevas oportunidades comerciales.
- Además, KOTRA cuenta con 127 oficinas en 84 países para apoyar a las empresas coreanas en el extranjero y dar información de como importar de Corea; así como notificar de la inversión coreana en el país y notificar sobre cómo exportar o invertir en Corea.
- Existe además el *Korea Eximbank*, fundado en 1976 por el Ministerio de Economía y Finanzas, su objetivo de facilitar el desarrollo de la economía de Corea y mejorar la cooperación económica con países extranjeros mediante la provisión de apoyo financiero para transacciones de exportación e importación, proyectos de inversión en el extranjero y el desarrollo de recursos naturales en el extranjero.
- De ser un país pobre y marginado por su guerra civil, dependiente de la ayuda oficial de otros, Corea se volvió uno de los Estados mejor conectados diplomáticamente, además de un poderoso exportador de bienes de alta calidad y tecnología aplicada gracias a su estrategia comercial y apoyo a sus empresas exportadoras (Patterson & Choi, 2017)
- Por último, su agencia nacional de turismo, KTO, hace especial énfasis en la digitalización del ecosistema turístico, una estrategia devenida por la pandemia del COVID-19. Esto implica el apoyo a la innovación en la industria, la expansión del turismo regional y el impulso a los valores coreanos a través del turismo.

Igual que en otros países, en Corea ha habido cierta tensión entre el Ministerio de Exteriores y los de Economía (Economía e Industria) a la hora de desarrollar la diplomacia económica. La visión ha sido que el comercio tiene que ver con la industria, la economía y los negocios, pero al ser una actividad internacional que requiere negociar con otros países, que fuese el Ministerio de Exteriores quien llevase la iniciativa. Sin embargo, el nuevo gobierno ha puesto a comercio bajo Industria y en los países más importantes y en plazas como Ginebra donde está la OMC siempre ha habido consejeros económicos de los ministerios más económicos. En la embajada de Madrid, en cambio, la responsabilidad sobre la diplomacia económica recae sobre el ministro consejero (y segundo de la Embajada) y el consejero económico, ambos diplomáticos.

Desde hace unos años para coordinar mejor su acción exterior (incluida la diplomacia económica), el Gobierno coreano ha desarrollado la estrategia *One Team Korea*, que en la práctica intenta coordinar mejor todas las agencias exteriores del país. Eso significa que el director general de KOTRA participa regularmente en las reuniones de planificación de la Embajada para mejorar la coordinación y crear sinergias.

Australia

Finalmente, el caso de Australia es el mejor estructurado en cuanto a su estrategia e instrumentos específicos. El Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio (DFAT), lidera la diplomacia económica y comercial, un elemento esencial de su libro blanco de diplomacia. Sin embargo, a diferencia del Itamaraty brasileño, el DFAT lidera desde la coordinación, delegando a distintas agencias especializadas (sus *partners*) algunas tareas específicas de la promoción comercial. Estas agencias gozan de una amplia participación del sector privado, una razón de orgullo para el DFAT, quien afirma que en la colaboración y coordinación con un sector privado independiente es cuando mejor ejerce su diplomacia económica. Entre ellas destacamos:

- La *Australian Trade and Investment Commission (Austrade)* ayuda a empresas, exportadores y proveedores educativos en Australia, y empresas extranjeras buscando proveedores australianos. Cuentan con 10 oficinas en Australia para ayudar a nuevos exportadores a descubrir nuevos mercados, y 80 oficinas en más de 50 países para promover los productos australianos en el extranjero. Esta extensa y estratégicamente colocada representación diplomática es capaz de superar barreras como la distancia, nivel de desarrollo y de libertad económica, y aumentar las exportaciones hasta un 13% en sus sectores competitivos: minería, combustibles fósiles y servicios de educación y turismo (Fry-McKibbin and Thuong, 2019).
- *Export Finance Australia*, la agencia de crédito a la exportación, cuya misión es “brindar experiencia y soluciones financieras para impulsar un crecimiento sostenible que beneficie a Australia y sus socios.”

A diferencia del Itamaraty brasileño, el DFAT lidera desde la coordinación, delegando a distintas agencias especializadas (sus partners), algunas tareas específicas de la promoción comercial.

- *Tourism Australia*: La agencia estatal responsable de atraer turismo de ocio y negocios. Sus actividades incluyen publicidad, relaciones públicas, y ferias comerciales e industriales.

Los europeos

Por otro lado, analizamos también el caso de otras tres estrategias de promoción comercial en Europa: Alemania, Países Bajos e Italia. En estos países europeos tenemos agencias y estrategias más similares, especialmente en el caso de Alemania y Países Bajos donde sus Estados federales y provincias conforman un elemento clave de la constelación institucional (ver las fichas país en el adjunto). Estas similitudes pueden deberse a un tema de compartir valores de libre mercado y orientación hacia la exportación, así como también por ser miembros de la misma UE.

En primer lugar, la promoción comercial en Alemania se compone de tres patas principales: El Ministerio de Asuntos Exteriores, las cámaras de comercio, y el *German Trade & Invest* (GTAI). A pesar de que estas tres instituciones son relativamente independientes en sus objetivos y organización, sí se coordinan a través de reuniones frecuentes tanto en Alemania como en sus embajadas alrededor del mundo (es lo que se conoce como el encuentro de “los tres pilares”). Aquí el rol del Estado es más de facilitar y representar que de dirigir o forzar el cumplimiento de objetivos comerciales; son las empresas las que se acercan al gobierno, no al revés. Pero eso no significa que el apoyo a las empresas sea limitado, ni mucho menos, ya que los instrumentos disponibles son amplios y varios:

- Ministerio de Asuntos Exteriores: A través de su Dirección General de Asuntos Económicos, lleva adelante la diplomacia económica y la política comercial, principalmente dando apoyo logístico y financiero a los otros dos pilares, y coordinando sus objetivos y estrategias.
- Cámaras de comercio: La principal es la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria (DIHK), que cuenta con 140 sucursales alrededor del mundo, y trabaja en coordinación con una red de otras cámaras de comercio sectoriales (IHK) e internacionales (AHK). Están financiadas, en parte, por el Ministerio de Asuntos Económicos y Acción Climática (BMWK), por sus socios (que en Alemania son las Cámaras de Comercio), y por lo que cobran por sus servicios (las Cámaras en los países sí que tienen socios que son empresas). Su actividad principal es representar los intereses del sector comercial e industrial ante distintos foros, y dar distintos servicios de consultoría para pequeñas y medianas empresas interesadas en internacionalizarse y exportar al extranjero.

- GTAI: La agencia nacional para promover la exportación de bienes y servicios alemanes, ayudar a empresas extranjeras a poner un pie en Alemania, y el punto de contacto en más de 50 oficinas en el extranjero para empresas alemanas. También están parcialmente financiados (y supervisados) por el ministerio de Economía aunque son una sociedad limitada. Los *Länder* tienen entes propios con funciones parecidas, pero se apoyan en GTAI para sus servicios de información general.
- Para apoyar la promoción comercial, Alemania también cuenta con una agencia de crédito a la exportación, el AGA Portal, que ofrece garantías de crédito y garantías de préstamos no vinculados para financiar proyectos de exportación e inversión. Estos créditos son gestionados por Euler Hermes como mandatario del Gobierno Federal.
- Agencia Nacional de Turismo (DZT): Recibe su financiamiento por parte del ministerio de asuntos económicos y energía. Responsable de campañas de marketing para promover el turismo de ocio y negocios (6% del PIB) en 30 oficinas alrededor del mundo. Aunque se conoce poco, Alemania hace un enorme esfuerzo para atraer turismo, incluso desde España.
- También importantes son las 160-180 ferias comerciales que suceden en Alemania cada año, atrayendo a 10 millones de visitantes y 180,000 expositores, organizadas por la *Association of the German Trade Fair Industry* (AUMA).

En líneas similares, los Países Bajos también son un ávido defensor del libre comercio internacional a través de la Dirección General de Relaciones Económicas de su Ministerio de Asuntos Exteriores. Representan entre un 3-4% del comercio global, y su misión es la de promover la competitividad del país, una economía abierta, y la globalización sostenible, especialmente en sectores de alto valor añadido como tecnología, digitalización y servicios, para pyme y *start-ups*. Al igual que Alemania, su estrategia está razonablemente descentralizada; cada provincia goza de una cierta autonomía y agencias especializadas para la promoción comercial, quienes en ocasiones llegan a competir por atraer inversión a sus regiones y promover sus bienes y servicios en el extranjero. Además, estas agencias a nivel federal y nacional gozan de una participación importante del sector privado, la cual tiene raíces en la historia y cultura del país.

- Sin embargo, su enfoque principal está en atraer inversión, más que en promover la exportación de bienes y servicios, y la internacionalización de sus empresas, a través de la red de agencias regionales de la *National Foreign Investment Agency* (NFIA). Opera bajo la etiqueta de *Invest in Holland* en coordinación con las embajadas y consulados del Ministerio de Asuntos Exteriores en 28 oficinas alrededor del mundo, y comprende más de 10

A pesar de que estas tres instituciones son relativamente independientes en sus objetivos y organización, sí se coordinan a través de reuniones frecuentes.

agencias individuales⁶ para cada provincia de los Países Bajos

- Otros instrumentos para la promoción comercial son:

- *Business.gov.nl* – Punto de contacto para empresas que buscan establecerse en los Países Bajos y necesitan información sobre permisos, registros y fuentes de financiación.
- *Trade and Innovate NL* – Iniciativa pública de los ministerios de Asuntos Exteriores y Asuntos Económicos
- *Invest – NL* – Contribuye a la financiación y realización de grandes transiciones como la digitalización y el cambio climático.

- Los mecanismos de financiación para exportación: principalmente *Atradius*, la agencia de crédito oficial (fundada en 1932). Pero también los programas del gobierno para asegurar estos créditos: ECI para proteger a las empresas de riesgos de impagos del importador, y ECGS para los inversores que financien créditos de exportación.
- La *Netherlands Board of Tourism & Conventions* (NBTC) se ocupa de desarrollar y promover a Países Bajos como destino turístico y laboral. Opera bajo un esquema de financiamiento público y privado, por parte del Ministerio de Asuntos Económicos y Política del Clima, las agencias de inversión de gobiernos locales y empresas privadas.
-

Finalmente, el caso de Italia contrasta con los otros europeos que se caracterizan por una mayor descentralización y participación del sector privado. La Agencia Italiana de Comercio (ICE) obedece a las necesidades y estrategias de los Ministerios de Desarrollo Económico, y Asuntos Exteriores y Cooperación a través de sus 79 oficinas en 65 países. Sus servicios de información y consultoría para pequeñas y medianas empresas en Italia usan lo último en tecnología de promoción comercial multicanal y herramientas de comunicación para impulsar la marca “Hecho en Italia” (*Made in Italy*).

- También cuenta con el apoyo de SACE, la agencia de crédito para exportaciones cuya misión es ayudar a las empresas a desarrollar negocios e inversiones en el extranjero a través de la cobertura de seguros.

6 Amsterdam inbusiness, Brabant Development Agency, East Netherlands Development Agency Oost NL, Horizon Invest in Flevoland, Innovation Quarter (Rotterdam-The Hague), Invest in Zeeland, Limburg Development and Investment Company (LIOF), NOM Foreign Direct Investment, Rotterdam Partners y The Development Agency Noord-Holland Noord (NHN)

Con la pandemia del COVID-19, la estrategia de promoción comercial ha redoblado esfuerzos en la internacionalización de las empresas italianas (*Pact for Export*) y se ha pasado a enfocar también en aspectos de transformación digital (*Smart Export*).

► 3. Promoción comercial (inversión)

Ligado a la promoción de exportaciones de bienes y servicios se encuentra la segunda pata de la promoción comercial: los esfuerzos para atraer inversión del extranjero. Como ya hemos visto, en el mundo globalizado no basta con el músculo del Estado para alcanzar los objetivos domésticos, sino que también hace falta una agenda exterior cada vez más ambiciosa y capaz de generar y captar oportunidades de inversión. En líneas generales, esto requiere una serie de recursos diplomáticos que promuevan la imagen del país como un destino de inversión, y unas condiciones económicas y políticas en casa que generen un clima favorable para los inversores que busquen relocizarse o expandir sus negocios (Mills, 2013).

La atracción de inversión también requiere desarrollar instituciones especializadas, capaces de atraer inversores con información útil y detallada, y gestionar las relaciones con ellos para que se sientan asesorados. Estas unidades de promoción de inversión se encuentran, igual que las unidades de exportación, en puntos estratégicos en el extranjero, y deben estar en coordinación con la red de embajadas y las cámaras de comercio para colaborar en sus objetivos y generar sinergias (Rana, 2017). Sus tareas principales son preparar información comercial sobre el país, impulsar su reputación como un referente, tecnológico, cultural, o comercial, por ejemplo, y de asesorar a los inversores con cuestiones jurídicas, fiscales o políticas.

Además, deben participar de forma activa en la formación de políticas domésticas, para facilitar las reformas necesarias y generar así un ambiente económico atractivo para la inversión extranjera. Esto también implica mejorar la capacidad administrativa del servicio civil, pero sobre todo de promover una economía abierta y eficiente.

Para nuestros casos de estudio, decidimos mirar la atracción de inversión en Alemania, Países Bajos e Israel, debido a sus ecosistemas dinámicos e innovadores, políticas económicas favorables, y mano de obra eficiente y preparada. Son capaces de albergar empresas de todo tipo, que eligen estos destinos para expandir sus redes y servir como sedes regionales a otras filiales en zonas cercanas

- Alemania es mundialmente conocido como un destino de inversión seguro gracias a su economía robusta y estable, y su buena gobernanza y estrategias favorables a los negocios. Su sistema legal, política fiscal,

amplio rango de fuentes de financiación, nivel de infraestructura, y mano de obra altamente cualificado se señalan como sus fortalezas principales en el portal de inversión del GTAI. Desde su histórico sector automovilístico, pasando por químicos e ingeniería, la innovación digital y su campaña Industria 4.0, Alemania se coloca a la cabeza de varias industrias. Con esta nueva campaña, buscan transformarse en la era digital para especializarse en nuevos sectores como la tecnología medioambiental y la economía digital.

- Países Bajos, igual que Alemania, está estratégicamente ubicado en el centro de Europa y es un histórico destino para inversores por su economía innovadora (nº5 según el *Global Innovation Index*) y competitiva (nº4 según el *World Economic Forum*). Por supuesto también resulta atractivo su entorno económico estable y política fiscal competitiva, su infraestructura avanzada y población angloparlante (90%), como señala su campaña *Invest in Holland*. En cuanto a sus industrias principales, aparecen las ciencias de la salud, agroalimentación, IT, químicos, sistemas de alta tecnología, energía y finanzas.
- Israel está en el top 4 de países de la OCDE en inversión directa sobre PIB (6,16% vs. 0,74% en la UE). En 2020, se ubicó en el puesto número 35 del ranking de "Lugares para hacer negocios" del Banco Mundial y alberga más de 300 empresas multinacionales. Apunta a ser un centro de investigación, desarrollo e innovación, y convertirse en la *Nación Start-Up*. A través de su campaña *Invest in Israel*, el Ministerio de Economía e Industria dice acortar burocracia para potenciales inversores y promover una imagen de excelencia y diversificación.

► 4. Diplomacia científica y tecnológica

Como se desprende del propio Ministerio de Asuntos Exteriores de España, la cooperación o diplomacia en ciencia, tecnología e innovación (referida como STID por sus siglas en inglés) constituye "el conjunto de iniciativas llevadas a cabo para promover la colaboración investigadora e innovadora, tanto en el ámbito bilateral como multilateral, para la búsqueda de soluciones a problemas de interés común, tecnológicas e industriales" (MAEC, 2016).

- Así, la STID se configura como una vertiente de soft power y herramienta de los métodos de Diplomacia Pública, cuyo interés ha crecido exponencialmente en los últimos tiempos ante el aumento de acuciantes desafíos globales que requieren soluciones transnacionales y de alta sofisticación técnica como lo son la globalización, la rivalidad geopolítica, la lucha contra el cambio climático o las pandemias, así como la búsqueda de crecimiento económico doméstico

e internacional. Por este motivo, la STID representa un instrumento diplomático con una plétora de implicaciones e intencionalidades que van desde la cooperación al desarrollo sostenible (ODS), la promoción de la imagen-país, el fomento de la competitividad, el liderazgo internacional y la cooperación económica y comercial o la mejora de la infraestructura nacional, educación, etc.

Cabe destacar además que la STID es una de las ramas de Diplomacia Pública con una involucración mayor y más variada de actores no gubernamentales, empresas privadas, organismos multilaterales, etc. en un esfuerzo conjunto por la defensa de los intereses nacionales. En este contexto, la Unión Europea está impulsando una estrategia de diplomacia pública europea, tratando de alinear las estrategias nacionales de STID con esta Estrategia Común y otras iniciativas globales de terceros como la Declaración de Madrid Sobre Diplomacia Científica de 2018.

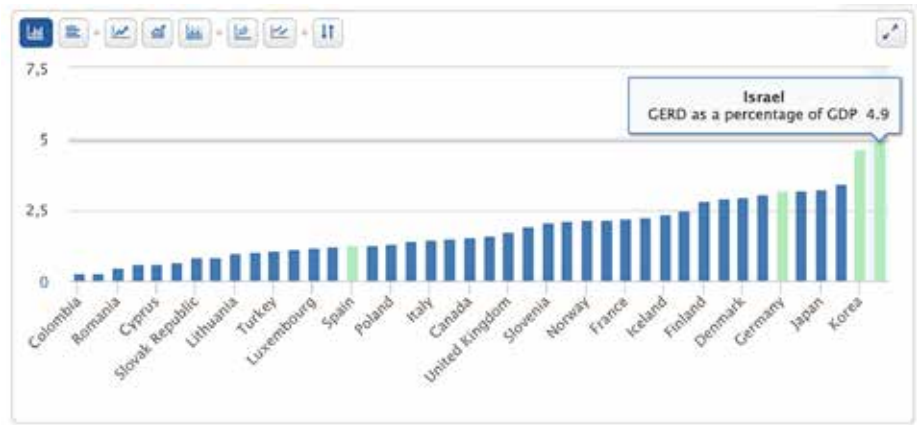
La atracción de inversión también requiere desarrollar instituciones especializadas, capaces de atraer inversores con información útil y detallada, y gestionar las relaciones con ellos.

Dentro de este marco plurilateral, global y estratégico surgen varias formas de llevar a cabo la STID, integrándose en ella las tres siguientes (Krasnyak, 2018):

- Ciencia en diplomacia: implica el uso de información científico-técnica para la toma de decisiones sobre política exterior y en el funcionamiento de los organismos a su cargo, como el Ministerio de Exteriores.
- Diplomacia para la ciencia: comprende los esfuerzos de cooperación internacional y el uso de instrumentos diplomáticos en pro del desarrollo científico.
- Ciencia para la diplomacia: incluye el uso de la ciencia e innovación para el avance de las relaciones exteriores en todos sus niveles.

De este modo, cada país enfoca sus prioridades en este ámbito y ordena a sus actores en torno a estos tres pilares, los cuales cada estado explota y ejecuta en medidas muy dispares, como se muestra a continuación. Para nuestros estudios de caso en este ámbito hemos optado por investigar Israel, que se posiciona en primer lugar de inversión en I+D, seguido por Corea del Sur, que está en el segundo puesto y Alemania que entra en el top 6 (mientras que España se encuentra en la vigésimo octava posición).

Figura 3. Comparativa de inversión bruta en I+D respecto al PIB por país en 2019 (OCDE)



Fuente: OCDE

Israel

El primer caso analizado es el de Israel, ya que es el Estado que ocupa la primera posición en el ranking de la OCDE en gasto de I+D+i (relativo al PIB), destinando un 4.9% de su PIB a tales efectos en 2019 (Fig. 1). Por este motivo no es de extrañar que semejante esfuerzo doméstico se refleje en la preeminencia que otorga a la diplomacia científica en su acción exterior, dentro de un marco de cooperación científica claramente delimitado, con objetivos bien definidos y actores empoderados a esos fines.

Israel es referida internacionalmente como la *Nación Start-Up* lo que demuestra el primero de sus usos de STID como herramienta de promoción internacional de la imagen-país, alcanzando en este caso un reconocimiento global del poder técnico y de innovación de la nación empleando esta herramienta diplomática con fines de branding. Dentro de la estrategia implementada por Israel para convertirse en dicha *Nación Start-Up* se pueden identificar fácilmente dos de los tres pilares de la STID.

Israel tiene como objetivo principal convertirse en un *hub* de innovación, atrayendo desde investigadores a grandes multinacionales para que establezcan sedes en Tel Aviv/Jerusalem, que se han convertido en el tercer mayor centro tecnológico del mundo, y el primero fuera de EEUU Para poder conseguir este objetivo, el Banco Mundial (Getz & Goldberg, 2016) identificó 7 estrategias ejecutadas por Israel entre las que se encontraba el empleo del segundo pilar: Diplomacia para la Ciencia a través de la consecución de Acuerdos Internacionales de Investigación y Desarrollo (como el que mantiene con España) así como programas de ayudas internacionales

a la producción y atracción científica de excelencia, siendo el país del mundo con más doctores (PhD) e ingenieros per cápita del mundo.

Parte de las otras 6 estrategias se enfocan a su vez en el tercer pilar: Ciencia para la Diplomacia, que comprenden desde un programa de educación nacional en tecnologías en todos los niveles académicos, pasando por una gobernanza en I+D+i que a su vez produce un ecosistema en favor del sector de la alta tecnología, hasta una coherente coordinación de programas en la diáspora y beneficiándose de sus relaciones preexistentes con aliados estratégicos como EEUU, cuyas empresas representan el 75% de la inversión en el país. Asimismo, el Ministerio de Exteriores israelí ha declarado que los jefes de misión en el exterior tienen el mandato de “reclutar” empresas internacionales para el establecimiento de centros de I+D+i y operaciones en Israel.

De este modo, es fácil comprender cómo la presencia de empresas extranjeras relacionadas con la alta tecnología se ha triplicado desde el 2010 en Israel, dentro del marco de acción del Ministerio de Exteriores en cooperación con y bajo la coordinación del Ministerio de Asuntos Estratégicos para utilizar la STID como herramienta diplomática principal contra el boicot de los movimientos anti-israelíes y pro-palestinos de *BDS* (Boicot, Desinversiones y Sanciones), promocionando así Israel como un centro tecnológico y de innovación de primer nivel, y desarrollando así su poder blando.

Corea del Sur

El caso de Corea del Sur es bien distinto al de Israel. Pese a seguirle inmediatamente en inversión en % del PIB en Investigación, Desarrollo e Innovación, poniéndolo en segundo lugar del ranking de la OCDE (Fig.3), sus esfuerzos domésticos y relevancia concedida a este aspecto en su estrategia nacional no se refleja en la ejecución de su política exterior.

Si bien Corea del Sur es mundialmente conocido como una potencia tecnológica a la vanguardia de la innovación (gracias a la cual se convirtió en una de las mayores economías del mundo) y uno de los principales exportadores de materiales técnico-electrónicos, esta reputación no está siendo capitalizada por su Servicio Exterior ni su Ministerio de Exteriores, el cual de hecho ni siquiera reconoce el uso de la STID como medio de cooperación internacional y no menciona el término “diplomacia científica” ni en una sola ocasión en sus documentos oficiales, no formando parte de estrategia o metodología alguna al respecto (Krasnyak, 2018). Pese a lo anterior, Corea del Sur sí ha realizado acciones de diplomacia científica aún sin emplear la expresión, principalmente a través de acuerdos de cooperación en materia nuclear y de lucha contra el cambio climático, poniendo de manifiesto su necesidad y potencial para llevar a cabo una STID eficiente.

La STID se configura como una vertiente de soft power y herramienta de los métodos de Diplomacia Pública, cuyo interés ha crecido exponencialmente en los últimos tiempos.

De acuerdo con Ruffini (2017), la atracción, cooperación e influencia constituyen las bases de la diplomacia científica. En el caso de Corea del Sur ha sido capaz de generar una marca-país conocida por su innovación y sofisticación técnica. Así ha sido capaz de atraer comercio y talento internacionales. Sin embargo, en lo que respecta a su actividad en cooperación técnica, esta raramente ha surgido de una iniciativa propia o un liderazgo en materias técnicas, ya que Corea viene siguiendo principalmente modelos defensivos y ligados a contraponer o avalar los intereses o proposiciones de terceros Estados (EEUU/China).

En virtud de lo anterior, se puede concluir que Corea del Sur presenta un enorme potencial para llevar a cabo una diplomacia tecnológica y científica provechosa, que sin embargo está muy lejos de ser plenamente materializado debido a su configuración y coyuntura tradicional doméstica, con una cultura económica dominada por los oligopolistas *cháebols* (que tiene más afán comercial que diplomático o de servicio público) y un servicio exterior excesivamente regionalista y clásico.

Finalmente, hay que destacar que, según fuentes de la embajada coreana, la Fundación Nacional para la Investigación de Corea (NRF) tiene ciertas representaciones en el extranjero, pero lamentablemente la página web en inglés de esta fundación no ofrece mucha información al respecto.

Alemania

Alemania, 6º país en el ranking de la OCDE en gasto de I+D+i en proporción a su PIB, y a su vez siendo el líder dentro de la Unión Europea en números absolutos, destaca por sus innovadoras perspectivas, estrategias y ejecución de modelos ligados a la Diplomacia Científica, como país de referencia en ámbitos técnicos, de sofisticada manufactura y producción científica atrayendo y captando talento y exportando ciencia, también desde un marco de cooperación de STID enmarcado en el plan de "Estrategia para la Internacionalización de la Ciencia y la Investigación" de 2017.

En este ámbito de uso de STID como promotor de la imagen-país se encuentra el proyecto "Alemania, País de las Ideas", iniciativa conjunta del Gobierno Federal y de la Industria Alemana, representada por la Federación de Industrias Alemanas (BDI), para alcanzar el objetivo de mejorar la visibilidad internacional del país como centro de ideas e innovación, de calidad y creatividad. Del mismo modo, la iniciativa *Research in Germany* presenta a Alemania como país de investigación y ciencia en mercados de investigación de relevancia mundial. Se dirige, así, a investigadores

internacionales de diferentes niveles, profesionales cualificados internacionales y divulgadores, así como a investigadores alemanes en el extranjero. Destacando en este apartado el DAAD, el servicio de intercambio académico de Alemania, con oficinas en 60 países.

