

Valor de marca institucional en el sector público: El caso del Ejército del Perú

Juan W. Peláez-Avalos*

<https://orcid.org/0000-0002-6664-754X>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

Enviado: 30 de Octubre 2025 • Evaluado: 20 de Marzo 2026 • Aprobado: 20 de Abril 2026

Citar como:

Peláez-Avalos, J. W. (2026). Valor de marca institucional en el sector público: El caso del Ejército del Perú. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 5(1), 34-48. <https://doi.org/10.60029/v5n1art2>

Resumen

Este estudio aborda el vacío de conocimiento sobre la aplicación del modelo multidimensional de Aaker al sector defensa, con el objetivo de analizar la construcción y expansión del valor de marca institucional (brand equity) del Ejército del Perú. Se empleó una metodología de revisión narrativa, analizando una unidad de análisis compuesta por 26 documentos seleccionados de un rastreo inicial de 75 fuentes; la muestra final integró literatura científica indexada (aproximadamente 70%) y reportes institucionales o normativos estratégicos (30%). La síntesis crítica se centró en la adaptación de las cinco dimensiones de Aaker (notoriedad, calidad percibida, asociaciones, lealtad y otros activos) al contexto militar. La evidencia revisada indica que la implementación de canales digitales, estrategias de comunicación y proyectos de transparencia institucional reportan una influencia positiva en el fortalecimiento de la imagen, legitimidad y confianza social en el ejército peruano. El hallazgo principal sugiere que una gestión moderna, transparente y participativa constituye el eje transversal para afianzar el valor de marca institucional en el sector defensa, sustituyendo la métrica financiera por el capital reputacional. Se concluye con la recomendación de desarrollar mediciones ciudadanas periódicas y comparaciones internacionales para su evaluación sostenida.

Palabras clave: Capital reputacional, comunicación institucional, gobernanza pública, Relaciones cívico-militares, Confianza institucional

* Master Business Administration - MBA

Correo electrónico: juan.pelaez@unmsm.edu.pe

Institutional brand equity in the public sector: The case of the Peruvian Army

Juan W. Peláez-Avalos*

<https://orcid.org/0000-0002-6664-754X>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

Sent: 30 October 2025 • Reviewed: 20 March 2026 • Approved: 20 April 2026

Citar como:

Peléaz-Avalos, J.W. (2026). Institutional brand equity in the public sector: The case of the Peruvian Army. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 5(1), 34-48. <https://doi.org/10.60029/v5n1art2>

Abstract

This study addresses the knowledge gap regarding the application of Aaker's multidimensional model to the defense sector, aiming to analyze the construction and expansion of institutional brand equity within the Peruvian Army. A narrative review methodology was employed, analyzing a unit of analysis composed of 26 selected documents from an initial screening of 75 sources; the final sample integrated indexed scientific literature (approximately 70%) and strategic institutional or regulatory reports (30%). The critical synthesis focused on adapting Aaker's five dimensions (awareness, perceived quality, associations, loyalty, and other proprietary assets) to the military context. The reviewed evidence suggests that the implementation of digital channels, communication strategies, and institutional transparency projects reports a positive influence on strengthening the image, legitimacy, and social trust in the Peruvian Army. The main finding suggests that a modern, transparent, and participatory management constitutes the transverse axis to strengthen institutional brand equity in the defense sector, substituting financial metrics with reputational capital. The study concludes with the recommendation to develop periodic citizen-based measurements and international benchmarks for sustained evaluation.

Keywords: reputational capital, institutional communication, public governance, civil-military relations, institutional trust

* Master Business Administration - MBA

Correo electrónico: juan.pelaez@unmsm.edu.pe

Introducción

En el marketing contemporáneo, el brand equity ha adquirido relevancia estratégica en el sector público, especialmente en instituciones como el Ejército del Perú. A diferencia del ámbito comercial orientado a la rentabilidad, el valor de la marca militar se enfoca en la legitimidad social y la confianza ciudadana. En relación con este punto, Butler y Collins (1995) argumentan que el marketing en el ámbito público enfrenta desafíos superiores al mercado privado, ya exige adaptar los conceptos comerciales para reflejar características de servicios que no buscan el beneficio económico, sino el interés general. Por consiguiente, Wæraas (2008) sostiene que las entidades públicas deben gestionar identidades múltiples y valores contradictorios; por ello, intentar imponer una identidad única es contraproducente, ya que su fortaleza reside en abrazar esa complejidad inherente. Este manejo estratégico se fortalece al emplear el legado institucional (Bulotaite, 2003) como un elemento de distinción y orgullo institucional, facilitando que las transformaciones del Estado obtengan una mayor legitimidad y un mayor respaldo ciudadano (Gelders y Van de Walle, 2005).

