

Tesis de grado

**Comunicación interna:
Proceso endógeno de potenciación de la Estrategia Marca País**

Índice

Agradecimientos

Introducción

Genes del oriente, latidos argentinos
Proyecto de Tesis
Objetivos de la Tesis

Capítulo 1: Marco Teórico – Conceptual

Eje englobador: Comunicación
Eje 1: Marca País
Eje 2: Marca Argentina
Eje 3: Comunicación Interna en EMP

Capítulo 2: Marco Metodológico

Investigación
Producción

Capítulo 3: Un país, una marca

Marca País. ¿Y eso con qué se come?
Innovador, pero no nuevo
Marca versus imagen
Contexto generador de la marca país
Una marca con más actores que nunca
Atributos de una marca exitosa
Australia y Brasil: dos marcas exitosas en el mundo
Marca país: ¿motor de desarrollo?
Dimensión comunicacional en la marca país
Comunicación interna: de eso queremos hablar
Qué NO es marca país

Capítulo 4: Estrategia Marca País: en busca de una Marca Argentina única e irrepetible

Antecedentes
Hacia una Marca Argentina
Contexto en el que surge EMP –Parte I
Etapas de la EMP
EMP en clave comunicacional
Marca Argentina en el mundo
Contexto de la Marca Argentina –Parte II
Mi experiencia

Capítulo 5: Hacia el interior de la EMP

Prediagnóstico
Recorte de la unidad de observación

Acercamiento inicial

Diagnóstico

Objetivo general y específicos

Marco metodológico

Temas claves

Conclusiones – informe relacional

Cuadro de problemas y potencialidades

Líneas de acción

Capítulo 6: Conclusiones

Anexos

Bibliografía

Datos de la tesista

Nombre y apellido: Easter Cho

Legajo: 16037/1

Domicilio: Calle 2, nº736, La Plata, Buenos Aires

Teléfono: (0221) 424-1085

Correo electrónico: angelitous@hotmail.com

Sede: La Plata

Título de la tesis: “Comunicación interna: proceso endógeno de potenciación de la Estrategia Marca País”

Programa de investigación: Comunicación y Planificación

Director: Lic. Martín González Frígoli

Fecha de presentación: Junio 2010

Palabras claves: Marca País, Estrategia Marca País Argentina, Comunicación Interna, Comunicación Intersectorial

Agradecimientos

Creo que cualquier estudiante, una vez que termina de cursar, cruza los dedos para que el cuco de la Tesis sea una cuestión de trámite, que sea un tema liquidado en contados meses de esmero. Claro que a medida que pasa el tiempo resonará en sus cabezas lo que alguna vez escuchamos en la Facultad: “Todo lleva un *proceso*”.

¡*Proceso*, esa bendita palabra en Comunicación! Pero debo admitir que tuvieron mucha razón los que alguna vez nos dijeron eso. Y me alegra poder decir hoy que la Tesis no tiene por qué ser un proceso tortuoso, sino enriquecedor, transformador y por qué no, divertido también; es la transición que nos hace dejar la banca de alumnos para adentrarnos al mundo profesional, por lo que merece ser tomado con total seriedad y responsabilidad.

No transité este camino sola; creo que no lo podría haber hecho. Por eso, quiero dedicar estas líneas a los que me ayudaron a atravesarlo.

En primerísimo primer lugar, todo mi agradecimiento a mi Dios Padre tan bueno y amoroso quien siempre me guía paso a paso, abriéndome caminos imposibles y llenos de aventuras. Él es el autor intelectual de todos los grandes momentos de mi vida, como en esta ocasión.

Gracias a mis padres. ¡Los amo tanto! Son mi mejor sponsor, el apoyo incondicional, mis más valiosos confidentes. Gracias a ustedes me recibo.

Gracias a Wes, quien me acompañó, me apoyó, sufrió y se alegró conmigo todos los días a 9000km de distancia durante más de un año. ¡Estoy expectante del nuevo capítulo que pronto se inicia para la vida de los dos!

Un enorme agradecimiento a mi director de Tesis, Martín. Sin dudas, haber trabajado con él es una de las cosas más lindas que me llevo de mi paso por la Facultad. Martín, sos un verdadero profesor, un maestro con todas las letras. ¡Gracias por tu paciencia, compromiso y esa constante energía positiva!

Gracias a los queridos colaboradores y amigos de La Plata UBF, por bancarme, por orar e hinchar por mí.

Gracias a todos los profesores, amigos y compañeros que de alguna manera influyeron en mi formación, no sólo como comunicadora sino como persona.