Con respecto a los tres pilares: ciencia en diplomacia, diplomacia para la ciencia y ciencia para la diplomacia, aunque Alemania aún no ha incluido la figura del Asesor Científico en su Ministerio de Asuntos Exteriores como sí han hecho países como EEUU, Japón, Nueva Zelanda y Reino Unido, sí incorpora “Oficinas Científicas” cada vez en un mayor número de sus misiones en el Exterior, encargadas de dar soporte a las jefaturas y otros Ministerios representados (Federal Foreign Office, 2010).

Alemania también dedica sendos esfuerzos en STID al segundo pilar: Diplomacia para la ciencia (y la educación) a través de su Ministerio de Asuntos Exteriores. Por ejemplo, desde 2009, Alemania construye “Casas de Ciencia” en otros países, exclusivamente destinadas a dar a conocer la innovación y ciencia alemanas. El Ministerio de Educación y Ciencia alemán dispone desde 2008 de una sección propia dedicada a la internacionalización de la ciencia y varios *clusters* que reciben asesoramiento de expertos sobre el tema. Cabe mencionar que este Ministerio invirtió en 4 años unos 3.500 millones de euros en proyectos de investigación internacionales, demostrando la real materialización de su política exterior de cooperación científica con visión global (MAEC, 2016). Esta inversión se vio incrementada sustancialmente con la llegada de la crisis financiera de la eurozona.

De esta forma Alemania se configura como una potencia mundial en cooperación científica en distintos niveles, con un interés nacional integrado en su política exterior y una coordinación interministerial dirigida a la correcta aplicación de sus estrategias de STID.

Finalmente, es relevante destacar que durante la pandemia del COVID-19 la actividad diplomática en este campo se ha acentuado tanto en los países mencionados, como en la mayor parte de los Estados miembros de la OCDE, ante los llamamientos de diversos organismos internacionales así como los esfuerzos de cooperación bilateral y multilateral en la ejecución de la política exterior nacional, poniendo en valor la creciente relevancia de esta reciente herramienta diplomática que es la STID.

► 5. Impulso de la marca país

Pese al creciente número de actividades promovidas por cada vez más estados que ejecutan estrategias y políticas de impulso de la marca país, no existe una clara delimitación del concepto, aunque tres de los autores más prolíficos en la materia han tratado de aproximarla. Así, para Szondi (2008) la marca país responde

a "la autopresentación estratégica de un país con el objetivo de crear un capital de reputación a través de la promoción de intereses económicos, políticos y sociales en el país y en el extranjero". Fan (2010) afirma que "el *nation branding* se refiere a la aplicación de técnicas de comunicación de marca y de marketing para promover la imagen de una nación", mientras que Gudjonsson (2005) adopta una perspectiva similar al declarar que el *nation branding* utiliza las herramientas de la marca para alterar o cambiar el comportamiento, las actitudes, la identidad o la imagen de una nación de forma positiva".

En un mundo cada vez más global, la imagen y reputación son activos que sirven para asegurar un mejor posicionamiento de un país a nivel nacional e internacional. Una buena imagen país sirve para atraer un mayor número de inversiones productivas, facilitar la internacionalización de las empresas y potenciar el sector exportador de bienes y servicios; atraer un mayor número de investigadores, académicos y turistas; así como tener una mayor presencia en los diferentes foros internacionales de toma de decisiones. Por su parte, Van Ham (2001) ha señalado que el Estado sin marca tiene dificultades para atraer la atención económica y política, y, por lo tanto, que la imagen y la reputación se están convirtiendo en partes esenciales del patrimonio estratégico del Estado.

El modelo conceptual de marca país del experto en *nation branding*, Keith Dinnie (2008, 2010), incluye como factores críticos de la identidad la historia, lengua, territorio, arquitectura, regímenes políticos, arte, religión, sistema educativo, paisajes, música, gastronomía... de un país así como el modo en que se articulan a través de lo que Dinnie denomina vectores, para su uso como herramientas de promoción de la imagen de un país: desde los logros deportivos a las exportaciones, pasando por el papel que cumplen los embajadores de marca o la política exterior del gobierno, hasta las experiencias en torno al turismo o el impacto mediático de determinadas personalidades.

Por su parte, el creador de concepto, Simon Anholt (2007) ha identificado seis ámbitos en los que las diversas herramientas diplomáticas se centran con el fin de impulsar la marca país siendo estos:

- **Turismo:** el nivel de interés que genera un país en su capacidad para atraer turistas así como sus recursos naturales y otras atracciones.
- **Personas:** la reputación de las personas en términos de competencia, apertura y amabilidad y otras cualidades como la tolerancia.
- **Exportaciones:** la imagen pública de los productos y servicios en los que el sector de las exportaciones se centra.
- **Cultura:** la percepción, protección y promoción de la herencia cultural de cada país y la cultivación y apreciación de su cultura contemporánea.

- **Gobernanza:** la opinión pública sobre la transparencia, competencia y equidad de la administración y gobierno de cada país, así como la percepción de su compromiso para con los asuntos globales.
- **Inversión e inmigración:** la capacidad para atraer a personas para vivir, estudiar o trabajar y cómo se percibe la calidad de vida de un país así como su ambiente empresarial.

En un mundo cada vez más global, la imagen y reputación son activos que sirven para asegurar un mejor posicionamiento de un país.

Italia

Para Italia, la promoción de la marca país se centra en la promoción de los pilares de turismo, personas, cultura y exportaciones comerciales con una marca que gira en torno al impulso de un turismo en todos los niveles, una gastronomía de primer nivel mundial, marcas comerciales de lujo y programas formativos que fomentan el intercambio cultural, técnico y económico (*Institute for Cultural Diplomacy*, 2011).

La herramienta más antigua e importante que emplea Italia en términos de Diplomacia Pública de cara al fomento de su imagen en el extranjero es la de la diplomacia cultural (Buli, 2016). Desde tiempos medievales, Italia prioriza la promoción de su cultura en el exterior tanto en el sector público a través del Ministerio de Exteriores como en el privado, a través de iniciativas para la difusión de la lengua y la cultura italianas como la Sociedad Dante Alighieri, que a su vez trabaja de forma cercana al Ministerio.

En el ámbito público, se deben destacar las iniciativas lideradas por la Dirección General para la Promoción Cultural y Económica y la Innovación del Ministerio de Exteriores, establecido en 2010 con el propósito de llevar a cabo una estrategia de impulso de la marca-país denominada de “promoción integrada” *Vivere all’italiana*, basado en la creencia de que la cultura puede ser una fuerza motriz para estimular el crecimiento y permitir que Italia transmita una imagen nueva y dinámica al resto del mundo, promoviendo una imagen de Italia como sinónimo de belleza, saber hacer y calidad. Este plan de promoción integrada (2017-2020) lanzado durante la Conferencia de Directores de Institutos Culturales Italianos en diciembre de 2016, fue elaborado por el Ministerio de Asuntos Exteriores en colaboración con el Ministerio de Bienes y Actividades Culturales y de Turismo, el Ministerio de Educación, la RAI, la Sociedad Dante Alighieri y otros socios de la diplomacia cultural.

Debido a la relevancia del turismo en términos económicos (11,8% PIB 2015) y como pilar fundamental en la promoción de su marca-país, Italia lanzó su Plan

Estratégico de Turismo 2017-2022 (MiBACT, 2017), siendo esta la primera vez que este se edita de forma colaborativa, incluyendo las propuestas de todo tipo de actores y sectores, así como agentes públicos y privados, bajo la dirección del Comité Permanente para la Promoción del Turismo en Italia, presidido por el Ministro de Cultura y con representantes de todos los demás Ministerios, incluyendo el de Exteriores.

El plan estratégico tiene por objeto proporcionar a los agentes del sector turístico italiano (a nivel nacional, regional y local) un marco unificado, en el que actúen de forma coordinada y coherente con el fin de mejorar tanto la demanda como la oferta que constituyen el sector y contribuir al uso sostenible a largo plazo del patrimonio medioambiental y cultural italiano a través de sus tres pilares: la innovación, la sostenibilidad-calidad y la competitividad y accesibilidad.

Así, presenta las nuevas tendencias en turismo (revolución digital, redes sociales, economía colaborativa ...), y a Italia en su contexto global como destino turístico como fuente clave de ventaja competitiva el país y cómo se ha de renovar el liderazgo italiano en el sector. Para ello, los cuatro objetivos que plantea el plan son:

- Innovar, especializar e integrar la oferta nacional.
- Reforzar la competitividad de la industria turística italiana (innovación, infraestructura, calidad-cantidad de empleo, agilizar burocracia, marketing digital).
- Mejorar los ranking y fomentar el atractivo de la marca italiana (por mercado objetivo y la geografía, enfoque en calidad y *Made in Italy*).
- Crear una gobernanza eficiente y participativa del plan (gestión integrada y actualización continua: sostenibilidad e innovación y gobierno toma de decisiones basada en datos) que garantice su cumplimiento y la consecución de estos objetivos.

La Dirección General para la Promoción Cultural implementa actividades en los ámbitos del fomento del sistema educativo italiano en el exterior, la promoción del idioma y otros programas educativos, la cooperación cultural multilateral y la promoción cultural en el exterior.

Las herramientas más destacadas en estos campos son, en el primero, la red de escuelas italianas en el extranjero, avaladas por el Estado Italiano, implementando el sistema educativo nacional que refleja los valores reconocidos internacionalmente que son característicos de los principios educativos del país. En el ámbito de la promoción del idioma y la educación, destacan las iniciativas de becas e intercambios institucionales y culturales, mientras que es la Sociedad Dante Alighieri la encargada de promocionar la lengua italiana en el exterior a través de sus institutos.

En el ámbito de la cooperación cultural, la mayor herramienta de Italia son sus Misiones Arqueológicas en el exterior, así como el uso de su red de embajadas como *liason* para la recuperación e intercambio de patrimonio cultural. Por último, la principal herramienta para la promoción de la cultura italiana se realiza a través de sus 82 Institutos de la Cultura en el exterior.

Por último, en cuanto a la cooperación al desarrollo, la insignia de Italia es la *Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo* (AICS). Comenzó sus actividades en 2016, con el objetivo de alinear a Italia con sus socios internacionales y europeos para enfrentar los desafíos del desarrollo global. Es supervisada por el Ministerio de Asuntos Exteriores, y cuenta con el apoyo financiero de la *Cassa Depositi e Prestiti* (CDP), que actúa como fondo de inversión para los distintos bancos de desarrollo gracias a su red internacional de instituciones financieras. Finalmente, el Congreso y el Comité Nacional para la Cooperación y el Desarrollo representan los órganos de consulta, a través de los cuales los distintos *stakeholders* dentro del *Sistema Italia* pueden formar parte de la toma de decisiones.

Para Italia, la promoción de la marca país se centra en la promoción de los pilares de turismo, personas, cultura y exportaciones comerciales.

Francia

Francia articula sus políticas de marca-país de una forma muy similar a Italia, en torno al turismo, las relaciones comerciales, la diplomacia cultural y lingüística y la promoción de sus marcas comerciales de lujo en el exterior (*Institute for Cultural Diplomacy*, 2011). Con una imagen de poder y romanticismo en el extranjero, sus conexiones directas con antiguas colonias en varios continentes y tradicionales aliados la ha llevado a mantener siempre una imagen positiva y un nivel de prestigio internacional, lo que le permite enfocarse en sostener y potenciar su reputación pre-existente (Lane, 2016).

En este sentido, las herramientas principales en términos de diplomacia cultural de Francia son análogas, en su mayor parte, a las anteriormente mencionadas en el caso de Italia. La diplomacia cultural francesa corre a cargo del *Institut Français* (IF) en su totalidad, bajo los auspicios del Ministerio de Asuntos Exteriores francés. El IF tiene la misión de impulsar nuevas ambiciones para la proyección del *soft power* de Francia, contribuyendo a mejorar su influencia en el extranjero mediante un mayor diálogo con otras culturas a través de un proceso de escucha y asociación, así como la promoción de la marca país Francia desde la perspectiva cultural.

El Estado francés, igual que el italiano, financia colegios que imparten el currículo educativo francés en el exterior, así como la promoción de sus valores y cultura.

El Estado francés, igual que el italiano, financia colegios que imparten el currículo educativo francés en el exterior, así como la promoción de sus valores y cultura. En lo que respecta a la promoción de la lengua francesa y el espacio y cultura francófonos, la Alianza Francesa es desde 1883 la herramienta preferida por Francia, representando la mayor red cultural del mundo, con más de 800 establecimientos en 137 países de todos los continentes coordinados por la Fundación Alianza Francesa.

Francia, como primer destino turístico del mundo, utiliza el sector como medio de promoción de la marca-país y atracción de inversión extranjera, y ha llevado a cabo desde 2017 seis Consejos Interministeriales (CIT) de Turismo bajo la dirección

del Ministerio de Asuntos Exteriores, del que forman parte agentes estratégicos de los sectores público y privado.

El primer plan de acción emitido por este Consejo fue redactado junto con la Oficina del Primer Ministro, el sector privado turístico y los miembros ministeriales del CIT con el ánimo de incrementar el número y calidad de turistas, centrándose en el ámbito de la empleabilidad, la financiación pública, la digitalización y la democratización del sector. Los nuevos CIT elaboran nuevas medidas concretas alrededor de los objetivos estratégicos dependiendo de las necesidades y prioridades identificadas en cada Consejo.

Además, el Ministerio de Exteriores lleva a cabo iniciativas por todo el mundo como el popular festival de diplomacia gastronómica *Goût de France*. En este marco, y siguiendo las tradicionales "Cenas de Epicuro" (1912), se han realizado desde 2014 "cenas a la francesa" en más de 150 misiones en el extranjero durante el mismo día, con temas distintos cada año.

La ambición del Gobierno es hacer del operador *Atout France* "la casa común del turismo", conocido por su eficiencia y eficacia en materia de promoción de Francia en el extranjero, buscando que reúna a todos los actores relevantes y aumente la eficacia de sus acciones, poniéndolas en común y garantizando su coherencia.

Finalmente, hay que destacar también *France Tourisme Ingénierie*. Una oficina de atención al público destinada a apoyar a los territorios y a los empresarios para la adaptación de la oferta turística a los retos de la internacionalización y el desarrollo sostenible, acelerando los procesos de innovación. Promueve tanto a Francia como destino turístico como a los productos franceses.

En el plano de la cooperación al desarrollo, Francia contribuye a los objetivos de la comunidad internacional como los ODS de las Naciones Unidas. La cooperación al desarrollo se señala como uno de los tres pilares de la acción externa, junto con la defensa y la diplomacia, y tiene un presupuesto de aproximadamente 0,55% del PIB anual. Es la *Agence Française de Développement* (AFD) el órgano público a cargo de financiar y apoyar proyectos en países en desarrollo y emergentes, con el objetivo de contribuir a un mundo más equitativo y sostenible. Gracias a su red de 85 agencias alrededor del mundo, puede contribuir a proyectos en áreas desde cambio climático y biodiversidad, a educación, salud y gobernanza. Los objetivos y prioridades estratégicas se discuten en el Comité Interministerial para la Cooperación y el Desarrollo Internacional (CICID), quien reúne a los ministros responsables bajo la supervisión del Primer Ministro, y prioriza las áreas de estabilidad internacional, el medio ambiente, la educación, la igualdad de género y la salud.

Brasil

El impulso de la marca país de Brasil no responde a un esfuerzo coordinado materializado en una iniciativa o proyecto concreto. Sin embargo, su reputación internacional, especialmente en las áreas de cultura, personas y comercio/exportación es utilizada por sus actores nacionales para la promoción de Brasil como marca en el extranjero.

Tres instituciones a resaltar llevan a cabo estas iniciativas en Brasil, principalmente en el ámbito de la cooperación, desde la *Agência Brasileira de Cooperação* (ABC), que utiliza la cooperación sur-sur y norte-sur como promotora de la imagen del país. En el ámbito de la cultura, desde el Departamento de Cultura y Educación del Ministerio de Exteriores (Itamaraty), centradas en los intercambios académicos y culturales en Latinoamérica y el mundo lusófono, buscando posicionar a Brasil como el “campeón del sur”, siguiendo su fama ya establecida como BRIC y principal motor económico de América Latina, buscando convertirse también en marca modelo.

Por último, en el ámbito de la Exportación y promoción comercial de Brasil en el exterior a través del portal *Invest & Export Brazil* del Ministerio de Economía (*Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais*). *Invest & Export Brazil* promueve, por su parte, una imagen de país seguro, abierto al comercio, naturalmente rico, con una población trabajadora y dedicada, y un ambiente propicio para la innovación e impulso de las nuevas tecnologías, pero como mera plataforma, carece de operatividad como promotor de la marca Brasil para la mejora de la percepción de las exportaciones brasileñas en el exterior (Muggah & Passarelli Hamann, 2012).

Es destacable la labor de las instituciones brasileñas por mejorar su marca país a través del uso del deporte como herramienta diplomática, que busca la mejora de las relaciones culturales, económicas y comerciales, así como el acercamiento de la marca-país al resto del mundo a través de la organización de eventos deportivos internacionales como los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro 2016 o el Mundial de Fútbol de la FIFA Brasil de 2014 (Prieto, 2016).

Corea del Sur

Corea del Sur se ha posicionado en los últimos años como un gran exportador de cultura popular, a través de su industria musical, televisiva, artística, gastronómica y de entretenimiento en general (*K-pop*, *K-dramas*, *K-food*), fomentando a su vez la atracción de talento artístico y turismo joven (así como numerosos programas y becas de intercambio académico) tanto inicialmente en la región como actualmente en todo el mundo, a través del uso de herramientas de diplomacia ciudadana como las redes sociales.

El gobierno coreano ha tomado temprana conciencia de este nicho de atractivo y su influencia en la promoción de la marca-país coreana en torno a la industria del entretenimiento, a la que subvenciona y apoya a través de diversos fondos estatales (Economist, 2014; Na, 2013). En este sentido, las instituciones coreanas han sido capaces de capitalizar el fenómeno cultural conocido como *Hallyu* u “ola coreana” e incorporarlo a su estrategia internacional de promoción de la marca-país en el exterior (Trisni, 2019).

Desde un punto de vista institucional, la *Korea Foundation*, organización sin ánimo de lucro afiliada al Ministerio de Relaciones Exteriores, lleva a cabo la mayor parte del trabajo de Diplomacia Pública Cultural para la promoción de Corea y su cultura en el exterior, con programas de jóvenes líderes extranjeros que visitan el país como invitados. A su vez, KF supervisa a otras 3 agencias, la *Korea Foundation*, la *Overseas Korean Foundation* (OKF), y la Agencia de Cooperación Internacional Coreana (KOICA). Además, la fundación mantiene 7 oficinas en el extranjero, en puntos estratégicos (Pekín, Berlín, Tokio, Moscú, Washington DC, Los Ángeles y Hanoi), así como diversas Casas de la Cultura coreanas repartidas por todo el mundo, con el fin de asegurar una influencia cultural y promover acuerdos comerciales que a su vez repercutan en un apoyo internacional de las políticas coreanas.

Israel

Israel representa un caso *sui generis* ya que el impulso de su marca país no se centra únicamente en promocionarse en el extranjero si no que el fin último de sus herramientas de diplomacia pública es combatir los amplios esfuerzos de otros países por boicotear su economía, cultura y turismo israelíes, poniendo en jaque incluso la supervivencia de su propia soberanía y legitimidad como estado-nación.

Las áreas de *nation branding* en las que más se enmarcan los esfuerzos israelíes por promover su marca son turismo, cultura y personas, a través de herramientas como las oficinas de turismo exterior en el primer caso, la creación de organismos como el Instituto Cultural Israel-Ibero América (Como organización dentro de la Dirección para la Diplomacia Pública del Ministerio de Exteriores) y herramientas de diplomacia ciudadana, como el uso de Instagram y la promoción de los viajes como el famoso *Taglit Birthright Israel*, que se explica más abajo.

Es destacable la labor de las instituciones brasileñas por mejorar su marca país a través del uso del deporte como herramienta diplomática.

Es importante mencionar que desde 2015 el Ministerio de Asuntos Estratégicos y Diplomacia Pública (desmantelado con efecto en junio 2021 tras el acceso al poder del trigésimo sexto gobierno) coordinaba y dirigía los esfuerzos de diplomacia pública y estrategias de acción con ONG, organizaciones internacionales y otros socios y actores gubernamentales y no gubernamentales dirigidos a paliar y corregir los esfuerzos de las contra organizaciones anti-israelíes y pro-palestinas, tratando de contrarrestar el denominado Movimiento BDS (Boicot, Desinversiones y Sanciones) identificado por el Gobierno Israelí como la mayor amenaza contra la imagen de Israel y su seguridad (Mahadav, 2015; Harkov, 2021). Se debe resaltar que la labor de este Ministerio era altamente secreta y virtualmente opaco, lo que causaba cierta incomodidad para la sociedad civil israelí, quien entendía que no se podía promocionar un Estado democrático y abierto desde un Ministerio sin un programa de transparencia.

Como parte de sus esfuerzos por coordinar los recursos contra el BDS, identificar amenazas y fortalecer la imagen deseada en el exterior, el Ministerio de Exteriores israelí, a través de su Dirección de Diplomacia Pública lanzó una política comprensiva holística de promoción de la imagen país dentro del marco de lo que se denomina la *Hasbara* o “propaganda”, término detestado por el Ministerio de Exteriores, y que prefieren traducir por Diplomacia Pública. La *Hasbara* busca impulsar la marca país de Israel “más allá de los titulares”, demostrando que el país no se reduce a sus conflictos, tensiones y religiosidad, si no que tiene un gran potencial en los sectores científico, turístico, de innovación, espiritualidad... La *Hasbara* incluye también rígidos códigos de protocolo y conducta como los que han de seguir las Misiones Exteriores en las redes sociales o los términos que se pueden mencionar o están vetados a los medios de comunicación (Meir, 2005).

Históricamente Israel ha mantenido un perfil muy alto en los medios internacionales, con los que mantiene una especial relación como herramienta de diplomacia pública ya que el Ministerio de Exteriores tradicionalmente invita a medios extranjeros junto con directivos de empresas internacionales a excursiones *all*

Corea del Sur se ha posicionado en los últimos años como un gran exportador de cultura popular.

inclusive para ser testigos de las bondades del país, esfuerzos que algunos han tildado como “compra” de los medios internacionales.

Así, este marco se materializó en políticas concretas con el lanzamiento de la iniciativa Brand Israel en 2006, después de que Israel ocupase ese año el puesto 36 de 36 países en la categoría “simpatía por la marca país” en el *Nation Brands Index*. Israel determinó que el programa *Brand Israel* es de vital importancia para el impulso de la marca en el exterior, por lo que desde ese año el Ministerio de Exteriores recluta a las mejores agencias de Relaciones Públicas del mundo para diseñar campañas específicas, asignando unos 26 millones de dólares anualmente a

sus campañas de *branding*. Entre estas campañas se encuentran las tradicionales excursiones mencionadas anteriormente, la contratación de publireportajes en prensa extranjera, la diplomacia deportiva en los grandes eventos internacionales como los Juegos de Río, la coordinación de políticas de diplomacia ciudadana y el aprovechamiento de las redes en la diáspora.

La diáspora y el sector privado juegan un papel fundamental como herramienta del impulso de la marca país de Israel, principalmente como ejemplos del potencial israelí en el exterior, y a través de la conocida iniciativa *Taglit Birthright Trips* co-financiada por el gobierno israelí y numerosas organizaciones afincadas en EEUU, donde también residen los mayores lobbies pro-israelíes, algunos casi con el mismo número de afiliados que la población de Israel, que llevan a cabo gran parte de la labor de *branding* en el exterior, algunos en coordinación con el Ministerio de Exteriores, y otros muchos al margen (e incluso a veces en contra) del Gobierno Israelí, así como numerosos *think tanks* que realizan también labores de promoción de Israel en EEUU.

Los viajes *Taglit Birthright Trips* son excursiones a Israel gratuitas para jóvenes judíos de todo el mundo (aunque alrededor del 75% de los *alumni* provienen de EEUU) que tienen por objetivo promover los valores israelíes en el extranjero y fomentar un sentimiento de unión con el país para jóvenes en la diáspora, conversos o judeo-descendientes. La organización de estos viajes ha cuantificado el impacto que estos tienen en la marca de Israel ya que los participantes han mostrado una mayor probabilidad de casarse con otros judíos, criar a sus hijos en la fe judía, desarrollar una conexión con y mudarse a Israel y solicitar la ciudadanía para aquellos que pueden acceder a ella.

Por su parte, *Brand Israel* también ha reportado resultados cuantificables, como, por ejemplo, que en 2012, Israel había pasado de ocupar el puesto 36/36 (2006) en “simpatía por la marca país” en el *Nation Brands Index* al 28/36, lo que significaba,

especialmente compitiendo con naciones del mundo occidental, un enorme avance (Aharoni, 2012). Además, Israel ha conseguido que la prensa se refiera a ella como la nación de las *start-ups* y el centro de la innovación, que los medios de comunicación públicos y privados cubran de media un mayor porcentaje de muertes israelíes que palestinas y que en las encuestas públicas haya disminuido desde que se implementó *Brand Israel* el porcentaje de percepción del Estado de Israel como amenaza para la UE.

Pese a estos éxitos, reforzados durante la pandemia de COVID-19, en la que Israel figuró en prensa durante numerosas semanas como portada de ejemplo de lucha contra la pandemia, gran capacidad de gestión política, científica, económica y primer receptor de turismo y viajes comerciales durante la crisis sanitaria, son muchas las voces que critican la *Hasbara* israelí como un artefacto de dispersión de la atención de las acciones violentas que acomete el Estado, usando campañas como la promoción del turismo “LGBTQ+ friendly” o fomentando la percepción de un Estado seguro para experimentar el Medio Oriente desde una “comodidad occidental” por lo que las campañas de *Brand Israel* han sido acusadas de ser un mero *pink-washing* y *white-washing* de la verdadera situación que padece Israel.

► 6. Emisión de la deuda soberana

Otro elemento importante de la diplomacia económica, asociado más concretamente a la diplomacia financiera, es la gestión y promoción de deuda soberana en mercados domésticos e internacionales. Así como la inversión privada busca atraer empresas extranjeras para generar riqueza y puestos de trabajo, la inversión en deuda pública ayuda al Estado a hacer frente a sus gastos y financiar déficits presupuestarios. A través de la emisión de letras, el gobierno recauda fondos que deberá pagar en distintos plazos de vencimiento, y a distintos tipos de interés, a aquellos dispuestos a comprar esa deuda. Por lo general, estos suelen ser entidades financieras de crédito locales, pero también internacionales e inversores privados.