Aun con los progresos registrados, persiste una brecha académica importante al no aplicar el modelo multidimensional de Aaker para analizar instituciones militares de la región que utilizan plataformas digitales para su vinculación social. En este sentido, Marshall y Fisher (2005) argumentan que el marketing militar ha evolucionado de promociones aisladas hacia un enfoque de servicios estratégico, lo que fundamenta la importancia de administrar la identidad institucional bajo una gestión de marca integral.

A pesar del carácter fundacional del modelo de Aaker (1996), la literatura actual plantea que el valor de marca es un proceso dinámico de construcción y entendimiento (Veloutsou y Guzmán, 2020). La evolución conceptual de este activo ha transcurrido desde mediciones estrictamente financieras hacia modelos multidimensionales; al respecto, Rojas-Lamorena et al. (2022), mediante un estudio de tres décadas de producción científica, señalan que el brand equity ha evolucionado hacia temas motores como la satisfacción y la conciencia de marca (brand awareness), consolidándose como un área crítica de estudio estratégico.

Este enfoque requiere una adaptación flexible que permita al Ejército consolidar un capital reputacional sólido. En ese sentido, Haudi et al. (2022) evidencian que las estrategias en plataformas sociales influyen favorablemente en la confianza y el valor de marca, posicionando a la interacción digital no solo como un canal informativo, sino como un motor crítico de lealtad institucional.

Bajo esta premisa, el presente estudio aborda este vacío planteando la siguiente interrogante: ¿De qué manera la implementación de estrategias de transparencia y comunicación digital contribuye a la construcción del brand equity institucional entendido como un fenómeno de capital reputacional y gobernanza? El Ejército peruano enfrenta hoy la doble misión de resguardar la soberanía y responder a emergencias sociales, en un contexto donde el proyectado aumento del presupuesto de defensa hacia el 2026 exige consolidar una marca sólida, ética y confiable ante el escrutinio nacional e internacional.

En este escenario, el artículo tiene como objetivo analizar cómo la implementación de canales digitales, estrategias de comunicación y proyectos humanitarios contribuyen a la construcción y ampliación del valor de marca institucional del Ejército del Perú. Para ello, se emplea una revisión narrativa de la literatura que abarca estudios científicos y reportes especializados generados entre 1991 y 2025. Para garantizar la validez argumentativa, la revisión se operacionalizó mediante una matriz de análisis categorial basada en las dimensiones de Aaker, permitiendo proponer estrategias para la evaluación periódica del valor de marca y su comparabilidad internacional dentro del sector defensa.

Naturaleza estratégica y multidimensional del valor de marca

El concepto de valor de marca (VM) se posiciona actualmente como un activo estratégico que va más allá de la esfera privado e impacta a las organizaciones públicas, incluyendo las instituciones militares como el Ejército del Perú (Aaker, 1996; Casanoves-Boix et al., 2025; Aaker, 2025). Una marca institucional no se limita a su logotipo, sino que se define como una entidad portadora de significado y prestigio institucional, influyendo en la legitimidad, la atracción de talento y recursos, y la capacidad de establecer alianzas duraderas (Ejército de Tierra, 2022).

Desde una visión clásica, Aaker (1991, 1996) conceptualiza el VM como el grupo de elementos positivos y negativos asociados a la identidad visual y nominal que modifican el valor de una organización. No obstante, en el sector público, este valor trasciende la métrica financiera para anclarse en la legitimidad política. A diferencia de los modelos comerciales basados en el lucro, el prestigio militar se sustenta en la aceptación social y la seguridad que percibe la población. Al respecto, Luoma-aho (2007) argumenta que las instituciones estatales suelen beneficiarse más de una reputación neutral que de una emocional, ya que permite una distancia operativa crítica y refleja la confianza en que la institución cumplirá su función básica sin necesidad de recurrir al marketing aspiracional. Esta postura es reforzada por Wæraas (2008) y Eshuis & Klijn (2012) quienes indican que la marca pública busca crear significado social y mitigar la incertidumbre ciudadana, más que la diferenciación comercial.

En consonancia con este planteamiento, la literatura reciente de Casanoves-Boix et al. (2025) subrayan que el brand equity público exige una estrategia integrada con apertura digital. Para el Ejército del Perú, este enfoque se traduce en un capital reputacional: la calidad percibida se mide por la eficiencia operativa y la lealtad se traduce en respaldo democrático ante crisis, consolidando un activo de resiliencia institucional (Keller, 1993; Buil et al., 2013; France et al., 2025).

Aunque el modelo de Aaker (1996) es fundacional, su relevancia se mantiene vigente. Según la revisión de Rojas-Lamoren et al. (2022), las dimensiones clásicas del valor de marca continúan siendo los pilares sobre los cuales se construyen las nuevas tendencias de investigación, lo que permite su adaptación a contextos institucionales donde la conciencia y las asociaciones simbólicas son activos determinantes. Sobre la base de este planteamiento, la evolución conceptual del VM ha transcurrido desde mediciones estrictamente financieras hacia modelos multidimensionales que incorporan percepciones, emociones y contextos digitales. Investigaciones recientes recomiendan integrar variables como el capital reputacional, el orgullo

institucional y la proyección social para entender el VM en entidades públicas (Luna-Amador et al., 2025; OECD, 2025).

Dimensiones fundamentales del valor de marca

El modelo multidimensional de Aaker constituye la referencia central para analizar el VM institucional. Sin embargo, si bien el modelo de Aaker (1996) es fundacional, estudios posteriores sugieren que el valor de marca es un proceso dinámico de construcción y entendimiento (Veloutsou y Guzmán, 2020), lo que exige una adaptación flexible al entorno público.

Bajo estas premisas, es imperativo separar la identidad institucional, definida por el Ministerio de Defensa (2024) como la esencia construida desde la misión, visión y valores, y la imagen institucional, que representa la percepción real de la ciudadanía. Gestionar la convergencia de ambos elementos a través de una comunicación proactiva permite consolidar un brand equity sólido y coherente con los objetivos del sector defensa. En el caso del Ejército del Perú, estas dimensiones cobran un sentido específico y estratégico que abarca los siguientes elementos:

Notoriedad: Constituye la habilidad de la marca para situarse rápidamente en la mente de la ciudadanía y ser reconocida ante otros actores. En el entorno militar, esto se vincula directamente con el concepto de posicionamiento, definido formalmente como el diseño de una imagen institucional que ocupe un lugar distintivo en la mente de los ciudadanos (Ministerio de Defensa, 2024). Esto implica el grado en que la sociedad identifica, recuerda y distingue al Ejército como referente legítimo. Al respecto, Marshall y Fisher (2005) señalan que en las organizaciones militares la notoriedad no solo busca el simple reconocimiento, sino captar la atención de la audiencia sobre la identidad y los valores institucionales en un entorno altamente competitivo. Complementando esta visión, Haudi et al. (2022) subrayan que el marketing en redes sociales potencia la equidad de marca a través de la interacción directa, permitiendo que la notoriedad se transforme en confianza y, eventualmente, en un activo intangible de mayor valor institucional.

Calidad percibida: Se refiere a la valoración que los ciudadanos hacen sobre la excelencia y confiabilidad del servicio institucional. Para el EP, esto abarca eficiencia, disciplina, modernización tecnológica y capacidad de respuesta en crisis, lo que impacta directamente en la reputación y legitimidad de la entidad.

Asociaciones de marca: Representa el conjunto de atributos funcionales y valores simbólicos que la sociedad vincula con la marca. Elementos como liderazgo, disciplina y espíritu de servicio constituyen asociaciones claves, proyectadas mediante campañas de ayuda humanitaria. Esta convergencia entre roles operativos y sociales refleja lo que Wæraas (2008) denomina la capacidad de la organización pública para ser “única” a través de su inconsistencia. Para el Ejército, proyectar tanto la fuerza coercitiva como la sensibilidad social no disminuye el valor de marca, sino que le otorga unicidad estratégica ante diversos sectores de la ciudadanía. De acuerdo con la normativa sectorial del Ministerio de Defensa (MINDEF, 2024), estas asociaciones deben basarse en la identidad institucional y los valores éticos, garantizando que el mensaje sea uniforme en todos los niveles del sector.

Lealtad: Mide el grado de apoyo, confianza y recomendación hacia la marca por parte de los públicos estratégicos. La lealtad ciudadana se evidencia en el respaldo social, la defensa de la institución en momentos de crisis y el sentido de pertenencia que genera cohesión interna.

Otros activos: Incluyen recursos legales, propiedad intelectual, capacidades organizativas y tecnológicos que refuerzan la protección y sostenibilidad del valor de marca en el largo plazo.

A continuación, se presenta una tabla comparativa que resume estas dimensiones. Su construcción integra el marco teórico de la literatura académica sobre branding público con el análisis de documentos estratégicos y reportes de gestión del Ejército del Perú, permitiendo una síntesis de su aplicación y ejemplos concretos en el sector defensa.

Tabla 1

Dimensiones del valor de marca institucional según el modelo de Aaker aplicadas al Ejército del Perú

Dimensión	Definición	Aplicación institucional	Ejemplo
Notoriedad	Capacidad de la marca de ser reconocida y recordada por la sociedad.	Visibilidad social del Ejército y recordación en medios digitales.	Campañas en redes sociales aumentando el reconocimiento.
Calidad percibida	Juicio sobre la excelencia y confiabilidad del servicio institucional.	Percepción ciudadana de eficiencia y modernización tecnológica.	Evaluaciones positivas tras gestión de emergencias.
Asociaciones de marca	Conjunto de atributos funcionales y valores simbólicos vinculados a la marca.	Valores como disciplina, liderazgo y vocación de servicio.	Valores institucionales y campañas de ayuda humanitaria.
Lealtad	Compromiso y defensa de la marca por parte de los públicos.	Apoyo ciudadano y participación activa en recomendaciones.	Respaldo en encuestas y situaciones de crisis.
Otros activos	Elementos legales y organizacionales que refuerzan y protegen el valor de marca.	Innovaciones, propiedad intelectual y procesos organizativos.	Tecnología propia y certificaciones de calidad.