El responsable de la emisión de letras del Estado, usualmente el tesoro público, se encarga también de manejar las relaciones con inversores, una práctica relativamente moderna que ha tomado prestado del mundo de las finanzas y la banca de inversión. Ya en 2004, el FMI remarcaba la importancia de una política de relaciones con inversores (PRI) como primera línea de defensa en tiempos de crisis financiera y para el apoyo a la estabilidad financiera. En estos tiempos de pandemia cuando la deuda y el gasto público se han disparado para reforzar el sistema sanitario, garantizar la liquidez de las empresas, preservar el empleo, y apoyar a los colectivos vulnerables (Tesoro, 2021), una PRI capaz de minimizar la información asimétrica que pueda debilitar las percepciones de los inversores y resultar en fugas de capitales, es esencial.

Los países que han atravesado crisis financieras tienen esta lección particularmente presente; las relaciones con inversores cumplen un rol esencial para que los acreedores puedan realizar un análisis efectivo de los riesgos asociados en sus préstamos. Es un ejercicio de transparencia fiscal y macroeconómica para promover la credibilidad del soberano a nivel doméstico e internacional, que requiere de una inmensa capacidad institucional y estratégica (FMI, 2020).

En líneas generales hay que destacar que la narrativa de cómo está el país en sus fundamentos macroeconómicos es clave y que normalmente esta narrativa suele marcarla el Ministerio de Economía o Finanzas (o Hacienda) responsable de la emisión de esa deuda pública debido a su formación técnica (incluido el dominio del lenguaje de los inversores) en la materia. Eso no quita de que otros ministerios como el de Exteriores ayudan a elaborar y difundir esa narrativa.

Para nuestros casos de estudio, elegimos dos países en Europa relativamente opuestos por sus niveles de deuda y déficit públicos: Alemania e Italia. En estos tiempos con tipos de interés cercanos al cero, e incluso negativos, resulta difícil promover la deuda soberana a través de promesas de retornos. Y tampoco son ya los niveles de deuda y déficits bajos los que atraen a los inversores, sino una gestión eficiente de la relación con inversores como ya hemos comentado.

Italia

La deuda pública de Italia se situará en torno al 160% del PIB en 2021, según el nuevo gobierno de Draghi, luego de que su déficit público se disparase al 9% durante la pandemia. El Departamento del Tesoro del Ministerio de Economía y Finanzas publica una serie de documentos en su portal oficial incluida su estrategia de gestión de la deuda, el programa de estabilidad, y un boletín trimestral con diferentes estadísticas de la deuda, entre otros.

Destacan dos medidas recientes para promover su deuda entre los ciudadanos y hacer frente a la crisis de la pandemia:

- **BTP Futura:** Un bono a 10 y 8 años exclusivamente para individuos, diseñados para apoyar la recuperación del COVID-19 y financiar medidas como la campaña de vacunación. Pretende mostrar la deuda italiana no como un número sino como un conjunto de recursos para cuidar a sus ciudadanos, apoyar a sus negocios, impulsar la innovación, etc. Una campaña pública en la RAI busca promover una imagen de solidaridad con su lema de campaña "BTP Futura, porque Italia crece contigo"
- **BTP Green:** Bonos a >10 años diseñados para financiar gastos en medidas con un impacto positivo al medio ambiente y así apoyar la transición ecológica.

Alemania

El impacto de la pandemia también se puede apreciar en la gestión de la deuda en Alemania. La deuda y el déficit público superaron por primera vez el año los umbrales informales delimitados por el TFUE, colocándose en torno al 70% y 4,20% del PIB, respectivamente. Sin embargo, sus bonos estatales continúan siendo usados como referencia en la Eurozona para calcular las primas de riesgo. La Agencia Financiera del Ministerio de Finanzas es la encargada de la gestión de la deuda alemana, pero su publicación de documentos para la relación con inversores es más bien escasa, quizás debido a la “poca necesidad” de dar explicaciones y justificar la compra de instrumentos con una demanda intrínseca. En su portal oficial se encuentra la perspectiva de financiación, una hoja informativa con diferentes estadísticas, y otros datos desperdigados en su sección de publicaciones. Sin embargo, están muy alejados del nivel de detalle que se puede apreciar en el Tesoro de España.

Ya en 2004, el FMI remarcaba la importancia de una política de relaciones con inversores (PRI) como primera línea de defensa.

► 7. Influencia en la agenda económica de la UE

Finalmente, analizaremos el papel de la diplomacia económica en la cooperación con organismos internacionales, primero a nivel europeo y luego en el marco global. Cualquier foro plurilateral requerirá la colaboración entre Estados miembros con intereses frecuentemente en conflicto, y se apreciarán los factores sistémicos que mencionamos en la sección anterior, como el poder relativo, los intereses domésticos, la configuración institucional, y la persuasión.

La importancia de la UE para el desarrollo de la diplomacia económica es evidente por el mero tamaño del mercado único y el importante poder normativo de sus Estados miembros en el orden económico internacional desde su fundación (Woolcock, 2017). Especialmente en sus competencias en comercio y asuntos monetarios y financieros, la UE tiene un interés particular para cada Estado. Se trata de un ejemplo perfecto de los juegos en dos niveles de Putnam (1988), donde la postura de cada miembro debe ser definida en casa para después ser negociada entre ellos y con las instituciones europeas (Parlamento, Comisión y Consejo de Ministros).

En este proceso complejo y difícil, sin embargo, ejercer influencia en la agenda de la UE no requiere sacar músculo económico o político, sino estrategias específicas y modelos particulares que puedan proyectar mejor los intereses del Estado en la mesa de negociación (ver los trabajos publicados por el RIE en este apartado).

Los países que han atravesado crisis financieras tienen esta lección particularmente presente.

Como cualquier proceso internacional, quien tenga una posición sólida y un mandato claro tendrá mayor facilidad para persuadir a los otros miembros y navegar el marco institucional. Esto será posible con unas instituciones domésticas fuertes y coordinadas, que sean capaces de definir el interés nacional y adaptarse rápidamente para no perder la postura favorable en la negociación (Lundgren *et al*, 2019).

Para los casos de estudios escogimos las tres principales economías de Europa: Alemania, Francia e Italia. A pesar de sus modelos de Estado diametralmente opuestos (y explicados en cuanto a su diplomacia económica en las secciones anteriores), los tres aparecen entre los cuatro estados más influyentes de la UE (junto con los Países Bajos en el 3er puesto) en el *EU Coalition Explorer* del ECFR.

Alemania

La denominada en círculos diplomáticos, como la *Panzer-Division* alemana es, para muchos, la diplomacia económica que ejerce mayor influencia en la agenda de la Unión Europea. Sin duda el músculo económico y político del país tiene mucho peso en la agenda de la UE, sin cuyo apoyo hubiera sido imposible, por ejemplo, el plan de recuperación de la pandemia que será vital para las economías más golpeadas por el COVID-19.

Su modelo federal constitucional define casi al detalle las autonomías y competencias de los distintos ministerios y *Länder* y la información que reciben el *Bundestag* y el *Bundesrat*. Eso hace que el país trabaje con una coordinación y disciplina importante a nivel doméstico. Sin embargo, la cancillería ejerce poca labor de arbitraje (aunque a veces no le queda otro remedio) entre sus ministerios o *Länder* cuando estos entran en conflicto por alguna medida más controvertida y, muchas veces, se da lo que en Bruselas se conoce como el *German Vote*, que ocurre cuando los diferentes ministerios no se ponen de acuerdo en Berlín y los otros países tienen que esperar a que se produzca el voto de Alemania.

Por su parte, los *Länder* gozan de amplia presencia material y formal, así como poder decisorio, contando con representantes que interceden como vocales en nombre de Alemania ante los órganos de debate y las instituciones de la UE cuando las propuestas afectan a sus competencias, gracias a las reformas en materia de subsidiariedad incluidas en el Tratado de Lisboa. Esta presencia sub-nacional se refuerza en Bruselas a través de las oficinas dotadas con un gran presupuesto y personal que ejercen sus capacidades de negociación directamente con sus

lobbies de interés en instituciones, manteniendo una amplia presencia y gestión de la agenda política favorable a sus intereses en los asuntos diarios de la UE.

En este sentido, el modelo federal alemán, basado en los consensos, muchas veces impide al representante en Bruselas (*reper*) pronunciarse en las negociaciones cuando no hay una decisión clara en casa. Así, las discusiones en el ámbito doméstico (nivel 1) impiden desarrollar el proceso de negociación y búsqueda de alianzas a nivel europeo (nivel 2) lo que a veces perjudica los intereses de Alemania (Golub, 2013). Es decir, Alemania a veces arrastra los pies no por estrategia para mantener una posición central, sino simplemente porque no tiene una posición consensuada en Berlín.

De todas formas, el engranaje diplomático alemán suele estar bien engrasado. Los responsables de asuntos europeos de los ministerios involucrados en la política de la Unión (que son casi todos), desde las subdirecciones, a las direcciones generales y los secretarios de Estado se reúnen regularmente para tratar (y consensuar las posiciones) y eso refuerza mucho la influencia del país. El ministerio de Economía, además, se encarga de coordinar la posición alemana con los Estados federales que tienen mecanismos concretos para participar en las todas de decisiones en las materias en las que tienen las competencias.

Esto genera un sistema y proceso de toma de decisiones y negociación doméstica lento a la par que estable ya que Alemania dedica sendos esfuerzos y recursos al trabajo de reflexión interno previo, en el que se busca definir las prioridades e intereses nacionales (sopesando los diferentes intereses sectoriales y regionales) así como la posición a mantener ante las instituciones europeas con el fin de presentar propuestas que progresen por su integridad y lógica estructural a la vez que permiten a todos sus representantes mantener una postura coherente en el transcurso de las negociaciones. Es decir, Alemania tarda en decidirse, pero cuando lo hace es un *Panzer*.

Asimismo, pese al “problema de cantera” al que se enfrenta el país, debido al decreciente número de ciudadanos alemanes que concurren cada año a las oposiciones de EPSO, Alemania capitaliza de una forma eficiente la presencia de sus nacionales miembros en puestos estratégicos de los organismos UE, como en la Secretaría General y la Secretaría Adjunta del Consejo a través de un proceso de socialización permanente.

Alemania ha desarrollado desde hace décadas los que se conocen como *Netzwerke* (redes), que consisten en tener encuentros regulares con los actores alemanes claves en Bruselas. Desde los funcionarios alemanes en la Comisión (a todos los niveles) hasta los parlamentarios y los representantes del mundo empresarial. También ha hecho un enorme esfuerzo en situar a sus nacionales en el Parlamento Europeo, que desde Lisboa tiene mayor poder de co-decisión.

Francia

El “centralismo” francés, contrasta con el modelo alemán en su estructura; lo que dice el Palacio del Eliseo o en su caso *Matignon* (sede del Primer Ministro), y concretamente la Secretaría de Estado para Asuntos Europeos, en cuanto a política comunitaria es lo que obedecen los ministros, quienes no suelen pronunciarse antes que lo haga el presidente. De este modo, su sistema institucional y de toma de decisiones se configura en vertical y de modo descendiente. Se puede apreciar incluso la importancia del cargo de Secretario de Estado para la UE, habitualmente otorgado a los miembros más próximos a la presidencia.

El caso de Francia, como se expuso anteriormente en sus modelos, estrategias y actores, destaca tanto en su *modus operandi* sustancial como en su funcionamiento formal por presentar una simbiosis plena entre su política interior y europea. Desde el diseño de sus instituciones a la presencia de sus nacionales en instituciones de la UE, pasando por la proximidad territorial, cultural y lingüística, así como su rol como país fundador de la Unión, Francia plantea en casa su política europea como una cuestión nacional, y asume su presencia e influencia en Bruselas como elemento necesario para la salvaguarda de este interés nacional.

Del mismo modo, Francia se beneficia de su posición histórica, como se menciona anteriormente, como Estado fundador y de una forma semejante a Alemania transforma su presencia en influencia gracias a los esfuerzos tanto de su red diplomática y de administradores como en el caso Alemán, así como la cantidad de recursos que destina el gobierno francés a aumentar el grado de su capacidad de influencia a través de los puestos preeminentes que ya ocupan sus nacionales (desde los gabinetes de los comisarios hasta la cantera), además de realizar eventos y coaliciones estratégicas con miembros de otros países aliados.

Por último, cabe destacar también que la integración total de sus niveles doméstico y supra-nacional se refleja también en su voluntad por configurarse como actor que es *policy-maker* y no solo *policy-shaper* or *policy-taker* que Francia demuestra al estar presente, ser parte o formular alegaciones en cada expediente de virtualmente todo tema a debatir en sede europea, mostrando de nuevo su preocupación por los asuntos tratados en Bruselas como política nacional en todos sus ámbitos y expresiones. Francia siempre tiene una posición para cada dossier.

Italia

La *famiglia* italiana, por último, se trata de una diplomacia más informal, basada en los lazos personales y en la figura del líder, en este caso el primer ministro. Aun así, Italia consigue a nacionales en muchos puestos relevantes y tiene más influencia de lo que se podría esperar dada su alta inestabilidad política.

El caso de Italia es inherente a su cultura política y social ya que centra sus prácticas de influencia en torno a dos ejes centrales consustanciales a estas expresiones culturales. En primer lugar, Italia articula su papel en Europa alrededor de su promoción comercial y la política macroeconómica, utilizando estratégicamente las decisiones de los organismos de la UE para mejorar su capacidad exportadora y definir el debate macroeconómico para no tener que hacer grandes ajustes pese a su elevada deuda pública. Para conseguir estos objetivos, la herramienta principal italiana es su capital humano, sus personas, tanto en puestos clave de los distintos organismos como el fomento de las relaciones sociales, entre ellos, con otros actores gubernamentales y no gubernamentales, así como sus nuevas generaciones.

Es decir, Alemania tarda en decidirse, pero cuando lo hace es un Panzer.

Este último punto es clave en la penetración de italiana en las instituciones europeas, ya que se fomenta, no desde la administración sino desde la conciencia individual y a la vez social (a través de esos conceptos tan arraigados de *famiglia* y honor nacional), una malla de relaciones personales para fomentar el paso de testigo a futuros administradores italianos, desde su propia concepción del *mentoring* y el *networking*, por ejemplo a través de la comunicación de puestos en agencias o instituciones nacionales, garantizando una alta tasa de reproducción italiana en los organismos de Bruselas.

Así, queda patente que Italia se decanta por confiar en su tradición de generación de redes de influencia que rebasan las instituciones básicas, tan fundamentales para el próspero funcionamiento de las redes de influencia de Francia o Alemania quienes buscan la cristalización sistemática de sus intereses en la legislación y acción Europea, mientras que Italia parece buscar satisfacer sus objetivos económicos en el marco discursivo y operativo de la UE y mantener una red suficiente de presencia en sus organismos.

Pese a esto último, cabe destacar que los tres países analizados, tanto Alemania, Francia e Italia, presentan una gran capacidad estratégica para influir en todas las etapas (todas las secciones de la tubería, en parlacia bruselense) y entidades involucradas en la toma de decisiones de la Unión Europea, en los temas en los que cada uno se centra, desde una etapa pre-legislativa de generación de debate y movilización de la opinión pública de acuerdo a sus intereses, desde *think tanks*, foros de discusión o grupos de trabajo en los que sus nacionales y sus ideas tienen un gran peso; pasando por una característica proactividad que les lleva a emplazar sus intereses en la agenda legislativa y ejecutiva a través de los comités y los "grupos de alto nivel" (*high level groups*), pasando por su aprobación gracias a la amplia presencia de sus ciudadanos en todas las instituciones.

La integración total de sus niveles doméstico y supra-nacional se refleja también en su voluntad por configurarse como actor que es policy-maker y no solo policy-shaper o policy-taker.

► 8. Participación en organismos internacionales

Uno de los grandes objetivos en la diplomacia económica de los Estados es la promoción de sus intereses en el marco institucional global y las Organizaciones Internacionales (OI, especialmente las Instituciones Financieras Internacionales, IFI) suelen ser el vehículo para lograrlo. En ese sentido, es posible aseverar que el éxito de la estrategia de un país al interior de los foros multilaterales depende de su grado de influencia para dirigir y marcar la agenda. Esta dinámica puede operar en dos direcciones:

- *bottom-up* cuando el Estado miembro a través de distintas estrategias y canales logra posicionar sus intereses y prioridades como ejes centrales en la organización, o
- *top-down* cuando el país determina alinear sus objetivos de agenda doméstica con las prioridades de la organización.

Desde luego, la capacidad de elegir entre una u otra estrategia está mediada por diversos factores, como el liderazgo político y económico de un país, la tradición diplomática y la formación de cuadros especializados, las estructuras institucionales y el sistema de alianzas y finalmente la vocación multilateral.

Por las características de los determinantes estratégicos aquí descritos, así como la similitud en las herramientas empleadas por unos y otros países en el apartado anterior, "Influencia en la UE", en esta última sección llevaremos a cabo una revisión holística de los factores que determinan la capacidad y el grado de influencia de los Estados dentro del contexto de los Organismos Internacionales, y más concretamente, en el panorama de las Instituciones Financieras Internacionales, resaltando, en su caso, ejemplos particulares o prácticas destacadas de los países analizados.

8.1. Liderazgo político y económico

Como factor preponderante para ejercer influencia dentro de las OI se encuentra el poder económico del Estado miembro ligado al ejercicio de su liderazgo global o regional. Los países de nuestro estudio de caso como Alemania, Francia, Italia y Brasil, poseen un activismo dinámico en las OI, como consecuencia de sus capacidades económicas, pues destinan mayor presupuesto para la asignación de recursos dentro de la organización, tanto para la implementación, como para el financiamiento de proyectos y la asignación de recursos humanos. Esto, a su vez

demuestra lealtad y compromiso hacia la institución, porque está en el interés de la propia OI que sus políticas sean llevadas a cabo.

Además, las delegaciones con mayor número de personal, y eso en el caso de las IFI depende mucho de si el país tiene silla permanente y propia, tienen más posibilidades de involucrarse en un amplio número de comités. Lo cual se traduce en un signo clave para la capacidad para implementar, liderar y coordinar agendas de trabajo. Finalmente, es la conjunción de estos elementos, que al ser combinados con una actitud proactiva y no reactiva hacia los temas estratégicos, permite al país miembro posicionar sus intereses como prioritarios dentro de las OI y en consecuencia a nivel global.

8.2. La tradición diplomática y cuadros técnicos

De igual forma, la tradición diplomática y el capital humano juegan un papel fundamental para influir políticamente dentro de las OI. De hecho, el peso de un país en una organización internacional depende del peso que tenga el embajador o representante de turno. Entre más amplia sea su trayectoria, competencia técnica y sobre todo cercanía con el jefe de Estado o de Gobierno o las altas esferas políticas de su país, mayor será el impacto dentro de la organización. Ello emana de un interés endógeno de la organización, pues las conexiones de alto nivel permiten que las políticas, estrategias y proyectos institucionales de esa OI se implementen de manera más efectiva en los países y tengan mayor alcance e impacto global.

- Por ejemplo, tanto Francia como Italia se distinguen por asignar embajadores de alto perfil en sus representaciones internacionales, y en algunos casos suelen asignar a ex ministros de gabinete (como por ejemplo en la OCDE). Alemania, por su parte tiende a seleccionar perfiles de carrera y con amplia trayectoria diplomática.

Hay que destacar también, que sobre todo en las IFIs con sede en Washington DC, el FMI y el Banco Mundial, el representante (la silla) suele ser alguien del ministerio de Economía o Finanzas ya que la agenda de la institución gira sobre estos temas, y se necesita un alto grado de especialización, y en la toma de decisiones y reuniones anuales participan los ministros de economía y los gobernadores de los bancos centrales.

En ese sentido, todo el capital humano es importante en el interior de las OI, por un lado el del embajador y su equipo y por otro, el personal de staff que forma parte de la estructura orgánica y de base de la institución.

Cabe mencionar que los perfiles más destacados y que tienen una ventaja en las OIs, son aquellos provenientes de un circuito internacional. Es decir individuos con estudios de posgrado (sobre todo doctorados) en universidades estadounidenses, principalmente en las *Ivy League* y con experiencia previa en otras organizaciones multilaterales.

Italia articula su papel en Europa alrededor de su promoción comercial y la política macroeconómica.

En el caso de aquellas que tienen su sede en Washington D.C. como el FMI, el Banco Mundial o el BID) estas OI tienden a integrar a sus cuadros, perfiles provenientes de universidades estadounidense y de la costa este.

- Por ello, varios países como es el caso de Italia, promueven la estrategia de afianzar cuadros jóvenes con este tipo de perfil profesional y educativo como *staff* dentro de las OI y particularmente en puestos estratégicos dentro del secretariado.
- Muchos de los países que colocan mejor a sus nacionales, incluyen en la misión de su representante la promoción de su cantera, con lo cual hacen importantes esfuerzos primero en mapear quien tiene un doctorado de estas universidades y le interesaría entrar en una OI y cómo se puede apoyar su entrada y ascenso en la misma.

Asimismo, estos cuadros jóvenes tienen mayor oportunidad de continuar su trayectoria profesional en otras organizaciones, lo que garantiza una rotación de personal *quasi-natural* y con *expertise* en el mundo de las OI. Por consiguiente, los países que implementan la estrategia de formación de cuadros técnicos con experiencia temprana, tienen una ventaja frente a otros, que poseen cuadros diplomáticos que ingresan al servicio público de carrera de manera tardía como consecuencia de un proceso retardado en los concursos de oposición, como es el caso de España.

- En este punto cabe destacar la labor de países como Francia, que no sólo inicia desde muy temprano a sus nacionales en sus particulares escuelas de altos funcionarios, sino que es capaz de identificar y captar talento nacional, formarlo en un ambiente y valores de servicio al país y apoyarlo en su trayectoria profesional en los OIs, a través de redes de *networking* institucionalizadas.
- Francia ejecuta una amplia estrategia de mapeo de puestos pre-vacantes en las instancias intermedias de las diferentes OIs, de forma que sus nacionales puedan ocupar escalafones inmediatamente anteriores a cargos estratégicos para así convertirse en los candidatos objetivamente naturales a ocupar el siguiente rango, granjeándose una presencia e influencia en altos mandatos a través de un trabajo de preparación de una sólida base de diplomáticos y administradores.

8.3. Estructuras institucionales y sistema de alianzas

La denominada estrategia burocrática, que radica en conocer a profundidad la forma en que la organización conduce sus actividades, le permite a un Estado miembro y a su delegación adaptarse y navegar de manera más fluida entre los

procesos administrativos. Por este motivo, hay países que apuestan por una estrategia de largo plazo y asignando a embajadores y personal de carrera por periodos de tiempo prolongados.

En el caso específico de los embajadores, una estancia extendida dentro de una organización influye en su *seniority*, no solo por la ya comentada experiencia, también porque dentro de algunas organizaciones internacionales como es el caso de la OCDE, existen puestos oficiales que son asignados por antigüedad, como es el caso del Decano de los embajadores y que dentro de sus múltiples funciones está la conducción del proceso de selección del secretario General.

- Aquí, vale la pena destacar la reciente estrategia del Reino Unido que buscó extender el periodo de su embajador en la OCDE para que ocupase el cargo como Decano de embajadores y que dicha posición le permitió influir en la designación del nuevo secretario General australiano, angloparlante, miembro de la *Commonwealth* y por ende con estrechos vínculos y afines hacia el Reino Unido.

Desde un punto de vista del liderazgo político, cabe destacar la exponencialidad de la influencia que se adquiere para determinar la agenda cuando se concurre a las distintas negociaciones o debates en forma de bloque, o con el pre-apoyo de un determinado grupo de países. En este sentido, la propia configuración de la mayoría de OIs proporciona una estructura o un foro que favorece la negociación multilateral, en el que los intereses geográficos o las preferencias culturales permiten la asociación de estados para lograr un mayor apoyo en sus propuestas.

- Este es el caso, por ejemplo, de Brasil o España en el FMI. Brasil se presenta como líder de grupo para el área geográfica de América Latina, lo que le permite introducir en la agenda global cuestiones nacionales con el apoyo de todo un continente. Por su parte, y gracias a la propia estructura favorecedora de coaliciones del FMI, España pertenece al mismo tiempo al Eurogrupo y participa en el Directorio Ejecutivo compartiendo representación con Estados latinoamericanos, permitiendo avanzar sus intereses con diferentes grupos de apoyo.

8.4. Vocación multilateral

Tomando como referencia la conceptualización que hace Lukes (1974) acerca del poder, éste puede ser observado a través de tres caras: a través de la efectividad en la toma de decisiones, la capacidad en implementar y determinar una agenda y la manera que se promueve un discurso dominante a través de narrativas efectivas.

Estas tres dimensiones concurren sobre todo en los grupos de la alta diplomacia económica como el G7 o el G20, gracias a la estructura informal de dichos foros. Esta flexibilidad institucional, los sitúa en un plano diferente de los organismos formales, como el FMI y los bancos de desarrollo. Por esta razón, es en estos

El éxito de la estrategia de un país en los foros multilaterales depende de su grado de influencia para dirigir y marcar la agenda.

grupos de alta política (*high-politics*) donde se toman las grandes decisiones entre actores que comparten intereses geoestratégicos. Ahora bien, cuando se trata de presidencias *pro-témpore*, aquellos países que son sede, poseen la ventaja de avanzar sus intereses domésticos a través de las tres dimensiones del poder anteriormente mencionadas. EEUU y Francia son buenos ejemplo.

- Otro caso que sirve de ilustración es la estrategia de Italia, que en un mismo año presidió el G20 y la COP26. Mediante esta presidencia simultánea, Italia ha buscado aventajar y reforzar sus prioridades en materia de salud, cambio climático y recuperación económica.

Finalmente, los canales diplomáticos informales que se producen en este tipo de foros como la diplomacia de *cocktail* o de pasillo no deben ser desestimados. La construcción de relaciones requiere de la presencia e interacción humana a lo largo del tiempo. Y aunque bajo un contexto de pandemia pudiera haberse visto mermado este hecho, la oportunidad que brinda la digitalización de la tecnología y la amplitud de canales de comunicación, permite el estrechamiento de las conexiones humanas. El caso emblemático son los grupos de trabajo informales que se producen en aplicaciones móviles de comunicación.

- Un gran ejemplo es el de la diplomacia italiana por WhatsApp que, durante la crisis financiera de 2008, reunió digitalmente a sus altos funcionarios ubicados en las distintas organizaciones internacionales alrededor del mundo en un mismo grupo de WhatsApp a manera de coordinar y alinear esfuerzos. Ello ilustra la importancia y efectividad del *networking* en momentos clave y a través de canales modernos y rápidos.