Nota. Elaboración propia a partir de Aaker (1991, 1996), Casanoves-Boix et al. (2025) y documentos de gestión del Ejército del Perú (2022-2025).

Implicaciones para la gestión institucional y reputacional

En el sector público, la gestión del valor de marca requiere una estrategia integrada y sistémica, comparable con el branding universitario o de servicios sociales, donde la legitimidad se construye a través de la coherencia institucional (Casanoves-Boix et al., 2025; Luna-Amador et al., 2025). La diferenciación de la entidad se cimienta en la claridad de propósito y la transparencia, factores determinantes ante el aumento de las demandas sociales por apertura digital. Si bien reportes corporativos de tendencias globales señalan un entorno de incertidumbre y baja confianza ciudadana (Edelman, 2025), la literatura académica subraya que la respuesta institucional debe basarse en una gestión de activos intangibles que garantice la predictibilidad y el valor público (Aaker, 2025).

El componente emocional cada vez adquiere mayor protagonismo. En ese sentido, la construcción de vínculos genuinos, sentido de pertenencia y orgullo, robustece el valor reputacional y la disposición a defender la marca en escenarios adversos. El EP, a través de sus iniciativas humanitarias y colaborativas, fortalece el engagement y el desarrollo de comunidad, aspectos considerados claves en el nuevo paradigma reputacional (France et al., 2025; OECD, 2025).

Enlazar el marketing mix, la digitalización institucional y el activismo reputacional permite una mayor consolidación del alcance y profundidad del VM, logrando con ello, captar tendencias ciudadanas, anticipar crisis y fortalecer la confianza social como motor legitimador. Es imprescindible institucionalizar la medición periódica y multidimensional del valor de marca para tomar mejores decisiones, maximizar la eficacia comunicacional y responder a escenarios críticos.

Metodología

El diseño de la investigación corresponde a una revisión narrativa de la literatura, un enfoque cualitativo que permite la síntesis crítica de evidencia teórica, empírica e institucional para contextualizar fenómenos en marcos conceptuales diversos. El estudio se fundamenta en un proceso de transparencia metodológica y trazabilidad (audit trail) para garantizar el rigor en la selección y análisis de la información.

Fuentes y búsqueda (*Search*)

El rastreo temático se realizó entre enero y febrero de 2025, cubriendo un periodo de análisis desde 1991 (marcado por la publicación seminal de Aaker) hasta 2025. Se consultaron bases de datos internacionales (Scopus, Web of Science, Google Scholar) y repositorios institucionales de la OECD, Edelman, Ministerio de Defensa y Ejército del Perú. Se emplearon términos clave combinados mediante operadores booleanos:

- Conceptos: (“Brand equity” OR “valor de marca” OR “reputación”).
- Contexto: (“Fuerzas armadas” OR “Ejército” OR “sector público” AND “Perú”).
- Factores: (“transparencia” OR “digitalización” OR “activismo digital”).

Criterios de selección (*Appraisal*)

El rastreo inicial arrojó 75 fuentes, las cuales fueron filtradas bajo criterios de calidad y pertinencia. Los criterios de inclusión comprendieron estudios en español e inglés, artículos de revistas indexadas, documentos oficiales que vinculen gestión pública y marca, y literatura sobre el modelo de Aaker adaptado al sector estatal. Se excluyeron documentos sin autoría institucional o académica verificable, publicaciones duplicadas y estudios de marketing comercial sin aplicabilidad al entorno público o militar.

La unidad de análisis final se fijó en 26 documentos. Esta muestra se ponderó bajo un criterio de representatividad técnica, constituida por un 70% de literatura científica indexada y un 30% de reportes institucionales o normativos estratégicos. Para mitigar sesgos de selección, se aplicó un control de calidad basado en los principios de la escala SANRA (Scale for the Assessment of Narrative Review Articles), evaluando la solidez de la argumentación y la pertinencia de las evidencias para el contexto del Ejército del Perú en el periodo 2025-2026

Extracción y síntesis (*Synthesis & Analysis*)

La información se procesó mediante un análisis categorial, agrupando las fuentes según las dimensiones de Aaker y estrategias de legitimidad social. Se aplicó una triangulación de información entre la literatura científica y los reportes institucionales para fortalecer la validez argumentativa. Los hallazgos se integraron en una síntesis cualitativa que identifica tendencias en activismo digital, transparencia y su impacto en el capital reputacional del Ejército del Perú.

Resultados

La síntesis crítica de la literatura y documentos institucionales evidencia que la integración de canales digitales, estrategias de comunicación y proyectos de transparencia contribuyen significativamente a la construcción del VM del Ejército del Perú.

a) Modernización tecnológica y operativa

La gestión del VM ha encontrado soporte en el incremento progresivo de recursos fiscales. La Ley N° 32185 (Presupuesto 2025) y la reciente Ley N° 32513 (Presupuesto 2026) aseguran la continuidad de proyectos estratégicos de equipamiento y recuperación de capacidades. Esta trayectoria ascendente funciona como un validador de la calidad percibida, transformando la inversión en activos tangibles en un mensaje de modernidad y eficiencia institucional.

b) Proyectos institucionales y humanitarios

La conducción de iniciativas humanitarias y la respuesta ante situaciones de crisis, tales como desastres naturales y la emergencia sanitaria por COVID-19, han robustecido la presencia de la organización en la mente pública, más allá de la función militar estricta. Estas actividades incrementan el vínculo emocional y la reputación, generando una asociación de marca directa con valores de servicio y resiliencia colectiva.

c) Estrategias de comunicación y digitalización

La especialización de las plataformas virtuales, con énfasis en el sitio web institucional y redes como Facebook e Instagram, ha facilitado un vínculo inmediato con la sociedad. Esta estructura digital no solo optimiza el compromiso ciudadano (engagement) mediante un flujo informativo constante, sino que actúa como herramienta estratégica para la gestión de crisis reputacionales.

d) Impacto en confianza social y percepción ciudadana

Los informes de opinión reflejan un impacto positivo en la legitimidad institucional ante el escrutinio público. Específicamente, el Informe de opinión del Instituto de Estudios Peruanos (IEP, 2025) demuestra que las Fuerzas Armadas mantienen niveles sostenidos de respaldo, lo que se traduce en una lealtad ciudadana reflejada en la interacción proactiva en entornos digitales y encuestas nacionales. Estos datos empíricos confirman que la imagen pública ha evolucionado hacia una percepción de mayor apertura e integración social.

e) Resultados según dimensiones del modelo de Aaker

Tabla 2

Impacto de la modernización tecnológica y canales digitales en el valor de marca del Ejército del Perú

Dimensión	Resultado específico en el EP	Fuente/Evidencia de sustento
Notoriedad	Ampliada por activismo digital y visibilidad de proyectos sociales en plataformas públicas.	Estrategia de redes sociales (Facebook/instagram); portal web institucional (gob.pe/ejercito); MINDEF, (2024).
Calidad percibida	Incrementada por difusión de transparencia operativa y modernización tecnológica (Presupuesto 2025-2026).	Ley N° 32185; Ley N° 32513.
Asociaciones de marca	Vinculación de identidad militar con valores éticos, solidaridad y profesionalismo.	Campañas institucionales; Lineamientos de Comunicación del Sector Defensa (MINDEF, 2024).
Lealtad	Reflejada en respaldo ciudadano e interacción proactiva en entornos digitales.	Informe IEP (2025); Analítica de canales oficiales.
Otros activos	Fortalecidos mediante innovación tecnológica e infraestructura de comunicación unificada.	Plataforma digital única del estado; MINDEF (2024). Lineamientos de Comunicación, Anexo 1: Carpeta Informativa Estandarizada.

Nota. Elaboración propia basada en la síntesis de fuentes institucionales, normativas vigentes y encuestas nacionales.

Discusión

El aporte teórico central de este estudio radica en la sustentación conceptual para la adaptación del modelo multidimensional de Aaker (1991, 1996) al contexto no comercial del sector defensa latinoamericano. Al abordar el vacío de conocimiento identificado, esta investigación argumenta que la legitimidad social y la confianza ciudadana actúan como sustitutos directos de la métrica financiera en las instituciones militares. De este modo, se redefine el valor de marca o brand equity institucional a través del capital reputacional y la licencia social para operar, estableciendo un marco de gobernanza aplicable a organizaciones públicas de seguridad.

Esta discusión se estructura comparando el alcance de la intervención institucional con los postulados de Aaker (1996) y aportes contemporáneos sobre valor de marca público. Mientras que la literatura global sobre brand equity en la última década se ha volcado hacia la satisfacción del consumidor y el branding de destinos (Rojas-Lamoren et al., 2022), el caso del Ejército del Perú demuestra que en el sector público militar la tendencia gira hacia la legitimidad y el activismo reputacional como mecanismos para generar valor en entornos de escrutinio democrático.