CONCLUSIONES

El estudio y la práctica de la diplomacia económica lleva años ganando relevancia, producto de la creciente interdependencia entre asuntos económicos, políticos y sociales que ha desatado la globalización. En un entorno internacional cada vez más marcado por la geopolítica, analizar los posibles focos de riesgo económico y entender cómo se pueden gestionar desde la diplomacia se vuelve una parte esencial del papel de defensa del Estado en el exterior. Cada vez son más aquellos que incluso dedican una dirección general en sus ministerios de exteriores enteramente para su estudio y planificación, por lo que es algo que va refinando con los años. Se trata por tanto de una nueva organización diplomática, donde los Estados han tenido que dar lugar a la participación de una serie de actores públicos y privados a costa de su poder relativo, pero que es más eficaz a la hora de responder a los desafíos del siglo XXI.

Al abarcar nuevos temas y comprender a nuevos actores (a veces con intereses en conflicto), configurar un plan de diplomacia económica integral y eficaz requiere cada vez más de un importante grado de coordinación y pensamiento estratégico. Esto significa un proceso (i) de planificación, identificación de prioridades y definición de objetivos, (ii) de institucionalización, formalizando la integración de los distintos actores y asegurando cierta coordinación, y (iii) de evaluación, revisando la estrategia para distinguir mejores prácticas y lecciones a aprender, y finalmente de (iv) modernización y adaptación a los nuevos retos.

Por supuesto existen culturas diplomáticas únicas y enfoques distintos en cada país que llevan a priorizar algunas áreas frente a otras, pero la diplomacia económica no se trata de políticas específicas, sino de modelos y estrategias que puedan servir para proyectar mejor los intereses del Estado y coordinar a los actores, tanto en casa como fuera. Determina la competitividad de un país en el contexto internacional. Nuestro análisis multidisciplinar comparado se ha centrado precisamente en estos procesos mediante los cuales se construyen las muchas caras de la diplomacia económica, y concluye en algunas reflexiones generales que podemos agrupar en cuatro grandes lecciones sobre mejores prácticas en la diplomacia económica.

En primer lugar, destacamos el esfuerzo de “todo el gobierno” (*whole-of-government*) en el Reino Unido, Australia y Francia. En estos países, aunque cambien las instituciones o las personas a cargo, la diplomacia económica se configura a través de una cooperación interministerial casi absoluta. Estamos hablando por lo tanto de un esfuerzo de Estado más que de un gobierno de turno. Incluso cuando

se aprecian tensiones entre los cuerpos diplomáticos y económicos, por ejemplo, existe una alineación de las prioridades que pretende facilitar la colaboración y centralizar la planificación y ejecución de la diplomacia económica.

Francia y Australia, además son dos ejemplos curiosamente opuestos, ya que en el caso de Australia el modelo es más vertical, y prácticamente la totalidad de la diplomacia económica y comercial se encuentra en manos del Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio (DFAT) y sus *partners*. En cambio, en Francia, esta se encuentra relativamente diluida entre los Ministerios de Exteriores, Economía y Defensa, con un elemento de visión estratégica (que no operativa) dependiente de la Oficina del Primer Ministro, pero con un enfoque de inteligencia económica del y para el país admirable. Los dos tienen un entendimiento del interés nacional definido principalmente en términos económicos y consideran que sus actividades en el plano internacional afectan directa o indirectamente la estabilidad y prosperidad de sus empresas y población, lo que les lleva a buscar una coordinación entre ministerios para que todos contribuyan al mismo objetivo.

Segundo, en el plano de la promoción comercial, podemos extraer lecciones de Alemania y Australia, en cuanto a bienes y servicios, e Israel y Países Bajos, en lo que se refiere a atracción de inversión. De nuevo, el éxito de estos países no se debe a sus instituciones o herramientas particulares (que en poco se diferencian a las del ICEX en España), sino en el grado de cooperación entre el sector público y privado.

En Alemania, por ejemplo, la promoción comercial se apoya en tres pilares: la red de embajadas del Ministerio de Exteriores; GTAI, la agencia semi-independiente para promover sus bienes y servicios en el extranjero; y las cámaras de comercio. Estos tres se reúnen frecuentemente tanto en Alemania como en sus misiones en el extranjero, y a pesar de que cada uno tiene su línea de reportaje independiente, este encuentro de “los tres pilares” ayuda a coordinar objetivos.

En Australia el Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio también delega la promoción comercial a su agencia independiente, *Austrade*, que goza de una amplia participación del sector privado. Aquí, similar al caso alemán, el rol del gobierno es más de facilitar y representar que de dirigir o forzar el cumplimiento de objetivos comerciales. El apoyo del Ministerio es fundamental, pero precisamente por integrar la diplomacia y el comercio en un ministerio, no existe una tensión entre cuerpos diplomáticos y económicos donde cada uno intenta “apropiarse” de las tareas del otro, ya que sus competencias están bien definidas pero sus objetivos son comunes y constantemente coordinados. Eso también vale, por supuesto, para su política comercial.

La estrategia de Israel para convertirse en la *Nación Start-Up* resulta tremendamente favorable para atraer inversión del extranjero. Ciertamente es que está geográficamente

ubicado en un sitio ideal para actuar de sede regional para Medio Oriente (como Alemania y Países Bajos para Europa), pero Israel busca activamente convertirse en un centro de investigación, desarrollo e innovación. Esto implica una serie de reformas y de estrategia de promoción, y a través de su campaña *Invest in Israel* tanto el sector público como el privado contribuyen a impulsar esa imagen de un destino dinámico y de excelencia en sus sectores competentes.

Por último, Países Bajos es un ejemplo de una estrategia relativamente centralizada, donde, sin embargo, cada provincia goza de un cierto grado de autonomía para la promoción comercial e incluso competir por atraer inversión a sus regiones y promover sus bienes y servicios en el extranjero (algo también similar a lo que ocurre en Alemania con los *Länder*). La Agencia Nacional de Inversión Extranjera (NFIA) opera la red de agencias regionales bajo la etiqueta de *Invest in Holland*, y brinda apoyo a los inversores extranjeros con información comercial y asesoría de todo tipo, a la vez que promueve la imagen de un destino atractivo para las ciencias de la salud, agroalimentación, IT, sistemas de alta tecnología, energía y finanzas. Además, el país dedica un enorme esfuerzo a mantener su entorno económico estable, política fiscal competitiva, infraestructura avanzada, y población angloparlante (90%).

Lo que nos indican todos estos ejemplos de mejores prácticas, en el núcleo duro de la diplomacia económica, que es la política y promoción comercial y las inversiones, es que una manera de superar la tradicional tensión entre el Ministerio de Exteriores y los de Economía, Industria o Comercio es o bien integrarlos en uno, a la australiana, lo cual es difícil, o establecer mecanismos de coordinación y cooperación entre ministerios tanto en la capital como en las misiones en el extranjero. A su vez, para tener una estrategia integral y con mayor éxito, es clave realizar una diplomacia triangular que englobe la participación del sector privado en la estrategia general.

Tercero, en lo que respecta a los ámbitos considerados blandos de la diplomacia económica como son la diplomacia pública y el impulso de la marca país (un área en la que España también ha avanzado considerablemente), hemos descubierto que su imbricación con los elementos duros es fundamental para sincronizar todos los demás aspectos de la diplomacia económica: para promover el comercio y la inversión, atraer un mayor número de investigadores, académicos y turistas, así como tener una mayor presencia en los diferentes foros internacionales de toma de decisiones.

Un área tan importante para España como es la industria del turismo, por ejemplo, debe sacar lecciones de los esfuerzos de Italia y Corea para reforzar su competitividad a través de la digitalización y la buena gobernanza, y de Brasil por mantener también un enfoque en la sostenibilidad y el desarrollo regional.

En cuanto a la diplomacia cultural, España también debe igualar el esfuerzo de Francia e Italia por promover su gastronomía, educación e idioma en el extranjero, a través de campañas como la de *Vivere all'italiana o Goût de France*, el desarrollo de una red de escuelas en el extranjero como los Liceos franceses e italianos. El objetivo será el de proyectar el *soft power* y contribuir a mejorar la influencia en el extranjero mediante un mayor diálogo con otras culturas.

Por último, es conveniente reflexionar también sobre las mejores prácticas en determinar la agenda y la toma de decisiones en el ámbito económica en la Unión Europea y también en la agenda y propuestas de las organizaciones internacionales. En este caso se pueden sacar varias lecciones de países como Alemania, Francia e Italia, pero también de los Países Bajos y Brasil. Cada uno tiene su propio modelo. Alemania, a pesar de ser un Estado federal y muy descentralizado, es capaz de encontrar consensos y defender sus intereses y presentar sus posiciones de manera articulada y coherente. Francia es más estatista y jacobina y eso le resulta ventajoso. E Italia tiene una cultura de *networking* única que le otorga más influencia en las instituciones del que emana propiamente de las estrategias diseñadas en Roma. Pero, en líneas generales, todos estos países, y otros que lo hacen también en este campo, han perfeccionado su diplomacia económica institucional en las siguientes áreas:

- En dedicar muchos esfuerzos en determinar bien los intereses nacionales que hay que defender o promover. Esto requiere de una labor de mapeo y reflexión interna en el propio país, incorporando a todos los niveles de la administración, el sector privado y la sociedad civil. Si los intereses nacionales, resultantes de la ponderación de los intereses regionales, sectoriales y empresariales, no están bien definidos, es difícil tener una estrategia unas posiciones claras a nivel internacional.
- En ser muy activos en todo el proceso de influencia, o lo que se conocen como las tres caras del poder, desde la determinación de preferencias, pasando por el establecimiento de la agenda hasta toma de decisiones. En el argot comunitario estos se conoce como "tocar todas las fases de la tubería" y significa que se tienen que hacer enormes esfuerzos en la fase inicial de propuestas donde las ideas, el discurso dominante y la doctrina toman un papel importante (y ahí intervienen también los académicos y los *think tanks*), en la fase legislativa, y en ese caso es importante estar en los grupos de alto nivel y los comités y grupos de trabajo que empiezan a redactar la legislación y, por fin, la fase de toma de decisiones donde las alianzas son claves. En el caso de Europe eso no es solo el Consejo también el Parlamento Europeo.

- En posicionar adecuadamente a sus nacionales a todos los niveles. Eso requiere de un esfuerzo también integral, empezando por el mapeo de perfiles que puedan tener opciones en entrar en las instituciones europeas y organizaciones internacionales y posteriormente en estrategias claras para promocionar sus ascensos dentro de las mismas. Para lograr eso es importante desarrollar la capacidad de generar redes (*networking*) y una cultura de mentoría o padrinazgo que consiga que los perfiles más senior ayuden a los perfiles más junior y viceversa. Aparte de tener una estrategia país desde la capital y la misión correspondiente, esto requiere también crear instituciones y tradiciones de socialización formales e informales que se mantengan en el tiempo.
- Finalmente, y no menos importante, está la interacción con los ecosistemas de diplomacia económica de los otros países, sobre todo de los más influyentes (que están en el G7 y G20). Esto requiere de una labora también de socialización y diplomacia de *cocktails* y pasillos que no se pueden dejar simplemente al albur de las habilidades concretas del individuo. También aquí hace falta una visión estratégica y amplia. No solo se trata de influir en los altos cargos de estas instituciones y en sus agendas, también hay que hacerlo en los *think tanks*, organizaciones no-gubernamentales y los medios de comunicación que rodean y moldean la actividad de estas instituciones. Eso incluye tener una estrategia de comunicación y de influencia en narrativas y doctrina.

Este informe ha sido una primera aproximación al concepto de diplomacia económica desde una perspectiva comparada. Como tal, solo ha podido penetrar una primera capa de la superficie de un fenómeno complejo y cambiante que necesita de mayor estudio y análisis. En particular, sería importante llevar a cabo un análisis de impacto para ver qué efectos han tenido las estrategias de estos países en términos de captación de empresas, crecimiento del número de exportaciones, y generación de puestos de trabajo en sectores abiertos al comercio, entre otros. Esto permitiría también abordar la cuestión de priorización, ya que permitiría identificar qué actuaciones podríamos considerar prioritarias en las diferentes dimensiones y ayudar a ordenar una posible agenda de reformas en este ámbito. Sin embargo, esperemos que este informe sirva para una primera reflexión y que más adelante pueda derivar en recomendaciones y medidas concretas para poder mejorar la diplomacia económica de España. En gran parte, la competitividad de nuestro país frente a sus pares en un entorno internacional cada más marcado por la geopolítica y la geoconomía, depende de ello.

BIBLIOGRAFÍA

- Adleiba, E. & Sakaev, V.* (2019). Cultural Diplomacy of France: Essence, Main Directions and Tools. *Journal of Educational and Social Research*
- Aharoni, I.* (2012). Nation Branding: Some Lessons from Israel. Extraído de Wharton University
- Anholt, S.* (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave-Macmillan
- Armstrong, S.* (2016). *Priorities in Australia's Regional Economic Diplomacy*. Australian Strategic Policy Institute
- Assemblée Nationale* (2004). *Rapport d'Information Déposé par la Délégation de l'Assemblée Nationale pour l'Union Européenne: Sur la Présence et l'Influence de la France dans les Institutions Européennes*. Extraído de Assemblée Nationale
- Auber, E.* (2016). *France et Politique Européenne: L'Influence de la France en Europe*. Fundación Dialnet
- Baldwin, R. E.* (1985). *Economic Statecraft*. International Political Science Association
- Bayne, N. & Woolcock, S.* (2017). *The New Economic Diplomacy; Decision-making and Negotiation in International Economic Relations*. Routledge
- Bergeijk, P., Okano-Heijmans, M. & Melissen, J.* (2011). *Economic Diplomacy: Economic and Political Perspectives*. The Hague Journal of Diplomacy
- Berridge, G. R. & James, A.* (2003). *Dictionary of Diplomacy*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan
- Blackwill, R. and Harris, J.* (2016). *War by Other Means; Geoeconomics and Statecraft*. Belknap Press
- Blomber, B. & Lawrence Broz, J.* (2013). *The Political Economy of IMF Voting Power and Quotas*. The Political Economy of International Organization

- British Trade International* (2001). Government expenditure plans for 2001-02 to 2003-04. Extraído de UK Government Resources
- Bowen, N.* (2005). *Multilateralism, Multipolarity, and Regionalism: The French Foreign Policy Discourse*. Duke University Press
- Buli, A.* (2016). *Modern Italy: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Cady, J.* (2004). Does SDDS Subscription Reduce Borrowing Costs for Emerging Market Economies? IMF Working Papers
- Carayon, B.* (2003). *Intelligence Économique Compétitivité et Cohésion Sociale*. Extraído de Portail de l'IE
- Caresche, C. & Lequiller, P.* (2016). Rapport d'Information Déposé par la Commission des Affaires Européennes sur l'Influence Française au sein de l'Union Européenne. Extraído de Vie Publique
- Carpentier-Tanguy, X.* (2010). *Les Think Tanks Comme Acteurs de l'Européanisation de la France*. Études Européennes
- Chohan, U.* (2021). *Economic Diplomacy: A Review*. Center for Aerospace and Security Studies
- Cooper, A., Heine, J. & Thakur, R.* (2013). *The Oxford Handbook of Modern Diplomacy*. Oxford University Press
- de La Sablière, J.* (2014). *La Perte d'Influence de la France sur la Scène Internationale*. Géoéconomie
- Debenedetti, G.* (2011). Why is the IMF Chief Almost Always French? Extraído de New Republic
- Degner, H.* (2018). France and Germany Control the Agenda and Broker Compromises, but they do not Dictate Eurozone Reforms. Extraído de LSE Blogs
- Degner, H., & Leuffen, D.* (2019). Franco-German cooperation and the rescuing of the Eurozone. *European Union Politics*
- Dinnie, K.* (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Branding*. Elsevier
- Dinnie, K., Melewar, T. C., Seidenfus, K. & Musa, G.* (2010). *Nation branding and integrated marketing communications: an ASEAN perspective*. Emerald

- Dubosclard, A.* (2001). Cultural Diplomacy and French Propaganda in the United States in the first half of the 20th Century. *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine*
- Earl, G.* (2019). Economic Diplomacy: New Trade Agenda, Chinese Rhinos, Made in ASEAN. *The Interpreter*
- Eckstein, Z., Lifschitz, A. & Menahem-Carmi, S.* (2020). A Growth Strategy for the Israeli Economy (2020). Extraído de Brookings
- Fan, Y.* (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*
- Fanjul, E.* (2012). Políticas de internacionalización de la economía y la empresa: un instrumento para promover el crecimiento y el empleo. Extraído de Real Instituto Elcano
- Fanjul, E.* (2013). La diplomacia comercial y la internacionalización de la economía y la empresa. Extraído de Real Instituto Elcano
- Federal Foreign Office* (2010). International Technology and Research Policy. Extraído de Auswaertiges
- Fry-McKibbin, R. & Than Thuong, N.* (2019). Does Commercial Diplomacy Overcome Impediments to International Economic Flows? The case of Australia. *The Hague Journal of Diplomacy*
- Getz, D. & Goldberg, I.* (2016). Best Practices and Lessons Learned in ICT Sector Innovation: A Case Study of Israel. *World Bank*
- Gilpin, R.* (1987). *The Political Economy of International Relations*. Princeton University Press, p. 76
- Gomart, T. & Hercker, M.* (2018). Macron, Diplomat: A New Foreign Policy? *Institut Français des Relations Internationales*
- Golub, J.* (2013). Far from dominating EU decision-making, France and Germany are among the least successful EU states at negotiating legislation and budget contributions. Extraído de LSE Blogs
- Gudjonsson, H.* (2005). *Nation Branding. Place Branding*
- Harkov, L.* (2021). Has the Strategic Affairs Ministry achieved its goals? Extraído de *The Jerusalem Post*

- Institut Montaigne* (2018). Forum Économique Mondial: 7 Points Essentiels à Savoir sur la France. Extraído de Institut Montaigne Blog
- Institut Nationale de la Statistique et des Études Économiques* (2014). France in the European Union, 2014 Edition. Extraído de INSEE
- Institute for Cultural Diplomacy* (2011). Chapter 4; Nation Branding: Country-specific Evaluation. Extraído de Cultural Diplomacy
- Irish, J. & Emmot, R.* (2019). France's Macron embraces high-risk diplomacy at the EU's expense. Extraído de Reuters
- Kejin, Z.* (2011). The Rise of Economic Diplomacy: Substance, Institutions and Trends (in Chinese). Jiao Xue Yu Yan Jiu [Teaching and Studies]
- Knight, J. & Northfield, B.* (2020). Sovereign Investor Relations: From Principles to Practice. IMF Working Paper
- Krasner, S.* (1983). International Regimes. Cornell University Press
- Krasnyak, O.* (2018). Science Diplomacy: An Underestimated Toolkit of South Korea's Foreign Policy. Korea Economic Institute of America
- Krotz, U.* (2015). History and Foreign Policy in France and Germany. Palgrave-Macmillan
- Lafont Rapanouil, M. & Shapiro, J.* (2017). Macron's Foreign Policy: Claiming the Tradition. Extraído de Brookings
- Lane, P.* (2016). French Scientific and Cultural Diplomacy. HAL
- Lee, D.* (2004). The Growing Influence of Business in UK Diplomacy. Oxford University Press
- Lee, D. & Hocking, B.* (2010). Economic Diplomacy. Oxford Research Encyclopedias
- Lee, D. & Hudson, D.* (2004). The Old and New Significance of Political Economy in Diplomacy. Review of International Studies
- London School of Economics - Economic Diplomacy Commission Final Report* (2021). UK Economic Diplomacy in the 21st Century. Extraído de LSE
- Lundgren, M., Bailer, S., Dellmuth, L. M., Tallberg, J., & Târlea, S.* (2019). Bargaining success in the reform of the Eurozone. European Union Politics

- Mahadav, M.* (2015). Israeli Foreign Policy and the Modern Diplomacy of the 21st Century. The Israel Institute for Regional Foreign Policies
- Martre, H.* (1994). Intelligence Économique et Stratégie des Entreprises. Extraído de Portail de l'IE
- Marques, J.* (2017). Business Diplomacy in Brazil: Early Lessons from an Emerging Economy. International Business Diplomacy
- Meir, G.* (2005). What "Hasbara" is Really All About. Extraído de Israel Embassies
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Cooperación y Unión Europea.* Diplomacia Económica. Retrieved from Exteriores
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Cooperación y Unión Europea* (2016). Informe sobre Diplomacia Científica, Tecnológica y de Innovación. Retrieved from Exteriores
- Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo* (2017). Piano Strategico del Turismo 2017-2022. Retrieved from MiBACT
- Mo, J.* (2017). South Korea's Middle Power Diplomacy: A Case of Growing Compatibility between Regional and Global Goals. International Journal
- Muggah, R. & Passarelli Hamann, E.* (2012). Brazil's Generous Diplomacy: Friendly Dragon or Paper Tiger? Palgrave-Macmillan
- Muñiz, M.* (2021). Diplomacia, Movilidad, y Recuperación Económica. Extraído de Cinco Días
- Na, J.* (2013). Eximbank to Finance "Hallyu" business. Extraído de Korea Times
- OECD* (2009). Accession of Israel to the OECD: Review of International Investment Policies. Extraído de OECD
- OECD* (2020). Economic Surveys: Israel 2020. Extraído de OECD
- Odell, J.* (2000). Negotiating the World Economy. Cornell University Press
- Park, G. & Joo Jung, H.* (2020). South Korea's Outward Direct Investment and its Dyadic Determinants: Foreign Aid, Bilateral Treaty and Economic Diplomacy. The World Economy
- Patterson, D. & Choi, J.* (2017). Diplomacy, Trade, and South Korea's Rise to International Influence. International Area Studies Review

- Prieto, J. J.* (2016). Juegos Olímpicos 2016: La Diplomacia Deportiva de Río. Extraído de Cinco Días
- Putnam, R. D.* (1988). Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-level Games. MIT Press
- Rodrigues Vieira, V.* (2017). Blended Diplomacy: Institutional Design and Brazil's National Interest in Trade. Rising Powers Quarterly
- Rose, A.* (2005). The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion. National Bureau of Economic Research
- Rose, M.* (2020). French, Dutch join forces to urge EU to show teeth on trade. Extraído de Reuters
- Rosenberg, L.* (2020). Economic Statecraft and US Foreign Policy: Reducing the Demand for Violence. Routledge Studies in US Foreign Policy
- Ruffini, P.B.* (2017). Science and Diplomacy: A New Dimension of International Relations. Springer Berlin
- Ruffini P.B.* (2020). France's Science Diplomacy. Extraído de Science & Diplomacy
- Sainsbury, T.* (2016). Do We Need more Economics in Australian Economic Diplomacy? Australian Journal of International Affairs
- Samuel-Azran, T., Ilovici, B., Zari, I. & Geduld, O.* (2019). Practicing citizen diplomacy 2.0: "The Hot Dudes and Hummus—Israel's Yummiest" campaign for Israel's branding. Springer
- Sánchez Guitián, J. M., Zunzarren, H. & Gorospe, B.* (2013). ¿Cómo se gestiona una marca país? Con un Centro de Inteligencia. ESIC Editorial
- Santander* (2021). Brazilian Trade in Figures. Extraído de Santander Trade
- Silberzahn, C. & Guisnel, J.* (1995). Au cœur du secret : 1500 jours aux commandes de la DGSE (1989-1993). Fayard
- Strange, S.* (1992). States, Firms and Diplomacy. Oxford University Press
- Stroobants, J. P.* (2021). Qui Veut Vraiment d'une Diplomatie Européenne? Extraído de Le Monde

- Svetličič, M.* (2011). Competences for Economic Diplomacy and International Business; Convergence or Divergence? *Uprava*, IX(1), 145-167
- Szondi, G.* (2008). Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences. Clingendael Institute
- Tarlogic* (2019) France and Economic Intelligence. Extraído de Tarlogic
- Tesoro Publico* (2021). Estrategia de Financiación. Extraído de Tesoro
- The Economist* (2014). South Korea's Soft Power: Soap, Sparkle and Pop. Extraído de The Economist
- The Place Brand Observer*. Nation Branding Comparative Perspectives. Extraído de TPBO
- Trisni, S.* (2019). South Korean Government's Role in Public Diplomacy: A Case Study of the Korean Wave Boom. *Andalus Journal of International Studies*
- Tobin, J. S.* (2009). Will the World Buy Israel's New 'Brand'? Extraído de Commentary Magazine
- Tony Blair Institute for Global Change* (2018). Assessing Israel's Trade with its Arab Neighbours. Extraído de TBIGC
- UKTI* (2010). Annual Report and Accounts 2010 to 2011. Extraído de UK Government Resources
- US Department of Defense* (2020). 2020 Investment Climate Statements: Israel. Extraído de USDoD
- Van Ham, P.* (2001). The Rise of the Brand State: The Postmodern Politics of Image and Reputation. *Foreign Affairs*
- Weber, F. P.* (2011). Le mythe de l'influence française. Extraído de La Tribune
- Winstanley, A.* (2017). The Failure of Brand Israel. Extraído de Middle East Monitor
- Xuequan, M.* (2018). Spotlight: Israel Increases Effort to Attract Foreign Investment. Extraído de Xinhuanet
- Yiu, L. & Saner, R.* (2006). International Economic Diplomacy: Mutations in Post-modern Times. Netherlands Institute of International Relations

ANEXOS

► Brazil

1. Leading Institution – Ministério das Relações Exteriores (Itamaraty)

i. Areas of responsibility

- Science, technology and innovation; International cooperation; Culture and education; Exports and investments; Economic and commercial foreign policy

ii. Strategic objectives and activities

- Science, technology and innovation: Cooperation in science; Innovation Diplomacy Program
- International cooperation: *Agência Brasileira de Cooperação* (ABC); Educational, sports, humanitarian, and technical cooperation
- Culture & education: Cultural diplomacy; *Fundação Alexandre de Gusmão* (FUNAG); *Instituto Rio Branco*; Brazil cultural network
- Exports and investments: *Agência Brasileira de Promoção de Importações e Investimentos* (APEX); Invest & Export Brazil
- Economic and commercial foreign policy: Relations with international economic organisations; Financial and tax agenda; Commercial diplomacy; and international trade

2. Partner Institutions

i. Export promotion + Investment attraction

- APEX: works to promote Brazilian products and services abroad and attract foreign investment to strategic sectors of the Brazilian economy. Main activities: Market intelligence; Entrepreneurial training; Internationalisation strategy; Business and image promotion; Investment attraction
- Invest & Export Brazil: offers info. about the Brazilian market, bss. environment, investment attraction programs, and Brazilian exporters. Three pillars: Buy, Invest, and Discover Brazil

ii. Tourism promoter

- *Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo* (EMBRATUR): In charge

of the planning, formulation, and implementation of actions for the commercial promotion of Brazilian products, services, and tourist destinations abroad

iii. Embassy business offices

- *Setores de Promoção Comercial* (SECOMs): located in 104 embassies and consulates around the world, SECOMs provide assistance to companies wishing to invest in Brazil or import from Brazil. Also in charge of gathering and providing information about local business and investment opportunities for Brazilian businesses abroad. Managed by *Itamaraty's Coordenação-Geral de Promoção Comercial* (CGPR)

iv. Public bodies

- Ministry of Economy: Has a secretariat for International Economic Affairs & International Trade. Also collaborates in the Chamber of International Trade (CAMEX) with Itamaraty
 - The trade and investment promotion activities are concentrated in the *Secretaria de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais* (SECINT), with three divisions:
 - *Sec-Exec. Da CAMEX*
 - *Sec. de Assuntos Econômicos Internacionais* (SAIN)
 - *Sec. de Comercio Exterior*
- Ministry of Agriculture, Livestock and Food Supply: Oversees the Brazilian Agricultural Research Corporation (EMBRAPA)
- ABC: plan, coordinate, negotiate, approve, execute, monitor, and evaluate, at the national level, humanitarian and technical cooperation programs, projects, and activities.

3. Economic Diplomacy

i. Commercial diplomacy

- Areas of interest: stimulating exports, promoting tourism, attracting foreign investment, and supporting the internationalization of national companies.
- Carried by the head of State and his ministers; by ambassadors and other chiefs of diplomatic missions; and by diplomatic agents and technicians who work in SECOMs
- SECOMs provide Brazilian business with two types of services:
 - Commercial operations: business missions abroad, participation in international fairs, buyer/investor missions in Brazil, and cooperation with chambers of commerce
 - Intelligence & commercial information: commercial inquiries and complaints, registration of data from local companies in the portal Invest & Export Brazil, FDI identification, preparation of market surveys and “How to export” guides.

ii. Trade diplomacy

- Main trade partners: China, the United States, the Netherlands, Germany, Argentina, Japan, Mercosur, and the EU. Foreign trade represented 29% of GDP in 2019 and Brazil is among the world's 25 top exporters and importers. Main exports: soybeans (11.6%), oil (10.7%), iron (10.1%), maize (3.2%), and chemical wood pulp (3.1%) Still, it is a relatively closed economy, with a low trade penetration and a low number of exporters relative to the population.
- Brazil vehemently looks for new markets near and abroad to increase exports. It is adamant in forming new economic opportunities in the developing world and aspires to be a pivotal player in international affairs, strengthening its influence through its trade with the world
- CAMEX is responsible of formulating, coordinating, and implementing foreign trade policy. It consists of six ministers, three of whom - foreign affairs; finance; and development, industry, and foreign trade – have the primary responsibility for implementing Brazil's trade policy. Its key functions include setting import and export tariffs; formulation of rules regarding trade remedies; definition of rules on nomenclature of goods, labelling and rules of origin; and establishment of criteria for the negotiation of trade agreements.
- Brazil participates in regional and multilateral economic organisations to protect and advance its trade and development interests: MERCOSUR; G20; UNCTAD; WTO and OECD

iii. Public diplomacy

- The Cultural and Educational Department of the Itamaraty is organized into three units:
 - Division of International Cultural and Portuguese Language (DCLP)
 - Division of Educational Themes (DTED)
 - Division of Actions for the Promotion of Brazilian Culture (DCULT)
- A champion of development aid (especially south-south cooperation), the ABC operates in two segments: multilateral and bilateral. The cooperation provided abroad is developed exclusively in response to demands officially received through diplomatic posts or foreign representation in Brazil. Approximately 8,000 projects in 30 years.
- Science Diplomacy: In addition to this traditional scientific diplomacy, Itamaraty seeks to associate itself with efforts to transform productivity and to promote the competitiveness of the industry, with a view to creating conditions for the insertion of Brazil in the most advanced production chains in terms of global through innovation diplomacy.
- Sports Diplomacy: Using sports, Brazil proselytised an image of a rising, modern South American regional leader and economic powerhouse on the back of the 2014 World Cup and 2016 Olympics, among others. They were all an important

stage of a broader long-term strategy of enhancing Brazil's soft power, prestige, and visibility.

4. Country lessons

i. Approach to multilateral trade negotiations: The 'executive branch' (Baracuh, 2017)

- Brazil and other BRICS nations' rise had profound geo-economic effects on the substance, structure, and processes of multilateral trade negotiations. Its economic weight as an agricultural exporter and its skilful diplomacy have played key roles in WTO rounds. In recent years, however, this hasn't been the case in the regional stage, as exhibited by the many problems of Mercosur in advancing regional integration and reaching a free trade agreement with the European Union.
- The role of governments is to give strategic direction while coordinating and mediating conflicting pressures and reconciling different tensions. *Itamaraty*, in close coordination with other ministries, is responsible for the economic diplomacy of trade negotiations. It works as the 'executive branch' of trade negotiations
 - The overall strategic mandate of trade negotiations is decided by CAMEX, an inter-ministerial council under the president of Brazil, which coordinated with an Informal Technical Group, composed of both public and private stakeholders, to carry out technical discussions and advance negotiation positions

ii. Brazilian business diplomats: Not enough say (Marques, 2017)

- An ambitious diplomatic agenda needs to be matched by an increasingly vocal business diplomacy from internationalised companies who leverage their presence and legitimacy abroad. *Itamaraty* holds the diplomatic power, but it has neglected the potential of business diplomats, whom surveys have shown to complain about insufficient and ineffective channels of communication between the public and private sector and inefficient interest aggregation.
- Brazil should embrace corporate actors as increasingly valuable constituencies. They can play an important role in advancing Brazil's image, reputation, and economic wellbeing. But MNCs can also negatively affect foreign policy and country image, e.g., Odebrecht and Petrobras

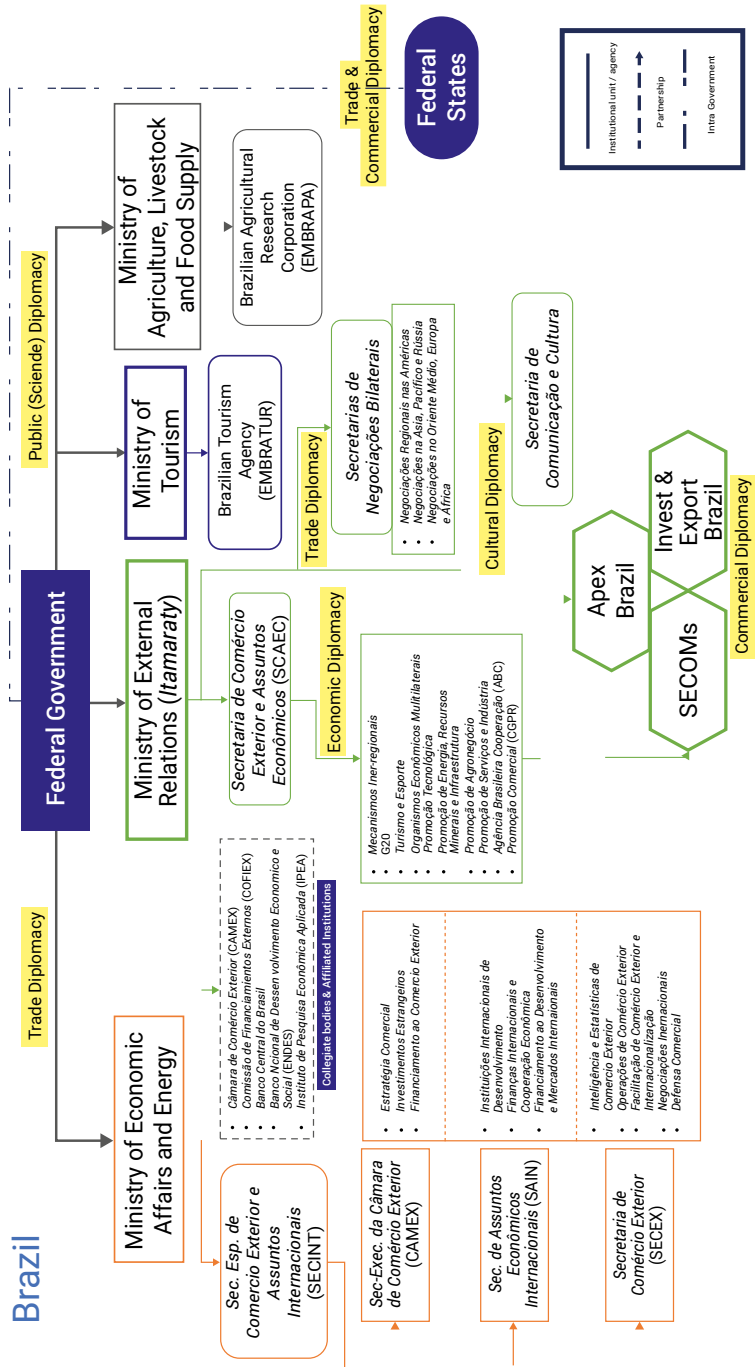
iii. Institutional design: National interests vs. international concerns (Rodrigues Vieira, 2017)

- Different institutional designs affect how ED relates to the international level and interacts with domestic constituencies; we need to look at diplomatic bureaucracies (the institution at the forefront of international bargaining), which may be economic-focused or "blended"

- *Itamaraty* is a “blended” diplomatic bureaucracy as it combines politics and market-related concerns, and is more susceptible to foreign, rather than domestic, factors, like high politics.
- However, economic-focused bureaucracies may be better equipped to understand and balance domestic interests better than an internationally-embedded foreign affairs ministry.

iv. Global South Champion: Brazil’s can-do style (Chin, 2013 & Muggah and Hamman 2012)

- The historical experience in overcoming economic backwardness, poverty reduction and anti-colonial struggle has resulted in a diplomatic culture built around the ‘respect for sovereignty’, ‘equal treatment’, and ‘peaceful means’ for resolving inter-state conflicts
- The rise of Brazilian diplomacy is the result of a conjuncture of sustained economic growth for two decades and internal strengths in *Itamaraty*’s organisational capacity for selecting and cultivating high-calibre diplomats. The result was Lula’s “imaginative diplomacy”
- Brazil’s foreign policy is aligned with a south-south cooperation and north-south negotiation agenda. It seeks to expand to new markets for its products, services, and investment, hoping to extend its influence in bilateral and multilateral relations through two pillars: trade & aid



► South Korea

1. Leading Institution – Ministry of Foreign Affairs (MOFA)

i. Areas of responsibility

- North Korea nuclear issue; Public and participatory diplomacy; Cooperative diplomacy with neighbours; Northeast Asia+ Community; Economic diplomacy and development cooperation; and Protection of Korean nationals abroad

ii. Strategic objectives and activities

- South Korea's Diplomatic White Paper is governed by three axes:
 - State Diplomacy – Middle-power diplomacy
 - Economic Diplomacy – Commercial and trade diplomacy
 - Public Diplomacy – Korean *Hallyu*; Development; Science and Sports Diplomacy

2. Partner Institutions

i. Export promotion + Investment attraction

- Korea Trade-Investment Promotion Agency (KOTRA): Aims to “lead the way for SMEs to explore overseas markets and create global jobs”. Partially funded and supervised by MOTIE and MOFA, its main activities comprise:
 - Support newly exporting companies with market information
 - Foster global partnerships
 - Create and discover new business opportunities
 - Provide infrastructural support to strengthen competitiveness
 - Foreign investment attraction

ii. Tourism promoter

- Korea Tourism Organisation (KTO): its strategic direction aims to lead the digitalization of tourism ecosystem; Lead innovative growth in the tourism industry; Promote regional tourism, Enhance the brand image of Korea tourism; Enhance social values through tourism

iii. Business offices

- Korean Business Centres (KBC): Commercial offices of KOTRA (127 offices in 84 countries). They represent businesses abroad and advise how to import from, and export to Korea. Also informs on investment opportunities in Korea and Korean investments in the host country.

iv. Public bodies

- Ministry of Trade, Industry and Energy (MOTIE): In charge of Industry; Trade/ Investment; Energy; and FTA/Economic Cooperation. Works with several affiliated agencies in the areas of industry, trade, and investment. The Minister for Trade manages the bureaus of: Trade Policy; Trade Cooperation; FTA negotiations; International Trade and Legal Affairs; and International Trade & Investment
- Korea International Cooperation Agency (KOICA): Established by MOFA in 1991 as a governmental organization for Official Development Assistance (ODA). Goals: promoting SDGs, leading partnerships for global development and nurturing cooperative ecosystems
- Korea Foundation (KF): Promotes the understanding and image of Korea abroad through various events and activities aimed at fostering international exchanges and cooperation

v. Private-public partnerships

- South Korean Chaebols – Usually seen as a success story of the country's rising business sector and export capacity. Though controversial and criticised abroad, *Chaebols* helped SK to develop a high-tech global reach, becoming true corporate diplomats

3. Economic Diplomacy

i. Commercial diplomacy

- Core policies: Support SMEs to explore overseas market opportunities; Global job creation; Diversify exporting goods and markets; Identify new overseas expansion opportunities
- KOTRA comprises the main commercial diplomacy efforts with various activities such as:
 - Developing and supporting SMEs business in overseas markets
 - Overseas market information, spread and consulting
 - Attract foreign investment
 - SME Global Business Training and attracting foreign professionals
 - Improving national brand and supporting development cooperation.
- Divided into three pillars: Buy Korea; Invest Korea; and Contact Korea

ii. Trade diplomacy

- Carried by the MOTIE (the Minister of Trade, in charge of trade policy and negotiation), foreign trade is an integral part of the South Korean economy (it is the world's 7th largest exporter and 9th largest importer according to the WTO)

- Its bilateral relations are represented by Korea's FTA network, which includes the EU, ASEAN, US, China, Canada, Australia, NZ, India, Turkey, Singapore, Peru, Chile, and Colombia.
- Multilateral organisations: member of WTO and has signed subsidiary agreements including TRIPs (Trade Related Aspects of Intellectual Property) and the Government Procurement Agreement. Korea is also a member of OECD, APEC, G20 and more

iii. Public diplomacy

- Cultural diplomacy (*Korean Hallyu*): Korea emerged as a major exporter of popular culture (K-pop, K-dramas) and tourism, initially in Asia, but it transformed into a global phenomenon with the advent of the internet and social media. The government supports creative industries through subsidies and funding for start-ups (including a \$1 bn fund for pop industry in 2005, according to The Economist)
- Public diplomacy: It aims to promote diplomatic relations and the national image of Korea by:
 - Sharing Korean culture
 - Deepening understanding on Korea (history, tradition, language)
 - Gaining global support for Korea's policies
 - Strengthening public diplomacy capacity
 - Promoting public-private partnerships
- Development cooperation: Korea's has long history as an ODA recipient and an exemplary model for economic and social development; it began to provide assistance to developing countries in the 1980s and developed an ODA system comprising a three-tier structure
 - ODA policy making and coordinating institution
 - Supervising institutions
 - Implementing agencies
- Sports Diplomacy: Aims to enhance ties between countries and raise national brand image through sports (e.g., Taekwondo). Sports diplomacy is especially focused on holding international sports festivals to raise the national image and help the economy. It is also being promoted to engage North Korea and seek rapprochement since the 2018 Winter Olympics
- Science Diplomacy: South Korea has not fully recognised science diplomacy as a source of soft power. Incorporating science diplomacy into its foreign policy, will enhance commercial benefits, help address the security dilemma, shape future geopolitical outcomes in a multi-polar world, and accelerate participation in scientific endeavours (Krasnyak, 2018)

4. Country lessons

i. Outward direct investment and its determinants: Building highways (Park and Jung, 2019)

- South Korea often invest in unlikely destinations where political and economic conditions are not as favourable to signal in private investors and attract their capital and exports
 - International investment treaties serve as credible commitment mechanisms to protect property rights and ensure fair dispute settlements
 - Official financial flows (foreign aid) also have a vanguard effect. Private actors may be chosen to provide goods and services to host countries, and more indirectly, economic development and better infrastructure may provide better investment environment
 - Economic (summit) diplomacy is a significant policy instrument in bilateral trade and investment, as state visits enhance mutual trust and open channels of communication

ii. Government role in the Korean *Hallyu*: Supporting booming industries (Trisni, 2019)

- The Korean wave boom is the result of cooperation between various state and non-state actors. The government acts as a stimulator, regulator, and facility provider for the cultural industry to develop, while non-state actors formulate strategies to penetrate global markets
- The government has institutionalised the Korean Wave. Assistance to cultural industries range from finding investors, establishing institutions directly under the government (with a Presidential Council on Nation Branding since 2009), strengthening ICT to manage promotions, and awarding cultural figures as ambassadors

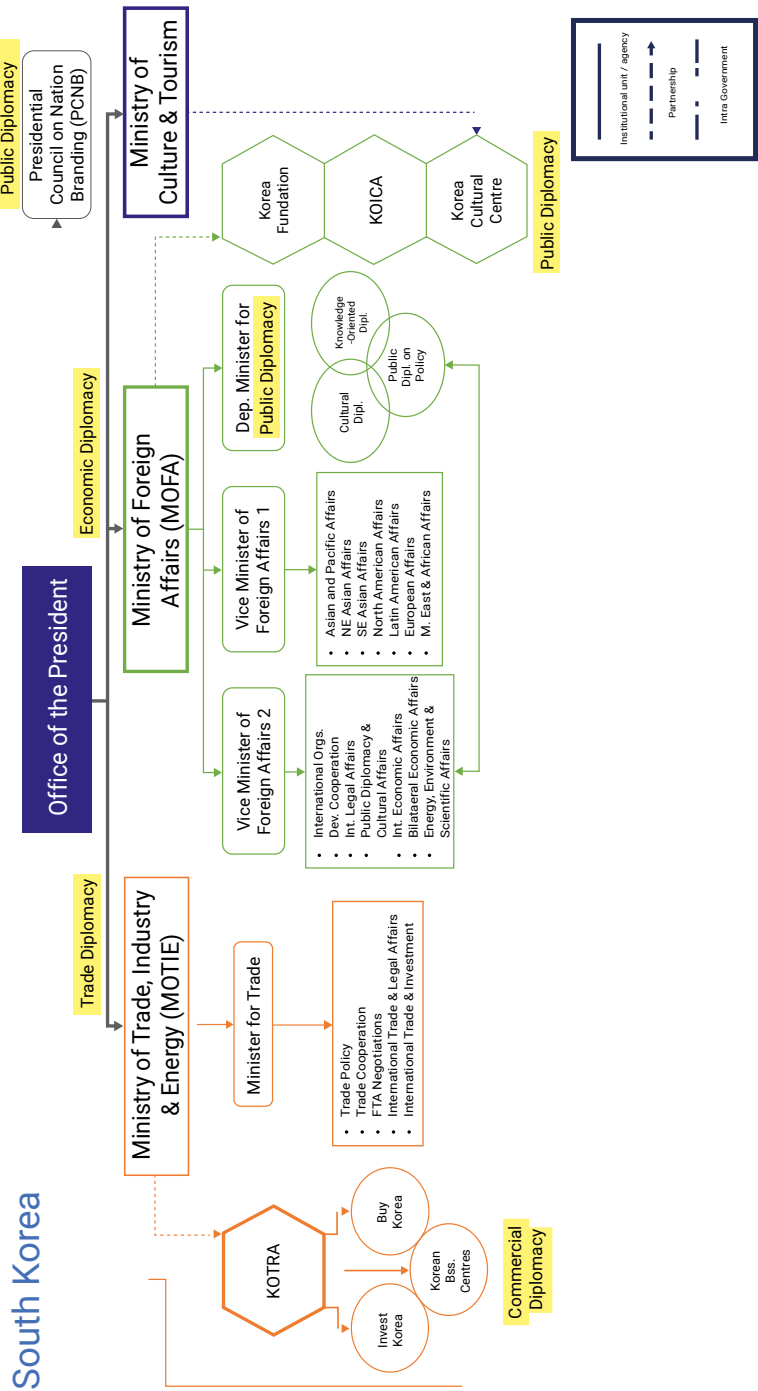
iii. Science diplomacy: An underdeveloped tool in public diplomacy (Krasnyak, 2018)

- Branching out of public diplomacy, science diplomacy is a sophisticated and knowledge-based toolkit to promote foreign policy objectives. Public diplomacy in Korea is limited to culture and sport diplomacy; science diplomacy has not been officially mentioned in any White Paper
- Ruffini: “attraction, cooperation, and influence are the fundamentals of science diplomacy”. Korea is successful in the first – and second to some extent – by pursuing an image of an attractive, scientifically- and technologically-developed country in robotics and electronics. However, its ability to generate knowledge-based soft power and wield international influence is rather underdeveloped

- Science in diplomacy (informing foreign policy objectives with scientific advice)
- Diplomacy for science (facilitating international science cooperation)
- Science for diplomacy (using science cooperation to improve international relations)
- How a country should incorporate science diplomacy depends on its diplomatic style and scientific development. These national diplomatic styles and “ways of doing science” derive from community standards, historical and cultural backgrounds, and institutional structures

iv. **Diplomacy & trade: Korea’s rise to international influence (Patterson and Choi, 2017)**

- Korea removed itself from diplomatic isolation using the tools of diplomacy to expand its trade relations, without which it would not have enjoyed the economic growth that saw it rise to international influence. It went from a poverty-stricken, US-dependant nation to a truly influential actor (12th largest economy), exporter of high-quality goods and capital, and one of the world’s most diplomatically connected countries



► Australia

1. Leading Institution – Department of Foreign Affairs and Trade (DFAT)

i. Areas of responsibility

- Policy areas: International relations; Trade and investment; Australia's development program; People-to-people (Public diplomacy); About Australia; Travel

ii. Strategic objectives and activities

- The DFAT leads the Economic and Commercial Diplomacy Agenda. Its roles include:
 - Working with partners to promote and protect trade and investment interests
 - Leading efforts in international trade and investment negotiations
 - Supporting bss. objectives through engagements with companies and bss. councils
 - Engaging with bss. to share info. on overseas commercial opportunities and risks
 - Managing the majority of Australia's \$3.7bn aid program

2. Partner Institutions

i. Export promotion + Investment attraction

- Australian Trade and Investment Commission (Austrade): The leading trade and investment agency. Austrade can help (i) Australian business, exporters, and education providers; (ii) int. companies looking to settle in; and (iii) buyers sourcing Australian products or services
- Export Finance Australia: The government's export credit agency. Provide financial expertise and solutions to drive sustainable growth that benefits Australia and its partners

ii. Tourism promoter

- Tourism Australia: The government agency responsible for attracting international visitors to Australia, both for leisure and business events. Its activities include advertising, PR and media programs, trade shows and industry programs, consumer promotions and research.

iii. Business offices - Austrade

- For Australians: Provides info. and services to help do business with overseas

markets and understand foreign regulation and best practices (10 offices around Australia)

- For International: Help investors to identify and take-up opportunities in Australia, and buyers by providing info. about Australian industry & service capabilities (80 offices in 50+ countries)

iv. Public bodies

- The departments of Agriculture, Infrastructure, Education, Industry, Treasury, Home Affairs and others which often have representatives in overseas posts
- The Australian Centre for International Agricultural Research (ACIAR): Contributes to sustainable economic growth and poverty reduction and enhanced regional stability, with a particular focus on economic and scientific diplomacy
- The Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation (CSIRO): Australia's national scientific research agency and innovation catalyst

v. Private-public partnerships

- According to the DFAT, "Australia's diplomacy is most effective when government and business work together to support our international economic and commercial interests"
- \$15 m "business engagement package" in the 2018 budget to support commercial interests
- Trade and Investment Policy Advisory Council (TIPAC): expertise across key sectors for the Australian economy: resources & energy, food & agribusiness, banking & finance, international education, tourism & hospitality, and health & medical research. Established in 2014 to open a channel between the private sector and the DFAT, now renamed
- Ministerial Advisory Council on FTA negotiations (MAC): draws expertise from a wide cross-section of Australian society, including business and community-based organisations

3. Economic Diplomacy

i. Commercial diplomacy

- The 2017 Foreign Policy White Paper places economic and commercial diplomacy at the forefront of Australia's international engagement, led by the DFAT who works closely with its portfolio partners and other key Gov. agencies with economic and trade responsibilities
- The economic and commercial diplomacy agenda is focused on five pillars of activity

- Promoting investment (Particularly in Australia's five key sectors)
- Addressing non-tariff barriers
- Supporting and facilitating business engaged internationally
- Advocating for the global rules-based trade system
- Increasing science, technology, and innovation links

ii. Trade diplomacy

- Australia negotiates FTAs to benefit its exporters, importers, producers, and investors. They are a vital part of its sustained economic growth. It currently has 15 FTAs with 26 countries and is negotiating new bilateral and regional deals (e.g., with the EU)
- Its main exports are iron, coal, education-related travel services, natural gas, and personal travel services. Its main export destinations are China (\$116bn), Japan, S. Korea, US (\$21bn) and India. Its main investor countries are US (\$900bn), UK, Belgium, Japan, and Hong Kong
- Australia engages with int. trade and investment organisations (WTO, G20, OECD, APEC) to boost the economy by promoting and protecting trade and investment opportunities.

iii. Public diplomacy

- Aims to raise awareness overseas of Australia as a destination for tourism and education, an advocate for global trade liberalisation, and a trusted citizen of the Indo-Pacific region. Goals:
 - Promote Australia's economic credentials and support their ED objectives
 - Underline Australia's deep engagement with the Indo-Pacific region
 - Advocate Australia's vision for the international policy agenda
 - Promote Australia's development credentials
 - Champion Australia as an open, innovative, democratic, and diverse nation
- Approaches which engage audiences on contemporary Australia and facilitates networks, collaboration and connections between people and institutions:
 - Cultural Diplomacy
- Establish networks and promote collaboration with artists, organisations, etc.
- Expand audiences and markets for Australian artistic work
- Promote Australian expertise in arts production and management
- Recognise the role of cultural actors as agents of social change
 - Sports Diplomacy
- Build institutional and people-to-people linkages