Bajo esta premisa, los hallazgos sugieren que la integración de canales digitales y estrategias comunicacionales modernas han tenido efectos positivos en el valor de marca institucional. Esta observación es consistente con la evidencia de Haudi et al. (2022), quienes confirman que el marketing en medios sociales actúa como un antecedente directo de la confianza, reforzando la idea de que una presencia digital activa es fundamental para la legitimidad. Finalmente, estos resultados se alinean con los lineamientos de comunicación del Ministerio de Defensa (2024), que establecen a la comunicación como el eje estratégico para fortalecer el posicionamiento.

El fortalecimiento del presupuesto en defensa para el periodo 2025-2026 sumado a la actualización tecnológica, constituye un avance operativo que impulsa la validación institucional. Según la literatura sobre activos generadores de reputación (France et al., 2025; OECD, 2025), dicha mejora influye en la calidad percibida, siempre que la modernización sea comunicada bajo principios de transparencia. En este sentido, el uso de herramientas como la “Carpeta informativa estandarizada” (Ministerio de Defensa, 2024) facilitan un discurso técnico que vincula la eficacia operativa con una administración íntegra de los recursos públicos.

Por otro lado, bajo el modelo de Aaker, la notoriedad se ha visto potenciada por el activismo digital, logrando una presencia pública que supera la tradicional función coercitiva. Este cambio es consistente con Marshall y Fisher (2005), quienes explican que el marketing permite a las fuerzas armadas posicionar sus servicios para ganar relevancia en la sociedad civil. Asimismo, la gestión de proyectos humanitarios ha consolidado las asociaciones de marca con valores éticos, otorgando coherencia institucional ante la opinión pública (Luna-Amador et al., 2025).

Este escenario confirma que el Ejército peruano enfrenta la doble misión de resguardar la soberanía y responder a emergencias sociales, una dualidad consistente con la visión de Butler y Collins (1995). Según estos autores, las organizaciones públicas deben gestionar problemas donde el mercado tiene capacidad limitada, como la provisión de bienes públicos y la respuesta a crisis colectivas, lo que obliga necesariamente a una gestión de marca centrada en valores sociales que a menudo entran en conflicto.

Desde una perspectiva crítica, la reputación de la entidad se encuentra bajo la presión de contextos caracterizados por la polarización social. Bajo esta premisa, la propuesta de Luoma-aho (2007) sobre la reputación neutral resulta relevante: el VM del Ejército no debe medirse por el afecto popular, sino por la “ausencia de noticias negativas” y la percepción de estabilidad. Este planteamiento redefine la lealtad de la población, no como un vínculo emocional de consumo, sino como un pacto de confianza basado en la capacidad de respuesta y la neutralidad en el uso del poder.

Dentro de este panorama, emerge el riesgo del sesgo de deseabilidad social, donde las respuestas ciudadanas podrían reflejar una conformidad condicionada. A partir de esta premisa, Veloutsou y Guzmán (2020) advierten que la “conexión marca-individuo” (self-brand connection) es el eslabón más débil para alcanzar una lealtad real, lo que exige trascender la visibilidad para generar orgullo institucional. No obstante, la noción de “hipocresía organizada” planteada por Wæraas (2008) justifica la dualidad del discurso virtual castrense: centrarse en la ayuda humanitaria mientras se mantiene la retórica de efectividad técnica permite validar su legitimidad ante grupos sociales con expectativas divergentes.

Asimismo, la recuperación del prestigio institucional en escenarios de vigilancia pública está condicionada por la “calidad del socio” (partner quality), es decir, de la percepción del ciudadano de sentirse valorado por la entidad. Este hallazgo fundamenta la necesidad de una gestión participativa y transparente que mitigue la desconfianza y restaure el capital reputacional. Como sostienen Gelders y Van de Walle (2005), la comunicación estratégica de las reformas y la eficiencia operativa es lo que permite reducir la brecha entre la gestión técnica y la percepción social. En consecuencia, el brand equity militar en Latinoamérica debe validarse bajo un prisma de gobernanza democrática, donde el valor de marca se sustente en el control ciudadano y la neutralidad en el uso del poder, más que en el simple impacto comunicacional.

Limitaciones del Estudio

La principal limitación del presente estudio radica en su diseño de revisión narrativa, que, si bien permite una amplia contextualización conceptual e integración de fuentes diversas, no posibilita la replicabilidad total ni la agregación estadística (meta-síntesis) que se logra con metodologías de revisiones sistemáticas estrictas.