- Promote their reputation in performance and training, and sports governance
- Support sport for development initiatives
- Showcase their major events capabilities
 - Science Diplomacy
- Enhance Australia's competitiveness and ED in innovation, science & tech
- Promote Australia as a destination for education and training
- Lift Australia's profile as a partner for scientific research collaboration
- Facilitate greater international engagement and collaboration in innovation

4. Country lessons

i. Commercial diplomacy: Overcoming impediments (Fry-McKibbin and Thuong, 2019)

- Australia is relatively open and reliant on export markets; it is also one of the world's largest exporter of minerals and fuel, and hence requires substantial investment in the mining sector. This feature means Australia needs to be a large net importer of capital (FDI and portfolio).
- Australia's commercial diplomacy is successful in contributing to its merchandise exports and inbound foreign investment (+12.9% and +16.1% respectively). Diplomatic representation counters impediments like distance, level of economic development, and economic freedom

ii. Trade negotiations: Consulting on the private sector

- Because of its reliance on export markets, Australia's trade agenda is central to its economic diplomacy. Its pragmatic approach calls for making sure that business know about trade deals and providing it with significant input during trade negotiations.
- The government's trade negotiation agenda is informed by the Ministerial Advisory Council (MAC) which draws members from a range of Australian export interests and industries, comprising private-sector practitioners with exporting background and industry networks

iii. Whole-of-government approach: Balancing domestic & international institutions (Sainsbury 2016)

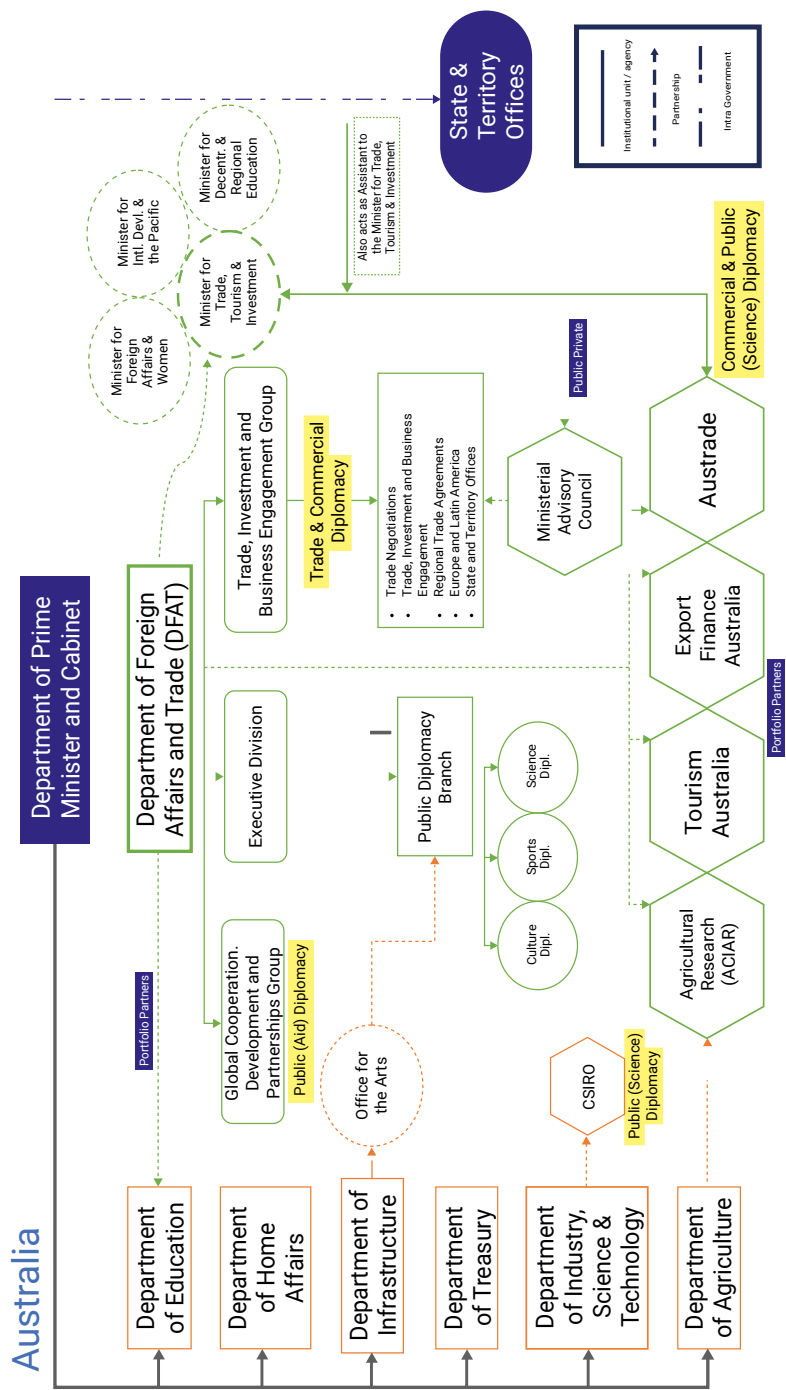
- Australia followed like-minded countries such as the UK, Canada, and Netherlands in placing economic diplomacy at the core of its foreign policy and merging the Departments of Foreign Affairs and Trade. Its five pillars of activities are narrow but targeted and, like Itamaraty, the DFAT coordinates its portfolio partners in its economic and commercial diplomacy agenda
- However, critics point to the DFATs economic diplomacy framework's missing the bigger economic picture, particularly the role of Australia's key economic

agencies: Treasury and the Reserve Bank of Australia. Economic diplomacy should be more than the DFAT narrowly looking for greater international opportunities for trade and investment, it should be about achieving Australia's strategic international economic priorities.

- This would require a whole-of-government international economic strategy, at the senior political level, which recognises that no single agency can coordinate all economic relations. The DFAT should assume a coordinating role over economic policies with an int. dimension

iv. Clear mapping: White papers show transparency and strategic direction

- Australia's economic diplomacy can be said to be a linear strategy which is revised on a constant basis. The Foreign Policy White Paper and Public Diplomacy Strategy show transparency and provide a strategic direction based on whole-of-government approaches
- By understanding its priorities and designing a collaborative institutional structure, Australia is able to draw a clear roadmap ahead and make informed decisions and follow medium- to long-term policy objectives



► France

1. Leading Institutions

i. Minister for Europe and Foreign Affairs (MEAE)

- Take action in the world for peace, security and human rights (aligns with French interests)
- Promote French businesses abroad and France's attractiveness in foreign markets
- Ensure the presence of France's ideas, language and culture while advocating cultural diversity. Special attention is paid to strengthening links between cultural action and economic interests, through sponsorships, partnerships between businesses and *L'Institut Français*, and improved synergies between major cultural communication events and the local communication concerns of French businesses
- Provide security and administrative services for French nationals abroad
- MEAE is supported by an extensive international network of embassies and consulates, which work in constant collaboration with the central administration in Paris and Nantes.
- France, the third-largest diplomacy network in the world (MEAE, 2020)

ii. Economic Diplomacy Directorate

- Ministry's point of contact for businesses, major groups, and SMEs. It ensures that their interests are taken into consideration during negotiations likely to impact their activities, especially issues relating to global economic regulation.
- The Directorate works with other relevant Ministry directorates and administrations (Ex. Ministry of Defence) to define and implement France's economic diplomacy initiatives in a coordinated manner.
- It oversees agencies working in the fields of economic diplomacy (Business France) and tourism promotion (*Atout France*).
- It supports the international development of French businesses and helps boost the attractiveness of France for international economic actors.
 - 160 embassies
 - 120 consular sections
 - 16 permanent repr. in multilateral bodies

iii. Ministry of Defence

- The Minister for Europe and Foreign Affairs and the Minister of the Economy and Finance collaborate closely with the Minister of Defence through its Directorate General for Armament in the Technical and Economic Intelligence unit. It is

subject to the levels of institutionalization and both public and administrative scrutiny in the case of France.

iv. Ministry of Economy, Finance, and Recovery

- Directly collaborated with the Ministry of Foreign Affairs to support the international development of French businesses, while helping the Minister of Foreign Affairs in dealing with international trade negotiations.

iii. Strategy

- The French foreign economic strategy and tools reflect the strong sense of the French national identity. Both the strategy and tools have been consolidated through history, governmental structure, diplomatic network, and the education/formation of the individuals composing it.
- The overall economic diplomacy strategy of France aims at aligning the national interests with the European ones. Nevertheless, French influences both the EU and multilateral organizations through its relevant positions and diplomatic networks.
- In 2003, the PM Bernard Carayon drafted a document about the state of affairs of the French economic intelligence and presented 38 recommendations. To achieve these goals, France created an ecosystem favouring the competitiveness of its firms. The ecosystem is characterised by deep collaboration between the public and private sector and a strong institutionalization of economic intelligence.
- France seeks to guarantee economic security at the national level that allows it to both attract and encourage investment in the country, export its companies abroad and protect its strategic sectors with multidisciplinary strategies.
- France seeks to develop its mechanisms for scientific and technical cooperation. In addition to scientific intelligence, there is an effort to link French competitiveness poles with foreign R&D poles and thus promote economic cooperation: joint R&D projects, joint ventures, etc.

2. Partner Institutions

- The French model is also characterised by high collaboration between institutions and the private sector. Also, the public sector tends to hire former executives of strategic French companies for leading positions in the economic diplomacy realm.
- The MEAE supervises 12 establishments, independently or alongside other government departments. These agencies work in various strategic areas covered by the MEAE:
 - Development assistance - Expertise France
 - Foreign trade and tourism: (*Atout France*; Business France)
 - Culture, education and the French language - *Institut Français*

- *Alliance Française* (AF)
- Foundation of French Alliances

i. Export promotion + Investment attraction

- Business France: responsible for supporting the international development of the economy, fostering export growth, and promoting and facilitating international investment in France
 - Promote French companies, business image and nationwide attractiveness as an investment location
 - Foster export growth by SMEs: prepare and help businesses to find commercial partners in target markets, paving the way for trade agreements
 - Inform and support foreign investors in France: help foreign investors to make decisions and offer support throughout their project
- Business France is supervised by the Ministry of Foreign Affairs, the Minister of Territorial Development, and the Minister of the Economy

ii. Tourism promotion

- Atout France –responsible for promoting France as a tourism destination, giving priority to investing in the major outbound tourism markets, i.e., the EU, North America and Japan.
- 1st *Conseil Interministériel du Tourisme* (CIT) - 2017

The plan has been drafted by:

1. Prime Minister
2. Interministerial Council of Tourism (overseen by the Minister of Europe and Foreign Affairs and the Secretary of State)
3. Stakeholders from the tourism industry
 - The government aims at creating a favourable and equitable framework for all stakeholders of the tourism sector, improve the quality of public services and their contribution to the tourism offer, accelerate the continuous modernization of tourism infrastructure, and capture a substantial part of the global growth of the tourism sector.
 - In 2017, after ranking as first tourism destination in 2016, France launched a program aimed at consolidating its position, increase the number of tourists by 2020 (from 80 million to 100 million) and increase the revenues coming from the sector (from 40 billion to 50 billion)
 - Create 300.000 new employees (in 2017, tourism accounted for 2m employees and for 8% of GDP)

To achieve these goals, the government created a plan based on 6 main objectives:

1. The quality of the hospitality and the security of the sites, which constitute essential factors of satisfaction and retention of tourists.

2. Change the French tourism offer to attract more foreign tourists (especially from Asia, considering the growing middle-class)
 3. Support from the State in terms of investment: this is a fundamental part of the government strategy (for example, the State gave *Atout France* €10m in 2017)
 4. Education and employment represent a key feature supporting the quality of both the French tourism offer and quality
 5. Support the digitalization of the sector, and data sharing to enhance and sustain the competitiveness of the sector
 6. Expand the access to holidays to a greater number of people
- 2nd CIT – 2018

Support tourism through:

1. Promotion: act on the tourism demand through the mobilization of the actors of the sector. The government has the objective of spending 1€ per foreign tourist visiting France by 2022
2. Investment: act on the tourism offer by investing on both construction and rehabilitation. The government wants to invest €15 billion each year by 2022 (the starting benchmark was €12.5 billion)
 - a. Focus resources over all territories, but especially in rural areas
 - b. Support all actors, especially SMEs
 - c. Support firms from an institutional point of view, especially in terms of innovation and energetic transformation

Role of *Atout France*

- The government's ambition is to make the operator *Atout France* *the common tourism house*, which brings together all the players and increases the effectiveness of their actions, by pooling them and ensuring consistency.
- Actor known for its efficiency and effectiveness with respect to promoting France abroad (both online and offline marketing)
 - a. Explore France: Designed to arouse a desire for experiences and immediate travel, France.fr is a showcase of the best of the art of living in France.
 - b. *France Tourisme Ingénierie*: front office aiming to support the territories and the entrepreneurs of private projects. It also facilitates the adaptation of the tourist offer to the challenges of internationalization and sustainable development, by accelerating the processes of innovation.
 - c. It is expected to grow its influence in the development of the tourism offer
 - d. It both promotes France as a tourism destination and French products as well.

Monitoring of specific measures related to tourism:

1. *Gastronomy tourism*

- a. Good France (*Gout de France*): applying the strategy of *La French Tech*, the plan aims at showing France as home of the best food and also show the diversity of French food and regions

2. Business Tourism

3. Ensuring security of tourists

- a. It is the duty of the Minister of internal affairs and security
- b. Among others, it ensures the security of sites and cultural events

iii. Public bodies

- *France Stratégie*: independent institution, reporting to the Prime Minister, which contributes to public action through its analyses and proposals
- Ministry of Higher Education, Research, and Innovation (involved in Science Diplomacy)
- Expertise France: It is the French international technical cooperation agency, with a status of public institution under the joint supervision of the Ministry of Europe and Foreign Affairs (MEAE) and the Ministry of Economy, Finance, and Recovery. It designs and implements projects which aim to contribute to the balanced development of partner countries
 - One major goal: to advise and support partner countries in strengthening their public policies. (Primarily central government administrations, but also regional organizations, local governments, and civil society organizations)
 - Works in close collaboration with French public institutions, as well as with the EU
- *LaFrench Tech* - Power the movement locally to increase the mobility of start-ups (100 cities)

iii. Private bodies

- Chambers of Commerce working in close collaboration with the Minister of Foreign Affairs and Minister of Education
 - 1. CCI: domestic focus
 - 2. CCI FI: international focus
- MEDEF: organization representing the French private sector abroad and acts as Private Sector Liaison Office in front of the French Development Agency, the WB, ERBD, ADB, IDB and other development banks and international organizations

3. Economic Diplomacy

i. Public Diplomacy

- *Science Diplomacy*: France builds on science diplomacy to bridge science, technology, and foreign affairs (officially laid out in the 2013 report *Science Diplomacy for France*)
 - asserting France's presence in international arenas where global issues are debated, spreading influence through its famous research centres, supporting innovation by French companies, engaging the scientific community in research for development
 - France aims to affirm its inclusion in the European research area, deepen its relations with countries with high scientific and technological potential, and strengthen its commitment to the developing world
- *Sport Diplomacy*: France has vast experience in organizing international sporting events. In July 2016, The UEFA Euro attracted to France over 1.5m visitors from around the world.
 - Sporting competitions and other major international events generate large tourist flows and attract new customers to the tournaments' host cities.
 - Sports also provide a window to display French innovation and expertise in a wide range of sectors (public services, infrastructure, environment, digital technology, tourism, health).
- Drivers of France's foreign policy: defending democracy, human rights, and the rule of law; promoting a cooperative approach to global challenges, especially on climate change and health supporting the SDGs; defending multilateralism; strengthening the Franco-German axis in European affairs; and maintaining a privileged relationship with countries in the South, particularly French-speaking former colonies.
 - France sees EU as a peace project. Macron is more concerned about strengthening EU Foreign policy in terms of security.
- Macron wished European Sovereignty: European sovereignty would be a notably higher level of capacity to act. It would assume the existence of "a fully established European political power" and require Europe to be an autonomous actor.
- Considering the present geopolitical struggles: Macron stressed the necessity of "conceiving the terms of European sovereignty and strategic autonomy, so that we can have our own say and not become the vassal of this or that power and no longer have a say". (SWP)

ii. Trade/Commercial Diplomacy

- The Government supports a balanced trade policy which ensure the access of French businesses to foreign markets but preserves collective sensitivities and preferences.

- As for access to foreign markets, the idea is to improve the access of small and medium-sized enterprises to growing markets by removing tariff and non-tariff barriers.
- France has been working with the Council to strengthen trade defence and protect strategic sectors by raising anti-dumping duties and improving monitoring of foreign investment.
- As a result of these efforts, a regulation regarding the screening of foreign direct investments entered into force on 10 April 2019 (Capacity to effectively lobby EU)

4. Country lessons (Best practices)

i. Models, strategies, and actors

- Foreign policy is central to French national identity. The overarching strategy of French ED aims at aligning domestic goals with EU goals and exert its influence through their network of nationals in key EU and multilateral IOs' posts obtained through their historically acquired loose influence over such institutions, through historic alliances like that of FR-GER in the EU or US-FR in institutions like the IMF.
- According to their MFA, among their ED top goals they include influencing the EU to its economic interests: to help exports, attract investment, adapt the regulatory framework in their favour, and promoting France's vibrant businesses and start-ups (Macron 2017)
- Key actors: France's historical focus on ED has led it to develop some agencies and institutions both in the public, private and public-private spheres that have created a unique ecosystem and network for institutional synergies in ED resulting in positive and quantifiable outcomes
 - Public institutions:
- Ministry of economy coordinates with the Ministry of foreign affairs to support the international development of French businesses
- The Minister for Europe and Foreign Affairs defines and implements France's international development policy: foreign trade + tourism
- Directorate for Economic Diplomacy (since 2019) - Implements its strategy within security-defence + coordinates and supervises all activities from the public administration and partners below in all matters relating to ED
- France strategie - an independent institution reporting to the Prime Minister which contributes to public action through its analyses and proposals
 - Private sector:
- Chambers of commerce (CCI) – Domestic focus + regional development
- CCI France International – coordinates and develops France's network of chambers of commerce and industry abroad (124 in 95 countries)

- MEDEF International – Represents French business abroad (185 countries), worldwide network. Promotes know-how through collective action
- Economic intelligence in France: The State supports large national companies through its intelligence services. It further distinguishes itself with the transfer of knowledge from the intelligence community to the private sphere through the creation of organizations and training programs that have been enhanced by the experience of former members of the intelligence services. This process has allowed for the creation of a unique and original way of thinking when it comes to economic intelligence.

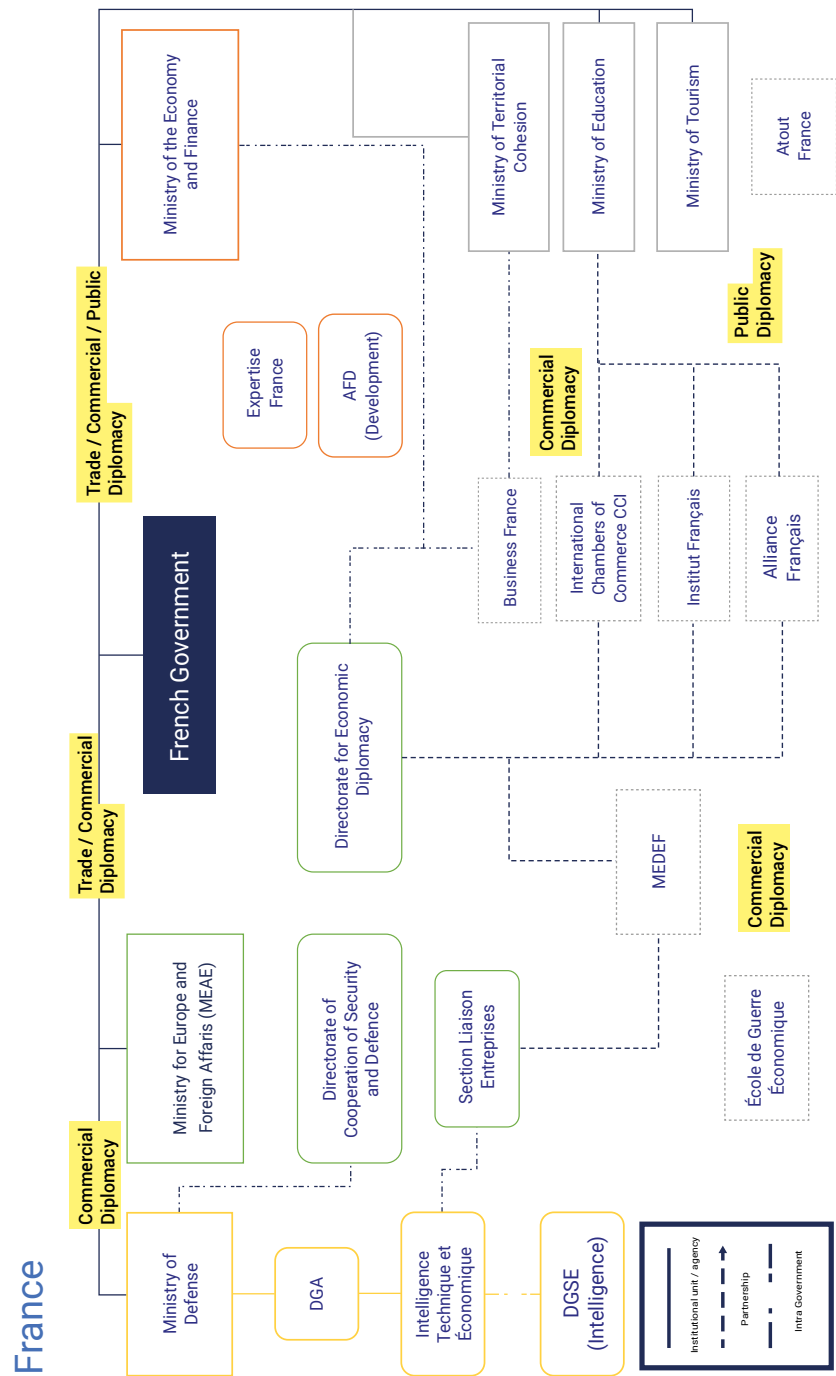
ii. Partnerships and strategies in the EU

- Franco-German support for Economic and Monetary Union (EMU) reform proposals is a necessary, but not a sufficient condition for their eventual adoption as EU policies.
- When France and Germany hold extreme positions and represent larger groups or camps of member states (e.g., 'North' vs. 'South'), pre-cooked France-German compromises are most likely to be successful at the European level.
- By contrast, joint Franco-German opposition leads to the elimination of issues from the EU negotiation agenda.

iii. France in IOs

- The recurring theme of *multipolarity* in the French foreign policy discourse serves to preserve a sphere for French initiative within global and regional organizations like the UN and the EU
- UN:
 - France is a permanent member of the UNSC.
 - They normally wish to "legitimize" actions ranging from economic sanctions to military operations.
 - It exercises foreign policy at global level – provide a framework of international law through which France can criticize US unilateral military actions.
 - France's place in the UNSC strengthens international diplomacy and allows it to pursue national interests in France's historic spheres of influence, for example, Africa
- Trade issues:
 - The Government supports a balanced trade policy which ensures the access of French businesses to foreign markets but preserves collective sensitivities and preferences and promotes compliance with the Paris Agreement.

- The French President Emmanuel Macron took a stance in favour of an open Europe that protects and can promote the economic interests of companies and ensure respect for French interests and adherence to international trade rules.
- France and the Netherlands have joined forces to urge the European Union to enforce environmental and labour standards more forcefully with countries the bloc signs trade deals with. According to a French diplomat, the EU must protect domestic industry and jobs, as the coronavirus pandemic hit the global economy.



► Italy

1. Leading Institutions

i. Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation (MAECI)

- Implements the foreign policy of the Italian government and represents Italy in the international context.
- Ensures the consistency of the international and European activities of the individual administrations with the objectives of international policy.
- The main areas of intervention are:
 - Handling international relations, European integration, business support, promotion of Italian culture and language abroad, protection and assistance of Italians abroad + issuing of entry visas, development cooperation.

ii. Ministry of Economic Development (MISE)

- Organization and management of the State in the field of industry, crafts, energy, and trade.
- The main sectors of interest can be grouped into three thematic areas:
 - Development of the production system; Foreign trade; Internationalization of the economic system, communication, and information technologies.
- The Ministry makes use of the territorial offices of the government and of the offices of the chambers of commerce, industry, crafts, and agriculture, of the regions and local authorities.

iii. Strategy

- *Sistema Italia*: promote and protect Italian business abroad
- Opening and introducing Italy to foreign markets (internationalization of Italian SMEs)
- Invest in the export sector (Smart Export, Export Pact)
- Protect and export the *made in Italy* brand in foreign markets
- Influence and support EU (Conference on the Future of Europe) – Draghi
- Support of multilateralism and transatlantic relations – Draghi
- Promote digital transformation

2. Partner Institutions

i. Export promotion + Investment attraction

- Italian Trade Agency (ICE) is the Governmental agency that supports the business development of Italian companies abroad and promotes the attraction of foreign investment in Italy.

- Agency operating the needs and strategies of the Ministry of Economic Development, and of Foreign Affairs and Cooperation
- ICE provides information, assistance, consulting, promotion, and training to Italian small and medium-sized businesses. Using the most modern multi-channel promotion and communication tools, it acts to assert the excellence of Made in Italy in the world
- ICE operates through a worldwide network of 79 offices in 65 countries.
- The Foreign Investments Attraction Department is a dedicated unit of ICE for facilitating the establishment and the development of foreign companies in Italy. The Department's main activities focus on:
 - promoting business opportunities
 - helping foreign investors to establish or expand their operations
 - supporting investors throughout the investment life cycle
 - offering high-level tutoring services for existing strategic investment

3. Economic Diplomacy

i. Economic Diplomacy

- Complex, fragmented, inefficient: Italy's conduction of economic diplomacy is organizationally very complex and fragmented; it can be broken down:
 - At the ministerial level
 - At the operational level
 - Coordination structures
- Normative stratification
 - Italy's state-led support has proven to be not organic, but rather disorganized, due to the "stratification of normative interventions, not always appropriately coordinated with the pre-existing policy regime".

ii. Public Diplomacy

- Culture
 - ENIT: national agency of tourism, which is supervised by the Ministry of Tourism
 - Italy has timeless cultural assets, with more UNESCO World Heritage Sites than any other country, and an extensive and active diplomatic network.
 - Cultural superpower and its consistently strong polling – a reflection of the global omnipresence of Italian cuisine and its iconic, internationally-renowned luxury brands
 - Italy's landscapes, architecture, and lifestyle will continue to draw tourists from far and wide, while its brands and cuisine have stood the test of time.

- In 2014, Italian was the fourth most studied language in the world (*Modern Italy: A very short introduction*. Anna Cento Buli, 2018))
- Italian cultural diplomacy benefits from the prominent role of the Ministry of Foreign Affairs: active in furthering the Italian culture and language abroad (*Modern Italy: A very short introduction*. Anna Cento Buli, 2018)
- Sport
 - Improving the Italian image through the promotion of sports abroad: cooperation between the Italian Olympic Committee and the Minister of Foreign Affairs (Coni, 2015)
 - Sports and Fashion: link between sportswear represents a highly regarded branch of fashion. Important international brands, such as Nike and Puma, ask a premium when there is the *Made in Italy* label, which guarantees quality. (*Modern Italy: A very short introduction*. Anna Cento Buli, 2018)
- Science Diplomacy (MAECI and MIUR)
 - The Ministry of Education, University and Research (MIUR) takes care of the promotion of research at national, European, and international level
 - In 2013, the online portal *Research Italy* was established with the aim of supporting and promoting Italian research in collaboration with the rest of the world (the website is both in Italian and English)
 - *Innovitalia*: portal managed by both MAECI and MIUR. It aims to offer both Italian and foreigner researchers and those who work in the innovation system, both in Italy and abroad, constant updates on the actions of Italian scientific diplomacy and on opportunities for bilateral and multilateral scientific and technological cooperation. The portal intends to enhance the network of Italian researchers abroad, offering a space for networking and collaboration between the various actors of Italian research and innovation on the international scene, sharing information on research, work, and specialization opportunities in different countries.
 - *Addetti Scientifici*
- Italy wants to re-establish its role in terms of science diplomacy by participating and financing multilateral initiatives. (G20, COP26)
- Italy wants to increase its number of researchers over the world, by 30% (from 29 to 37): this should re-enforce Italian science diplomacy abroad and the ability of the country to support SMEs in terms of tech. and innovation
- Italy is partner of GPAI (Global Partnership on AI) and the initiative GAIA-X (tech infrastructure for the management of data and cloud services).

iii. Trade/ Commercial Diplomacy

- Pact for Export (2020): proposal of a strategy to enhance the internationalisation of Italian brands, the “Made in Italy” considering the COVID-19 crisis (MAECI, 2020)

- Promoting culture-related sectors
- SMEs internationalization and shift business model to be export reliant + digitalization
- Fiscal concessions for SMEs and start-ups
- Ecosystems approach within ministries and interest groups
- Smart export:
 - Develop the entry and consolidation strategies in foreign markets
 - Protect and promote made in Italy in foreign markets
 - Managing change and digital transformation

4. Best practices

i. Cultural diplomacy

- *VivereALL'Italiana*: integrated promotion of Italy in the world. It was first launched in 2016 and created by the MAECI in collaboration with MIUR, MIC (Ministry of Culture), RAI (national public broadcasting company), and other partners supporting the Italian cultural diplomacy, such as the *Società Dante Alighieri*.
- Considering Italy's image abroad in terms of artistic-cultural heritage, creativity, innovation, and lifestyle, *VivereALL'Italiana* aims at designing an institutional strategy to strengthen Italy's global presence (language, literature, design, cuisine, visual art, cinema, tourism, etc.)

- Tourism -Italy

Piano Strategico del Turismo – Strategic Tourism Plan

- 6-year plan: 2017-2022
- Created by the *Comitato Permanente per la Promozione del Turismo in Italia* (Permanent Committee for the Promotion of Tourism in Italy). However, for the first time, the drafting of the plan has been open, participatory and involving all types of actors (both private and public) having a stake in the sectors.
- Collaboration between the MAECI, the MIC (Ministry of Culture), and the MDT (Ministry of Tourism)
- 3 main pillars:
 1. Innovation
 2. Sustainability/ quality
 3. Competitiveness (improve accessibility to the Italian heritage)

The 3 pillars contribute to the long-term sustainable use of the environmental and cultural Italian heritage

- Tourism at the centre of Italian strategic national policies (tourism accounted for 11.8% of GDP in 2015)

- The plan aims at providing actors belonging to the Italian tourism industry (national, regional, and local level) a united framework, in which they operate in a coordinated and coherent fashion: this should improve both demand and supply constituting the industry

The plan presents:

- New trends affecting the tourism industry such as digital revolution, social media, tourists looking for authentic experiences, sharing economy
- Italy within the global scenario as a tourism destination: culture as a key source of competitive advantage for the Italian tourism industry (UNESCO sites)
- The Vision for the future:

Renovate the Italian leadership within the tourism market (tourist at the centre, territory and heritage, competitiveness and labour, integration, and interoperability)

- The 4 general objectives of the plan:
 1. Innovate, specialize, and integrate the national offer: this objective is composed of 3 sub-categories based on the maturity of destinations (mature, emerging, and new):
 2. Strengthen the competitiveness of the Italian tourism industry: this objective is composed of 4 sub-categories:
 - a. Promote innovation, digitalization, and creativity
 - b. Improve infrastructures to better access destinations and sites
 - c. Increase both quality and quantity of employment
 - d. Make bureaucracy smoother
 - e. Strengthen the network of firms involved in the sector
 3. Develop innovative and effective marketing campaigns: better communicate the Italian brand using online tools to attract demand. The specific objectives are:
 - a. Strengthen the ranking and attractiveness of the Italian brand: the marketing campaign will be differentiated based on the targeted market and geography. Also, the focus will be on the promotion of the made in Italy and the Italian quality,
 - b. Widen and diversify both demand and markets (web marketing)
 - c. Strengthen the digitalization of promotion services
 4. Create an efficient and participatory governance of the plan:
 - a. Promote integrated management and continuous update to better satisfy the need of sustainability and innovation
 - b. Widen information and data about tourism in Italy
 - c. Ensure monitoring of the plan

ii. Influence in the EU

- Defining role in the use of EU recovery fund (almost 300 billion): its success/failure will highly shape EU integration for the years to come; Italy accounts for 17% of industrial production in EU, second only to Germany (30%); Member of G7; One of the five greatest economies in EU

iii. Fragmented/bureaucratic/inefficient/complex economic diplomacy

iv. Italy in IOs

- Economic and financial cooperation
 - The MAECI promotes Italian participation in multilateral organizations, especially in trade and finance. Promotes Italian position at G7/G8/G20 with other competent ministers and the Sherpa (diplomatic counsellor of the Italian PM)
 - Also ensures the Italian presence in all other economics-related UN-agencies, OECD, WB, IMF, and WTO
 - Collaborate with the minister of economics and finance, the Italian Bank, and ISTAT (National institute of statistics) to raise awareness about the Italian economy
 - Together with the Minister of Economic Development, the MAECI ensures the participation of Italy at the IEA (International Agency of Energy, part of the OECD). Together with the MIUR and the Italian Spatial Agency, the MAECI promotes the Italian presence (SMEs) for scientific and technological projects (International Space Station, Galileo) multilateral organizations.

v. Debt Issuance

- BTP Futura – Institutional Communication Campaign “BTP Futura. Perché l’Italia cresce con te”
- The campaign has been promoted by the Minister of the Economy and Finance (MEF) and aims at raising awareness with respect to the BTP Futura. BTP Futura is the only government bond exclusively thought for Italian individual investors and similar (such as retail).
- BTP Futura has already been emitted 3 times: once in 2021, and twice in 2020 (July and November). The goal of this debt issuance is to raise funds to sustain the Italian recovery from the COVID-19 pandemic: for instance, funds will be devoted to the vaccine campaign. The BTP Futura campaign aims at:
 1. Raise awareness among Italian citizens and convey the possibility of sustaining the country and its recovery through the BTP Futura
 2. Raise awareness about the BTP Futura and how it works
 3. Increase the interest and participation in tools supporting the Italian public debt, which is guaranteed by the State itself and crucial for the continuous

investment into public services which benefit Italian citizens 4. Guide citizens to the right website providing for further information

Target

- The BTP Futura is targeting traders online, small savers, financial counsellors, and private asset managers.

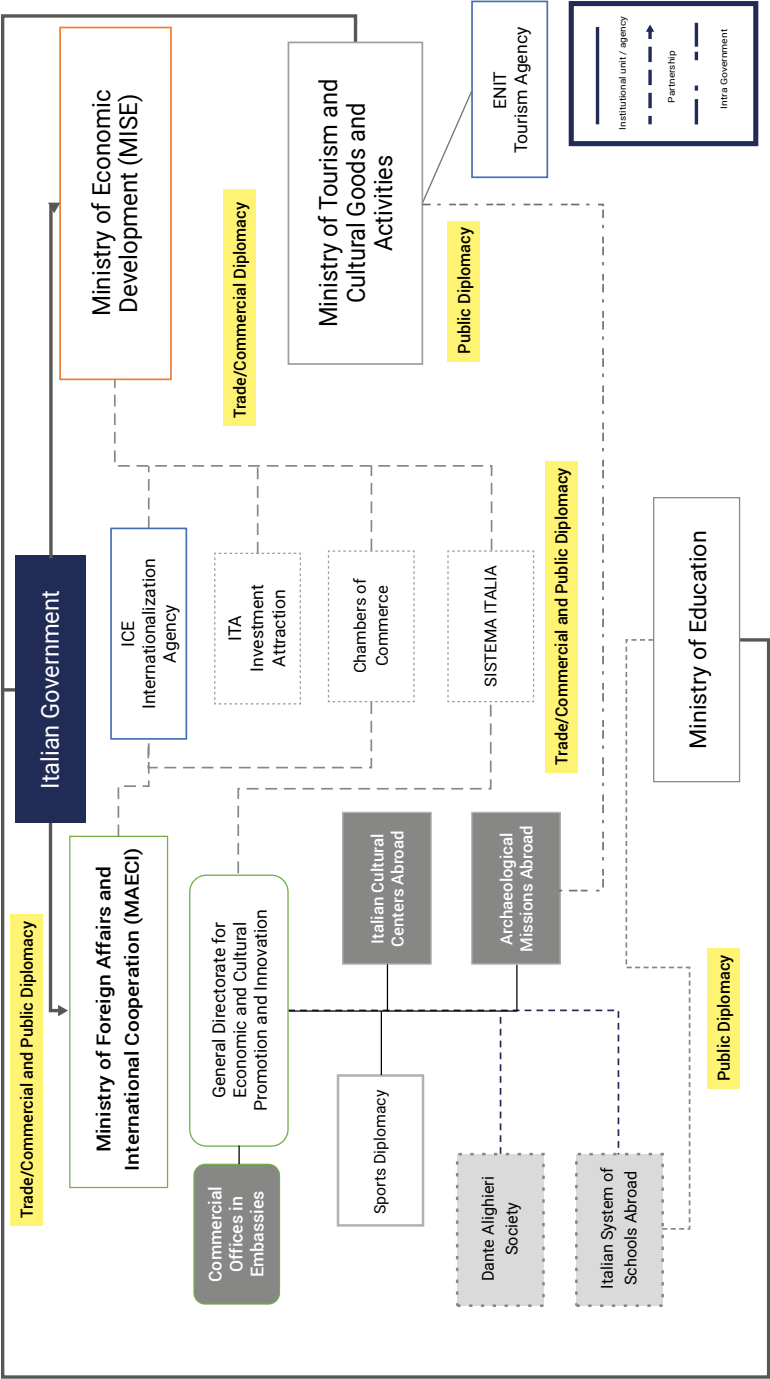
Content of the Campaign

- The TV advertisement is composed of a series of images depicting an innovative, productive, welcoming and with strong social solidarity. The advert wants to stress how the Italian debt is not just a number, but a pool of resources used to sustain citizens' everyday life: taking care of the people we love, Italian businesses, innovation, and the Italian know-how.
- BTP Futura is an innovative tool to secure savings of the Italians and support the recovery and long-term growth of the country: this is especially communicated through the quote "BTP Futura. Perché l'Italia cresce con te"

Tools of transmission of the campaign

- TV: through RAI (Italian public broadcasting company) - Radio

Italy



► Israel

0. Background

- Unique position, “Western country” model in MENA, US privileged standing
- Jewish diaspora, Arab-led boycotts BDS

1. Leading Institution – Ministry of Foreign Affairs

i. Areas of responsibility

- Multilateral Affairs: IOs, Strategic Affairs, International Development & Cooperation, Economic Affairs Division:
 - EAD: Economic Diplomatic tasks at large (commercial, trade, public)
 - *“EAD identifies economic and commercial interests and works in close cooperation with the missions, other departments in the MFA, other ministries, the Export Institute and the Israeli business community to promote these interests”*
 - *“Facilitates negotiations on free trade, economic agreements, organizes visits of finance ministers and professional delegations from other countries, promotes international fairs and conferences, disseminates economic information, provides assistance to Israeli companies to facilitate exports and investments, encourages cooperation in R&D”*
- Providing political and economic assessments and recommendations to governmental ministries and institutions and to the missions abroad
- Promoting international economic agreements, in conjunction with the relevant government ministries
- Promoting Israeli participation in international economic organizations, such as the World Trade Organization (WTO), the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD; and the Food and Agriculture Organization of the UN (FAO), to name a few
- Reinforcing Israel's image abroad as a modern industrial economy and powerhouse for cutting-edge technologies
- Assisting Israeli companies in their operations abroad
- Providing information, consultations, and other types of support in Israel and abroad (through the Israeli missions)
- Working with the various foreign embassies and Chambers of Commerce in Israel
- Public Diplomacy: World Jewish Affairs, Media and Public Affairs, Consular & Scientific Affairs
- Political Affairs: Geostrategic Divisions
- Consular Affairs, Policy Planning...

ii. Strategic objectives and activities

- Counter cultural & economic boycott (BDS): Cultural diplomacy and multilateral efforts
- Investment, Econ Growth & Knowledge Exchange: sophisticated sectors hub (and exports), R&D international agreements, multilateral economic cooperation
- Global Jewish Communities: networking with a variety of individuals (high importance of wealthy businesspeople and Jewish communities abroad giving back to Israel)
- Nation branding: as connective strategy to attract tourism, investment and counter BDS

iii. Open government

- Double sided coin: apparent transparency, forward-looking, very international outlook

2. Partner Institutions

i. Public bodies

- Ministry of Economy and Industry: Foreign Trade Administration. In charge of Exports, Trade Agreements, Branding and Exports: *while the MOE seems to be the backbone in terms of ED content and formalities, the MFA appears to have a role of host of the MOE abroad (for example MOE Trade and Commercial offices in Embassies) as well as a policy coordinator (broad task description of the Economic Division within the MFA: “promoting”, “assessing”, “assisting”, etc. while FTA is charged with conducting FTAs and executing export regulation)
- Divisions within the Foreign Trade Administration of MOE
 - Export Promotion Division – works to ensure the continued development of exports.
 - Trade Agreements and Trade Policy Division - responsible for Israel's free trade agreements, maintaining and developing inter-governmental relations and addressing regulatory barriers that affect Israeli industry.
 - Int. Marketing Programs Division – offers support programs designed to assist companies in their int. marketing activities promoting growth and diversified exports
 - Export Control Agency – regulates export control of dual-use goods, tech., and services.
- MASHAV – Agency for international Cooperation (Ministry of Foreign Affairs): lead Israel's efforts to empower those living in poverty to improve their own lives (underlying economic interest + seeking allies)
- Israel Export Institute: Established and funded by the government and the private sector.

- IEICI's expertise lies in technology and product scouting, joint ventures, and strategic alliances with Israeli companies.
- Delegations abroad, fora and business resources in place.
- U.S Department of State & Treasury: use of resources, intel, knowledge exchange and close cooperation unlike any other two ministries from different countries anywhere else
 - Israel Joint Economic Development Group: economic and fiscal performance focus, FP

ii. Tourism promoter

- Ministry of Tourism: tourism promotion, investment promotion, corporate & religious trips
- Go Israel: holistic brand, site, and app + Tourism Bureaus Abroad
- Taglit Birthright Israel – free educational trips to Israel for Jewish young adults (non-profit organization but gov- funded to an extent) – very prominent in the US (70% donors/alumni)

iii. Business offices abroad

- Trade and Commercial Offices (TEO) abroad (Ministry of Economy): dependent of the Export Promotion Division
 - Within Embassies: “how to do business in Israel”, sectors, resources on the bilateral commercial relations, scouting days, opportunity lists ...
- Economic Missions: special cases, within Embassies, represents the Ministry of Finance

iv. Private-public partnerships

- Mostly though individual networking + Export and International Cooperation Institute
- Non-profits: Federation of Israeli Chambers of Commerce no homogeneous representation abroad but special relation to the government (Ambassadors), Bss. Iron Dome (counter BDS)

3. Economic Diplomacy

i. Commercial diplomacy

- Areas of interest: stimulating exports, promoting tourism, attracting foreign investment, and supporting the internationalization of national companies.
- Carried by the head of State and his ministers (namely MFA & MEI); by ambassadors and other chiefs of diplomatic missions; and by TEOs abroad
 - Trade and Commercial Offices (TEO) abroad (Ministry of Economy): dependent of the Export Promotion Division

- Within Embassies: “how to do business in Israel”, sectors, resources on the bilateral commercial relations, scouting days, opportunity lists ...

ii. Trade diplomacy

- Use of multilateral agreements more as a political tool (seeking allies)
- Special relation with the US: the “trilateral agreements”
- Complicated relationship with neighbours and their allies in IOs

iii. Public diplomacy: Hasbara – Ministry of Strategic Affairs and Public Diplomacy (Secrecy)

- Countering BDS: entrepreneurship, avant-garde, cutting-edge country, scientific and tech hub
- COVID-19 efforts in the global arena: vaccines, open tourism, “back to normality”
- Nation Branding + Touristic attraction as niche (gay, “safe” MENA, religious) – Israel land of creation
- “Citizen diplomacy 2.0”: “hummus and hot guys” Instagram account

4. Best practices

i. Investment attraction

Metrics:

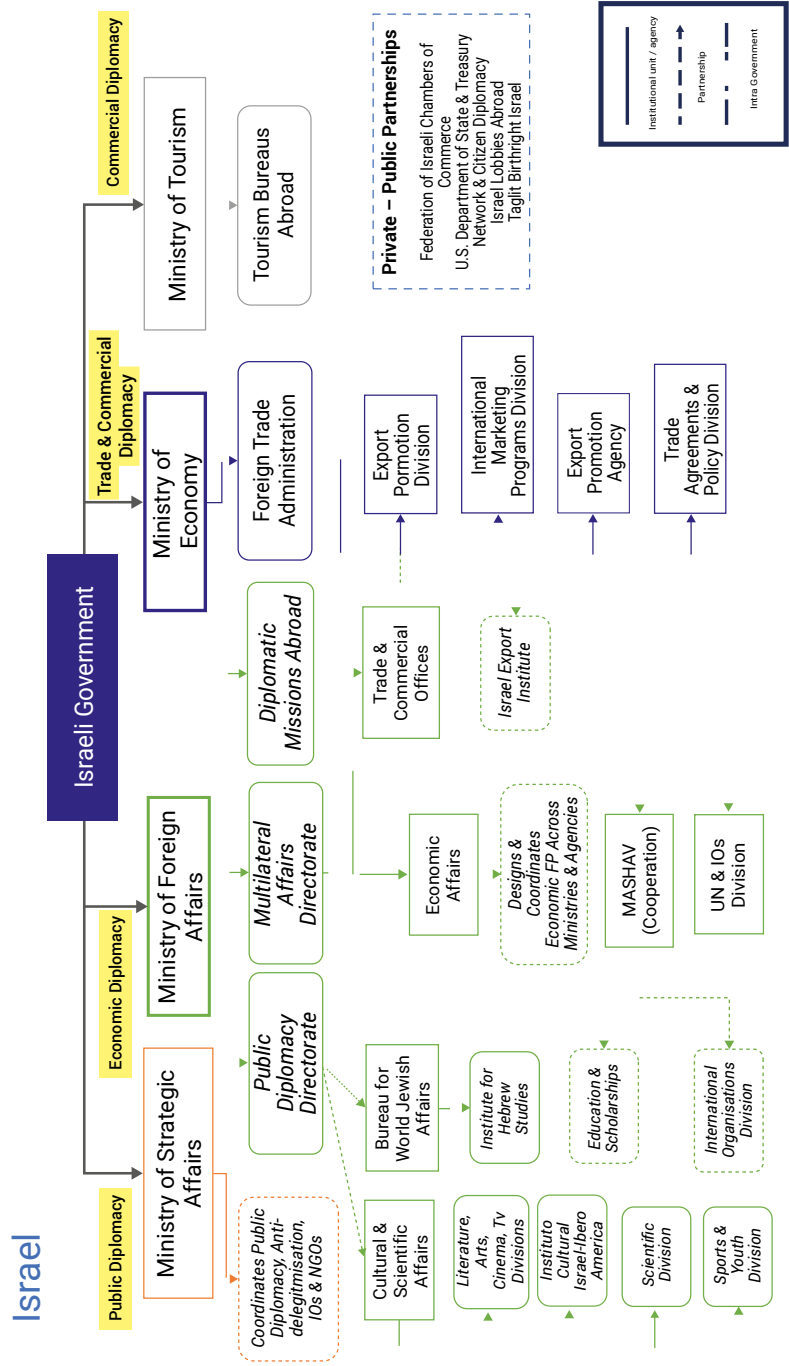
- Top 4 in the OECD - Inward FDI to GDP%= 6.16 (2020) (EU=0.74, G20=1.05)
- Foreign-owned firms directly sustained 10% of jobs in the private sector in 2018
- 28th in “Starting a Business” WB 2020 Doing Business Report, -17 places from 2019
- 330 MNEs (tripled presence 2010-2020) – aim: R&D & hi-tech hub in Israel
- MFA has asserted that all 103 Ambassadors and Chiefs of Mission abroad have a mandate to “recruit” foreign corporations to bring operations and R&D to Israel
 1. “The Start-Up Nation” - World Bank report on lessons: institutional innovation ecosystem model: 1. Investment in education 2. The diaspora 3. Connectivity 4. R&D governance 5. National innovation ecosystem: 6. Strategic pro-business government intervention (MOE Innovation Authority) 7. International Cooperation 8. Export- and domestic-led strategies
 2. Invest in Israel – Ministry of Economy and Industry: III is a “one-stop shop to cut bureaucracy for potential investors”
 - a. Remove regulatory barriers + efficiency and publicity + attract manufacturing
 - b. Diversify FDI: high dependence on US MNEs (2/3) and high-tech

ii. National Branding

- High international profile: mainstream historical media success until 2nd Intifada
- Special COVID-19 handling mention: worldwide news, tourism, hi-tech, (also racism)
 - 1. Hasbara
 - Linguistic focus, tours, strict guidelines for Embassies' social media, photographers, advertisement + embassies in foreign press, sports diplomacy (Rio, Paralympics...)
 - Organized: special focus in USA public opinion: Netanyahu, The Zionist Lobby, Institutional support, think tanks, influential academic & journalist paid trips, lunches, etc (Western guilt for anti-Semitism)
 - Unorganized: Citizen diplomacy and network diplomacy with the diaspora
 - 2. "Brand Israel": launched in 2006 by the MFA to counter BDS and delegitimization (MFA hired top PR agencies and is assigned 26 million per year)
- MFA efforts to show "Israel Beyond the Headlines": downplay religion, downplay conflict, focus on innovation, creativity, tourism
- Glamorous Mediterranean safe, LBTG friendliness, science, spiritualism...

Metrics:

- By 2012 they had already moved from 36 to 28
- Referred to in the press as Start-up nation, innovation hub
- Public and Private media cover on average more % of Israeli deaths than Palestinian
- Lower % of perception of the State as a threat in the EU



► Germany

1. Leading Institution - Federal Foreign Office-DG for Economic Affairs

i. Areas of responsibility:

- Trade policy, economic diplomacy, the promotion of foreign trade and investment, economic sanctions and investment screening, the digital transformation, transport policy, aerospace, business and human rights, energy and climate policy, environmental protection as well as export control.

ii. Strategic objectives and activities:

- Foreign policy, European integration and the EU, Transatlantic partnership, Commitment to peace and security, Democracy, Rule of law and Human Rights. Commitment to multilateral international order: G7/G8/G20 + Other Int. Organisations, Culture, Science diplomacy, International technology and research policy

2. Partner Institutions

i. Export promotion + Investment attraction

- Germany Trade & Invest (GTAI): the economic development agency of the Federal Republic of Germany and the central point of contact for German foreign trade. GTAI supports German companies setting up in foreign markets, promotes Germany as a business location and assists foreign companies setting up in Germany.
- *ixPOS - The German Business Portal*: Is a service provided by GTAI, which consists of a platform for finding business partners and opportunities in Germany and worldwide.
- German Centres for Industry and Trade:

ii. Tourism Promoter:

- German National Tourist Board (GNTB): funded by the Federal Ministry of Economics and Climate Action, which is the lead ministry for the German Government's tourism policy.

iii. Embassy business offices:

- Federal Foreign Offices has a network of 230 missions abroad.
- GTAI has more than 50 offices in Germany and abroad, most of them in Europe (18), Asia (12) and Americas (10).
- GNTB oversees tourism marketing abroad from its 30 offices around the world.

iv. Public bodies

- Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action (BMWK): provides export promotion services to help small and medium-sized enterprises to develop new markets abroad, in the form of trade policy measures which facilitate access to foreign markets or by supporting specific activities at all export stages. The range of support measures offered by the BMWK have been efficiently coordinated and bundled together under the new umbrella initiative *Mittelstand Global* (Global SMEs).
- Federal Ministry for Education and Research (BMBF): Promotes science and research, training and studies, the promotion of young scientists through international exchange programs in education and training.
- Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ): Oversees planning and political coordination of German development cooperation with civil society and business, and cooperation with partner countries and multilateral organizations as well as developmental policy information and education work.
- Federal Ministry for Economic Affairs and Export Control (BAFA): is a higher federal authority subordinated to the Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action. A central task of BAFA in the foreign trade sector is export control. Being involved in the export control policy of the federal government, BAFA acts as a licensing authority in close cooperation with other federal agencies on a complex export control system.
- German Society for International Cooperation (GIZ): GIZ is a globally active international cooperation and sustainable development service provider, from economic development and employment to energy and the environment, and peace and security. GIZ's main contractor is the Federal Ministry for Economic Cooperation and Development.
- *Länder* (Federal States): The sixteen federal states have individual economic development agencies whose tasks, organization and instruments differ by state.