En el plano de la investigación aplicada, persisten desafíos significativos que limitan las conclusiones:

- La medición precisa de la reputación y el valor de marca desde la percepción ciudadana requiere herramientas mixtas sistemáticas y longitudinales, tal como destaca la literatura internacional (Veloutsou & Guzmán, 2020).
- Las mejoras reputacionales deben acompañarse de procesos sostenidos de formación ética, apertura al diálogo con stakeholders y resiliencia en la gestión de crisis comunicacionales.
- Se debe consolidar estudios comparativos internacionales a fin de identificar mejores prácticas y patrones replicables en Latinoamérica.
- El estudio evidencia la urgencia de emplear metodologías participativas y co-creativas a fin de fortalecer el posicionamiento institucional, incorporando tanto la visión interna como la perspectiva social, y avanzar en métricas estandarizadas de brand equity.

Líneas de Investigación Futura

- Se propone como líneas de investigación futura:
- Fortalecer el análisis empírico del valor de marca mediante un enfoque metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo) que incorpore paneles de monitoreo de la percepción social.
- Desarrollar estudios comparados sobre la trayectoria y transformación de la reputación institucional en diversos cuerpos armados del contexto latinoamericano.
- Explorar el impacto del activismo digital en crisis reputacionales y su rol en la construcción de legitimidad en contextos adversos.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La investigación demuestra que la profesionalización de las plataformas digitales, estrategias de comunicación innovadoras y proyectos humanitarios y de transparencia, constituyen pilares esenciales para la construcción, proyección y ampliación del valor de marca institucional del Ejército del Perú ante la ciudadanía. Los resultados indican que una administración institucional caracterizada por la apertura y la proactividad es determinante para fortalecer la legitimidad, reputación y reconocimiento social de la institución en el contexto actual. La revisión narrativa de la literatura resalta la urgencia de ajustar los paradigmas del brand equity al entorno castrense, subrayando la necesidad de evaluar y profundizar periódicamente las prácticas de comunicación y participación ciudadana para consolidar el activo reputacional del Ejército del Perú.

La integración del marco propuesto por Aaker (1991, 1996) con aportes teóricos contemporáneos permitió analizar integralmente las dimensiones del valor de marca: notoriedad, calidad percibida, asociaciones, lealtad y otros activos. La metodología cualitativa, sustentada en una revisión narrativa de la literatura y el análisis de documentos institucionales estratégicos, facilitó la identificación de tendencias, buenas prácticas y desafíos persistentes en la gestión reputacional del sector defensa. Esta perspectiva favoreció una síntesis reflexiva que sitúa la labor castrense dentro de la gobernanza pública, garantizando la transparencia de los datos y la consistencia en el análisis de los resultados.

Se observa que el Ejército del Perú ha logrado potenciar su notoriedad y la percepción de su competencia técnica mediante la modernización tecnológica, campañas digitales y apertura comunicacional. Las asociaciones de marca se fortalecieron con la inserción de valores ético-sociales, y la lealtad ciudadana se refleja en índices sostenidos de confianza incluso en contextos de crisis. Esta consolidación del valor de marca es el resultado de la institucionalización de procesos de vanguardia y el desarrollo de activos estratégicos que aseguran su prestigio ante la sociedad.

Persiste la necesidad de profundizar en la medición objetiva y ciudadana del VM, superar barreras de percepción históricas y fortalecer los mecanismos de participación, co-creación reputacional y benchmarking internacional para mantener la legitimidad y diferenciación ante el escrutinio público.

Recomendaciones

Se recomienda el desarrollo de herramientas mixtas que operacionalicen el modelo de Aaker mediante escalas validadas internacionalmente, como la propuesta por Yoo y Donthu (2001) o el modelo de resonancia de Keller (1993). Para el contexto militar, se sugiere un instrumento basado en escalas tipo Likert estructurado en las dimensiones analizadas:

- Notoriedad: Medir el recuerdo espontáneo y sugerido de la labor institucional.
- Calidad percibida: Evaluar indicadores de eficiencia operativa en gestión de desastres y seguridad nacional.
- Asociaciones de marca: Identificar la fuerza y favorabilidad de valores como “disciplina” y “transparencia”.
- Lealtad: Cuantificar el respaldo ciudadano y la intención de recomendación (Net Promoter Score adaptado). Esta medición periódica, aplicada mediante paneles de opinión representativos, permitiría transformar la percepción cualitativa en un índice de valor de marca institucional comparable y auditable.

Continuar profesionalizando la comunicación institucional y maximizar el potencial de los canales digitales para mantener una narrativa positiva, responder rápidamente a crisis y fomentar el engagement con públicos clave.

Involucrar a stakeholders internos y externos en el diseño, monitoreo y evaluación de las estrategias de reputación, fortaleciendo el sentido de pertenencia y legitimidad mediante mecanismos participativos e integradores.

Desarrollar investigaciones colaborativas y ejercicios de benchmarking con fuerzas armadas de la región que presenten contextos de modernización análogos, como el Ejército de Chile y el Ejército de Colombia. Esta comparación internacional debe estructurarse bajo variables transversales que permitan una métrica robusta del valor de marca:

- Confianza institucional: Niveles de credibilidad comparada en encuestas nacionales.
- Reputación y legitimidad: Percepción del rol militar en el mantenimiento del orden democrático.
- Engagement digital: Eficacia de las narrativas transmedia y respuesta ciudadana en plataformas sociales.
- Percepción de eficacia: Evaluación ciudadana sobre la capacidad operativa ante desastres naturales y ayuda humanitaria. Establecer estos criterios permitiría identificar patrones de éxito y transferir aprendizajes estratégicos, posicionando al Ejército del Perú como un referente regional en la gestión de intangibles y legitimidad social.

Consolidar programas internos orientados a la formación continua en ética, servicio y disciplina, asegurando que los valores institucionales permanezcan como núcleo de la identidad y el prestigio militar.

Referencias

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press.
- Aaker, D. (2025). The 5Bs of Modern Branding. *Management and Business Review*, 5(1), 7-13. <https://doi.org/10.1177/2694104X251349027>
- Bulotaite, N. (2003). University heritage—an institutional tool for branding and marketing. *Higher Education in Europe*, 28(4), 449–454. <https://doi.org/10.1080/0379772032000170417>
- Butler, P., & Collins, N. (1995). Marketing public sector services: Concepts and characteristics. *Journal of Marketing Management*, 11(1–3), 83–96. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964331>
- Casanoves-Boix, J., Pérez-Sánchez, M., & Lorente-Ayala, J. M. (2025). Brand equity in higher education: Challenges and possible strategies for Spanish public universities. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1546>
- Edelman. (2025). *Trust Barometer 2025: Institutional trust in a polarized world*. Edelman Trust Institute. <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer/special-report-brands>
- Ejército del Perú. (2026). *Portal Institucional del Ejército del Perú*. Plataforma Digital Única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/ejercito>
- Ejército de Tierra. (2022). #Marca Ejército (NIPO 083-22-059-0). Ministerio de Defensa de España. <https://publicaciones.defensa.gob.es/marca-ej-rcto-libros-papel.html>
- Eshuis, J., & Klijn, E. H. (2012). *Branding in Governance and Public Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203145159>
- France, S. L., Davcik, N. S., & Kazandjian, B. J. (2025). Digital brand equity: The concept, antecedents, measurement, and future development. *Journal of Business Research*, 192, 115273. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115273>
- Gelders, D., & Walle, S. V. D. (2005). Marketing Government Reforms. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 14(1–2), 151–168. https://doi.org/10.1300/J054v14n01_09
- Haudi, Handayani, W., Musnaini, Suyoto, Y. T., Prasetyo, T., Pitaloka, E., Wijoyo, H., Yonata, H., Koho, I. R., & Cahyono, Y. (2022). The effect of social media marketing on brand trust, brand equity and brand loyalty. *International Journal of Data and Network Science*, 6(3), 961-972. 10.5267/j.ijdns.2022.1.015
- Instituto de Estudios Peruanos (IEP). (2025). Informe de opinión enero 2025 (informe completo) [Informe de encuesta]. <https://estudiosdeopinion.iep.org.pe/wp-content/uploads/2025/02/IEP-Informe-de-opinion-enero-2025-informe-completo.pdf>

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Ley N° 32185. (2024, 6 de diciembre). *Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2025*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/6278077>
- Ley N° 32513. (2025, enero). *Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2026*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/7475743-32513>
- Luna-Amador, J. A., Caraballo-Payares, A. M., & Escobar-Espinoza, A. (2025). Brand activism: Research trends and cluster analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 31, 100279. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2025.100279>
- Luoma-aho, V. (2007). Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124–143. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550043>
- Marshall, K. P., & Fisher, C. (2005). Marketing Military Service: Benefits Segmentation Based on Generalized and Restricted Exchange. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 14(1–2), 247–267. https://doi.org/10.1300/J054v14n01_14
- Ministerio de Defensa. (2024). Lineamientos de Comunicación del Sector Defensa. Secretaría de Prensa del Despacho Ministerial. <https://www.gob.pe/institucion/marina/informes-publicaciones/7061542-lineamientos-comunicacionales-del-sector-defensa>
- OECD. (2025). Government at a Glance 2025. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
- Rojas-Lamorena, Á. J., Del Barrio-García, S., y Alcántara-Pilar, J. M. (2022). A review of three decades of academic research on brand equity: A bibliometric approach using co-word analysis and bibliographic coupling. *Journal of Business Research*, 139, 1067–1083. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.025>
- Veloutsou, C., & Guzmán, F. (2020). The consumer-based brand equity deconstruction and restoration process: Lessons from unliked brands. *Journal of Business Research*, 111, 41–51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.029>
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8(2), 205–221. <https://doi.org/10.1177/1470593108093325>
- Yoo, B. and Donthu, N. (2001) Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Business Research*, 52, 1–14. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00098-3)