3. Economic Diplomacy

i. Trade Diplomacy:

- Areas of interest: Energy, Environmental Technology, Health Economy, Civil Security Technologies, and Services.
- Leading initiatives: Made in Germany, Energy Export Initiative, Market Entry Programme, Healthcare Export Initiative, Civil Security Technologies and Services Export Initiative, Environmental Technologies Export Initiative.

ii. Commercial Diplomacy:

Foreign Chambers of Commerce, Delegations and German Business Representatives (AHKs)

- **The German Chamber of Commerce and Industry (DIHK):** is constantly coordinating and developing the network of German Chambers of Commerce Abroad. They are partially funded by the Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action (BMWK). The IHKs institutions of economic self-administration, they represent the interests of all commercial companies in their regions towards municipalities, state governments as well as politics and the public. This creates a direct link between the economy at home and abroad.
 - **German Chambers of Commerce Abroad (AHKs)** As official representatives of the German economy, the German Chambers of Commerce Abroad advise, support, and represent German companies around the world who want to set up or expand their international business. AHKs are institutions that promote German foreign trade. AHKs are institutions that promote German foreign trade.
 - Maintain, intensify, and improve overall foreign trade relationships, particularly between the respective location country and Germany.
 - **Chambers of industry and commerce (IHKs):** They represent the network of 79 chambers of industry and commerce. The IHKs are business institutions for business and at home in the regions. They are anchored here and know what moves the economy. Together with their member companies, they take responsibility in their regions and help improve the conditions for prosperity and growth.
- **Country Associations:** German-African Business Association (AV), German-Latin American Business Association (LAV), German-Near and Middle Eastern Business Association (NUMOV), German Asia-Pacific Business Association (OAV), German Eastern Europe Business Association (OAOEV).
- **German Business Associations:** Association of the German Trade Fair Industry (AUMA), Federation of German Industries (BDI), German Aerospace Industries Association (BDLI), Federation of German Wholesale, Foreign Trade and Services (BGA).

iii. Public Diplomacy

- **Cultural Diplomacy:** As the third pillar of German foreign policy, cultural relations and education policy provides a broad foundation for stable international Relations. To achieve this end, cultural relations and educational policy is guided by foreign policy societies. The German government sets out the strategic framework for cultural relations and educational policy.
 - **Preservation of cultural heritage, protection and restitution of cultural property:** The Federal Foreign Office supports the preservation of cultural heritage in developing countries and protects German cultural heritage abroad.
 - **Science Diplomacy:** German science policy is promoted within the scope of Germany's foreign policy. The Federal Foreign Office provides background information on specific regions, to campaign effectively for

Germany as a location for research and the recruitment of highly qualified personnel. A growing number of science desk officers at key missions abroad are helping to identify synergies.

- Vocational Training and international cooperation in vocational training. Various federal ministries as well as the *Länder*, business associations and German chambers of commerce abroad, companies and other private providers (through the initiative iMOVE: Training - Made in Germany) have launched program and are implementing them in the various partner countries.
- Partners: The Goethe-Institut, the German Academic Exchange Service, the Alexander von Humboldt Foundation, the Institute for Foreign Cultural Relations, Central Agency for Schools Abroad, the German Commission for UNESCO, the German Archaeological Institute, the Federal Institute for Vocational Education and Training and the Haus der Kulturen der Welt.
- German National Tourism Board (GNTB): It receives its financing from the Ministry of Economic Affairs and Climate Action. Responsible for marketing campaigns to promote leisure and business tourism

Multilateralism and International Organizations:

- **United Nations:**

- Germany is the 4th largest contributor to the UN, behind the US, Japan, and China. There are currently 24 United Nations institutions based in the Bonn UN Campus, also known as the Bonn Centre for International development an international hub of multilateral institutions, international organizations and scientific institutions.
- Security Council: From 2018 to 2020 Germany was elected as a non-permanent member, being the sixth time that the country assumed this responsibility. Germany advocates and actively supports the SC reform.
- Peace Missions: Germany provides peacekeepers, police officers and qualified civilian personnel. Nearly 3500 Germany forces are currently deployed to UN, NATO, EU and OSCE peace missions.
- Every 2 years, Germany elaborates a report which outlines its activities within the UN system (information only in German).

- **G7/G8/G20:** Germany will take over the presidency of G7 in 2022

- **German Government Policy on Europe:**

- The main coordination body is the State Secretaries Committee for European Affairs (SSCE), which discusses fundamental European Policy and coordinates major EU topics. Below the level of SSCE, the European Affairs Directors-General from the various ministries have the task of raising awareness in their ministries raising awareness in their ministries of politically relevant and/or controversial dossiers. This group

is co-chaired by the Federal Foreign Office and the Federal Ministry for Economic Affairs and Climate (BMWK).

- Each Federal ministry has a Head of EU Affairs, who is the main point of contact on European policy within the ministry. The Heads of EU Affairs meet at irregular intervals under the chairmanship of the head of the EU Coordination Group at the Federal Foreign Office to discuss basic questions in coordinating policy on Europe and to clarify procedural issues.
- Cooperation on EU issues with the *Länder*: The federal states participate in German EU policy by participating in consultations aimed at determining Germany's negotiation position, participation by *Länder* representatives in negotiations.

4. Country Lessons

i. The role of the State in external economic promotion:

- It seems very clear that the government understands the difference between trade diplomacy and commercial diplomacy. And has built a network of institutions with this perspective. For instance, Germany recognizes that in a free market economy, business initiative takes the centre stage and state foreign trade, and investment promotion should not replace industry's efforts. Rather, the state has a complementary effect, helping companies to access markets abroad. Likewise, the government acknowledges it is the state's task in bilateral and multilateral negotiations, in the European Union, in the OECD and in the WTO, to work towards a framework through which competition and trade can develop as freely as possible while, at the same time, international employees' rights and environmental standards are respected.
- With regards to economic promotion, the government sees itself as advisers and political mentor, representing specific business interests vis-à-vis foreign government bodies and as a networker helping establishing contacts between institutions, individuals, and companies.

ii. Multi-level Economic Diplomacy

- Germany incorporates non-state actors (*Länders*, Chambers of Commerce and Public-Private entities) from a variety of fields and integrates them into new forms of partnership at all levels of governance, reflecting regional and local policy makers, creating channels for a bottom-up diplomacy.
- German *Mittelstands*: The *Mittelstand* commonly refers to SMEs up to 500 employees and up to €50 million annually. They are the backbone of the German Economy as they contributed almost 52% of the value added by the German economy. No other country has as many "hidden" champions as Germany, 1300 world market leaders from the German *Mittelstand* have successfully found

niches for their products. They owe their success to three characteristics: a) family-owned business policies which tend to be long-term, b) sound financing models c) constant innovation (54% of them launched an innovation into the market).

iii. Science Diplomacy

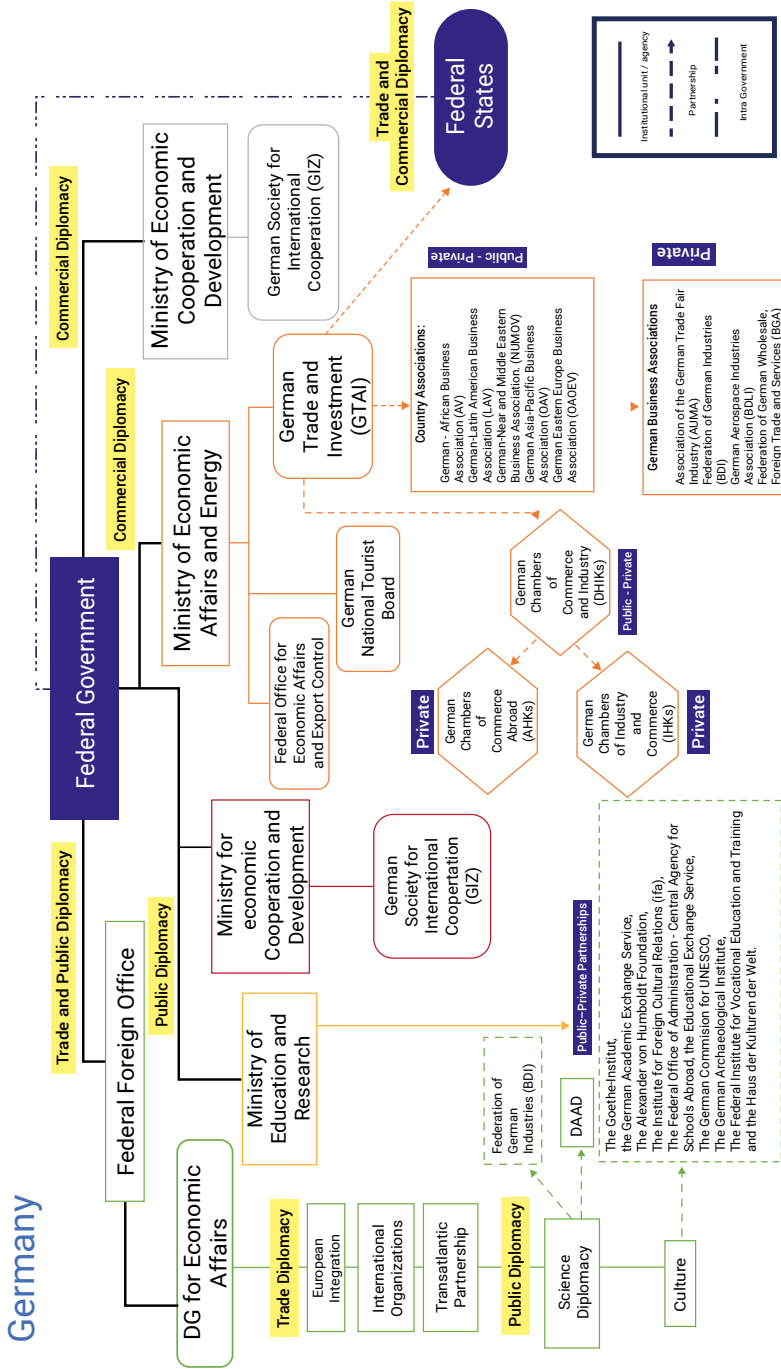
- Germany “Land of Ideas”, is the joint place-branding initiative of the Federal Government and Germany Industry, represented by the Federation of German Industries (BDI) to pursue the goal to enhance Germany’s international visibility as a hub for ideas and innovation, of quality and creativity.
- The initiative “Research in Germany” presents Germany as a country of research and Science in globally relevant research markets. It is aimed at international researchers at different career levels, international skilled professionals, and information disseminators, as well as German researchers abroad.
- Spotlight topics: Artificial Intelligence, Cancer Research, Bioeconomy

iv. Instruments to promote business and investment:

- The German government offers a facility to exporters and credit institutes that safeguards them against the risk of export business related to the foreign country.
- The Federal government has supported German investments in developing countries and emerging economies by safeguarding them against political risks (expropriations) when investing abroad.
- The federation is involved in domestic and international trade fairs. The German Trade Fair Industry is the number one location for international trade fairs. Around 160-180 trade fairs are held in Germany every year with 180,000 exhibitors and 10 million visitors.

v. Debt Issuance

- The impact of the pandemic is also reflected in debt management in Germany. Both public debt and deficit exceeded the informal thresholds set by the TFEU for the first time in 2020, standing at around 70% and 4.20% of GDP, respectively. However, German government bonds continue to be used as a benchmark in the Eurozone to calculate risk premiums.
- The Finance Agency of the Ministry of Finance is in charge of managing the German debt, but its publication of documents for investor relations is rather scarce, perhaps due to the “little need” to give explanations and justify the purchase of instruments.
- In the Agency’s official portal, it is possible to find the financing perspective, a fact sheet with different statistics, and other data scattered in the publications section. However, they are far removed from the level of detail that can be seen in the Spanish Treasury.



► Netherlands

1. Leading Institution - Ministry of Foreign Affairs - Directorate-General for Foreign Economic Relations (DGBEB).

i. Areas of responsibility:

- DGBEB boosts international economic activity, creates favourable conditions, and encourages foreign firms to settle permanently in the Netherlands. Its mission is to promote the competitiveness of the Netherlands, an open world economy and sustainable globalisation.
- The DGBEB is divided in three departments: International Enterprise Department, Economic Diplomacy and Transition Department, International Trade Policy and Economic Governance Department.

ii. Strategic objectives and activities:

- Promoting free international trade and strengthening the global economic legal order while taking into account corporate social responsibility.
- Key priorities (Investing in Global Prospects Report):
 - The government will optimize the services provided to SMEs and start-ups that wish to expand their international presence in promising markets, through the establishment of NL International Business, Trade & Innovate NL, and Invest NL.
 - Economic diplomacy will focus more sharply on international cooperation in the field of innovation and knowledge diplomacy in order to tap into new markets, including those for digital applications and innovative SDG solutions.
 - The International Strategic Board and NL Works will be established for public-private cooperation in order to develop and implement a joint international strategy, joint branding, and joint multiyear programming.
 - The government is pushing for an ambitious, broad, and deep trade relationship between the EU and the United Kingdom. Together with the Dutch business community, it is developing measures to support entrepreneurs in the event of Brexit.

2. Partner Institutions

i. Export promotion + Investment attraction

- **Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA):** The Netherlands Foreign Investment Agency is an operational unit of the Dutch Ministry of Economic Affairs and Climate Policy. NFIA helps and advises foreign companies on the

establishment, rolling out and expansion of their international activities in the Netherlands. Additionally, NFIA works together with Dutch embassies, consulates-general, and other organizations representing the Dutch government abroad, as well as a broad network of domestic partners under the Invest in Holland label.

- **Dutch Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI):** its mission is to support the transition towards inclusive and sustainable economies, by strengthening the sustainability of SMEs in developing countries. CBI identifies economic opportunities for local small and medium-sized enterprises (SMEs) on international markets.

ii. Tourism Promoter:

- **The Netherlands Board of Tourism & Conventions (NBTC):** is the organization responsible for promoting the Netherlands nationally and internationally. It focuses on the development, branding and marketing of the Netherlands as a destination. As the national destination management organization of and for the Netherlands, NBTC provides a national vision for tourism based on relevant knowledge and insights

iii. Embassy business offices:

- The NFIA, in addition to its headquarters in The Hague, maintains 28 offices across the United Kingdom, France, Germany, Turkey, the United States of America, Canada, Brazil, South Africa, Israel, the United Arab Emirates, India, Singapore, Malaysia, Australia, China, Taiwan, South Korea and Japan.

iv. Public bodies

- **Ministry of Economic Affairs and Climate Policy:** the central access point for government information and services in the area of innovation, export and financing. Among its main tasks are the promotion of specific policy for innovation and enterprise to support businesses and support for Dutch business abroad, through economic diplomacy, for example, and assistance from embassies and consulates.
- **Ministry of Education, Culture, and Science:** supports the Minister of Foreign Affairs
- **Ministry of Economic Affairs and Climate Policy:** supports the Minister of Foreign Affairs
- **Invest in Holland Network:** State initiative for the centralization of provincial agencies from an information point of view

iv. Public-Private bodies

- **Utrecht Region** – is a public-private partnership of government organizations universities, research institutes and businesses, whose mission is to create an international environment that contributes to future sustainable employment in the Utrecht region. It provides services in investment, immigration, finding talent and building networks.

3. Economic Diplomacy

i. Trade Diplomacy:

- Accounting for 3-4% of global trade, the Netherlands ranks 7th worldwide and trade supports 1/3 of the national income. The government promotes economic diplomacy in specific core policies such as: chemicals, water and energy, a world-class agri-food sector, Clean energy and Business practices that take nature and animal welfare into account.
- The Netherlands as an important trading partner and a major provider of aid-for-trade works closely with partner countries in multilateral cooperation. It favours international agreements and public-private partnerships for sustainable trade, in particular on global value chains and the digital economy.
- Foundations of Trade Policy:
 1. Trade for society – Trade must be conducive to health and wellbeing of people, and value nature and the environment.
 2. Trade for health – Trade is indispensable for health care worldwide, even more to address pandemics like COVID-19, which progress along different timelines in different countries.
 3. Trade for development – The Netherlands comprehends the potential of trade for development. Their international cooperation combines the advantages of trade and investments with up-to-date development cooperation.
 4. Trade and environment - The Netherlands will prioritize opportunities of the circular economy for developing countries. Trade can be a push for new and efficient production and a way to deliver environmental goods and services to tackle climate change.

ii. Commercial Diplomacy:

- Partners of the NFIA (Invest in Holland Network)
 1. **Amsterdam inbusiness:** is the official foreign investment agency of the Amsterdam Metropolitan Area (Amsterdam, Amstelveen, Almere, Haarlemmermeer).
 2. **Brabant Development Agency:** official foreign investment agency of the Brabant province. Offers support to foreign companies in regard to building and environmental permits, finding sites or real estate, labour market analysis, matchmaking for logistics, employment regulations, fact finding missions, tax incentives and relevant networks in the regional private and public sector.
 3. **East Netherlands Development Agency (Oost NL):** is an agency that focuses its activities and projects on strengthening and stimulating the economy of the provinces of Gelderland and Overijssel. Offers support to international entrepreneurs throughout the entire process of establishing businesses and fostering growth in the region.

4. **Horizon Invest in Flevoland:** is the regional development agency for the province of Flevoland. Supports foreign and local entrepreneurs in their internationalization, access to capital and business development.
5. **Innovation Quarter:** is the regional economic development agency for the Province of Zuid-Holland also known as the greater Rotterdam – the Hague area. It is organized around three key activities: internationalization, investing and innovation, in the following sectors: Maritime and Harbour, Horticulture, Aerospace, Life Sciences & health, High tech systems and materials, Energy, Circular, ICT, Cybersecurity.
6. **Invest in Zeeland:** is an investment Promotion Agency (IPA), part of the regional development agency of the Province of Zeeland. Supports companies that are interested in establishing or expanding their business in the Dutch province of Zeeland.
7. **Limburg Development and Investment Company (LIOF):** is the regional development investment company responsible for the Dutch province of Limburg. Its core activities are to provide venture capital to mid-sized companies, stimulate knowledge-driven and innovative projects and acquiring foreign investors and perform investor development for established companies.
8. **NOM Foreign Direct Investment:** is the Regional Development Agency for the Northern Netherlands region. NOM offers four services, each dedicated to assisting business through provision of different specialist services: Finance, Business Development, FDI, Finc (becoming investor ready).
9. **Rotterdam Partners:** Official Foreign Direct Investment Agency which facilitates global trade and international expansion in close collaboration with the municipality of Rotterdam. Their expertise is bundled in four main departments: 1) Networks, Marketing & Communication, 2) International Trade & Investment, 3) Convention Bureau & Tourism Board, 4) Hospitality.
10. **The Development Agency Noord-Holland Noord (NHN):** Development Agency Noord-Holland Noord (NHN) is providing assistance and support for those who want to start up a company, invest or develop business in Noord-Holland Noord, the region north of Amsterdam. NHN is at the centre of economic activities, bringing together entrepreneurs, investors, and government authorities. NHN assists international companies that are considering locating in Holland.
11. **NLBusiness:** is an initiative of the Dutch employers' organizations VNO-NCW and MKB Nederland. They serve as a network of service providers both in the Netherlands and abroad. Likewise seeks to position itself as a business hub in 40 cities in order to build strong networks for Dutch entrepreneurs.

iii. Public Diplomacy:

- **Development Cooperation:** Through its development cooperation policy, Dutch central government seeks to achieve the prevention of conflicts and instability, reduction of poverty and social inequality and the promotion of sustainable growth and climate action worldwide.
 - Dutch Development cooperation policy has transformed after 2018 and among the most important changes are that it is aimed toward unstable regions near Europe, such as West Africa/the Sahel, the Horn of Africa, the Middle East, and North Africa. Expansion of grants for businesses and knowledge institutions that seek to invest in developing countries, especially in sectors where Dutch trade and industry are global leaders (the Dutch 'top sectors'). Government-led trade missions will focus more on small and medium-sized enterprises (SMEs) and start-ups.
- **International Cultural Cooperation:** Cultural diplomacy is the third objective of the Dutch's international cultural policy, which is seen as a strategic tool for enhancing positive relations between the Netherlands and other countries. The Netherlands see cultural diplomacy as a mechanism that help to boost Dutch economic interests and the Netherlands image abroad.
- **Multilateralism and International Organizations:** International Organizations contribute to the achievement of Netherlands' policy goals, such as the promotion of legal order. Nearly 40 international organizations are based in the Netherlands.
 - WTO: Key activities of economic diplomacy at both multilateral and bilateral level: The removal of trade barriers through the World Trade Organization (WTO) and the establishment of additional regional trade agreements:
 - An active policy enforcing existing agreements on trade and investment.
 - Bilateral consultation on specific trade barriers.
 - The establishment of a stronger Dutch presence in emerging or expanding markets.
 - The facilitation of access to closed markets through economic missions, the use of networks and lobbying by the diplomatic network.

4. Country Lessons

i. Instruments to promote business and investment:

- **Business.gov.nl:** is the Point of Single Contact (PSC) for resident and foreign entrepreneurs who want to establish a business or do business with the Netherlands. Business.gov.nl collaborates with several Dutch governmental and semi-governmental organisations to provide information about laws, rules and

regulations, subsidies and more. For specific information, e.g., procedures and applications

- **Trade and Innovative NL:** Trade and Innovate NL is an initiative of the Ministries of Foreign Affairs and Economic Affairs and Climate and works as a public network organization.
- **Invest-NL:** its object is to contribute to the financing and realisation of societal transition tasks by businesses and the provision of access to corporate finance if this is not sufficiently provided by the market.

ii. Public-Private Parentships

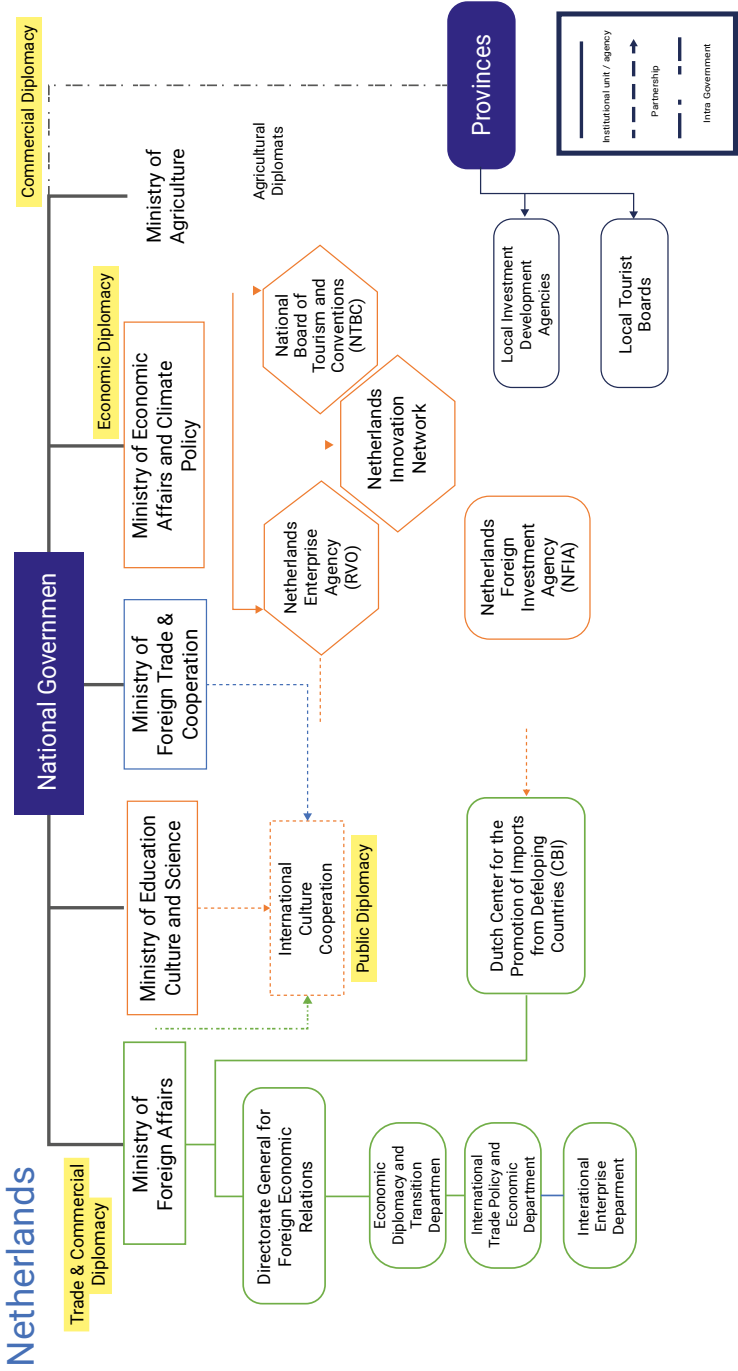
- The way in which economic diplomacy is implemented is rooted in a country's history and culture, its tradition of public-private partnerships and the organization of its public sector. Five key features distinguish Dutch Economic Policy
 - **Policy:** The Netherlands stands out insofar as the modernization of the diplomatic service is to be achieved through reducing network and decreasing expenditure.
 - **Services:** Economic interests are pursued through government facilitation and provision of pre-business services (such as country branding, bilateral cooperation in the field of science and technology, etc.), rather than the more traditional export promotion services (such as general information, matchmaking).
 - **Fees:** The Netherlands charges a minor fee of 500€ of advisory services.
 - **Specialization:** Dutch approach combines political and commercial functions using the same staff and network. Dutch career diplomats offer services that are in other countries the responsibility of specialized commercial employees.
 - **Division of labour between public and private sector:** the Dutch policy on economic diplomacy emphasizes the separation of public and private responsibilities.

iii. Niche Export Promotion

- In order to secure the highest possible return on trade and investment promotion, public and private actors are concentrating efforts on those markets that are most important to the Netherlands, with greater emphasis on small and medium-sized enterprises (SMEs) and start-ups.

iv. Decentralization of export promotion

- Each province from the Netherlands has its own export and investment promotion agency, which interacts with both international and local actors. This dynamic facilitates economic promotion because it creates a direct channel as local experts are involved and engaged in the process.



Patronato

 GOBIERNO DE ESPAÑA	MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES UNIÓN EUROPEA Y COOPERACIÓN	 GOBIERNO DE ESPAÑA	MINISTERIO DE DEFENSA
 GOBIERNO DE ESPAÑA	MINISTERIO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	 GOBIERNO DE ESPAÑA	MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE



AIRBUS BBVA



endesa



INDITEX



MADRID

MUTUAMADRILEÑA



PROSEGUR renfe



tecnal:a
MEMBER OF BASQUE RESEARCH
& TECHNOLOGY ALLIANCE



Consejo Asesor Empresarial



Entidades colaboradoras



Deloitte.