Y por supuesto, muchísimas gracias al equipo de Marca Argentina, por la buena onda desde mi primer acercamiento, la apertura a nuevas propuestas, por tan buena predisposición a trabajar en un proyecto como éste, empezando por Roberto, Masami y Sol, y todos los que conforman la EMP.



Introducción

Genes del oriente, latidos argentinos

Puede resultar risible, pero muchos me miran de reojo cuando les comento que mi Tesis se basa en *Estrategia Marca País* de **Argentina**. Algunos conjeturan: “Claro, porque vos naciste acá, ¿no?”. La verdad que no; nací en un punto completamente opuesto del planeta. Pero aunque no soy argentina de nacimiento, sí lo soy de corazón. Este es el país en el que crecí, conocí gente invaluable, atravesé experiencias que me marcaron como sujeto, me formé. Es mi espacio predilecto en la tierra, donde hundí mis raíces. Estoy agradecida a la educación pública a la que accedí desde el secundario, con sus bulliciosas aulas, compañeros de todos los estilos posibles y un puñado de geniales profesores. Aquí transité los pasos de mi vida universitaria, descubriendo que la **Comunicación**, con toda su infinita red de sentidos, es mi vocación, lo que me fascina. Ya próxima a graduarme, y con la Tesis en la que debía conjugar todos los conocimientos y habilidades brindados por la Facultad y apropiados durante los últimos años de mi vida, me sugestionó la idea de hacer convergir tanto el amor que siento por Argentina como por la Comunicación en un **proyecto común**.

Proyecto de Tesis

Marca País surge a fines de los '90 como una estrategia de posicionamiento de los países para mejorar su ventaja competitiva en el mundo globalizado. Hoy por hoy se convirtió en una práctica estratégica de numerosos estados nacionales que buscan su lugar en el escenario internacional, y augura convertirse en símbolo oficial de cada estado nación en el siglo XXI como hasta ahora han sido las banderas nacionales.

La expresión argentina de este fenómeno tuvo su gestación en el 2004, cuando el entonces presidente Néstor Kirchner, comisionó la creación de la **Marca Argentina**. El Documento Fundacional define a la llamada **Estrategia Marca Argentina (EMP)** como “la utilización de los factores diferenciales (personajes, lugares, productos, submarcas, actividades, etc) con la finalidad de **posicionar mejor a país dentro del concierto internacional**, aumentando y diversificando la actividad turística, las exportaciones, las

inversiones, difundiendo nuestra cultura y deporte, tanto en calidad como en cantidad”¹. Marca Argentina tuvo un fuerte lanzamiento oficial en julio del 2006, tanto a nivel nacional como internacional.

La EMP atravesó **numerosos cambios** durante sus tres años y medio de vida, que podríamos sintetizar en distintas fases: de crecimiento, estabilización, descenso y transición. Surge la pregunta de por qué un proyecto experimentó tantas mutaciones en tan corto tiempo. Como toda política de estado, la EMP está sujeta a las coyunturas nacionales e internacionales. La actual crisis financiera mundial y la difícil inserción de la Argentina en este concierto, son factores determinantes que inciden sobre el desempeño de la Marca Argentina. Sin dudas, para bien o para mal, el contexto pesa sobre toda organización o proyecto, y muchas veces es imposible ejercer control alguno sobre él.

Sin embargo, en todo proyecto también existen **factores internos**, analizables en clave comunicacional, que justamente por ser endógenos al proyecto, ofrecen vetas de intervención, de cambio y de mejora. Esta Tesis se propone, justamente, **mirar hacia el interior de la EMP argentina**.

Es necesario establecer que la presente **Tesis** será de **producción**, que consistirá en generar una sólida **Estrategia de Comunicación Interna** en la EMP que tribute a la optimización de toda la Marca nacional. Pero para ello es fundamental atravesar tres conceptos nucleares, como muestra el siguiente gráfico:



a. Dimensión comunicacional en una marca país

¹ **Marca Argentina: Documento Fundacional**, Secretaría de Medios de Comunicación de la Presidencia de la Nación, 2004. Pág 8

Un país adquiere su **reputación** a través de **numerosos factores**, “como resultado de lo que hacen sus gobiernos, empresas y gente, lo que produce y cómo lo produce”². En otras palabras, marca país es un **concepto interdisciplinario** por naturaleza: allí se ponen en juego políticas de estado, las Relaciones Internacionales, las políticas de Comercio Exterior. Por este motivo, ha sido objeto de estudio de las Relaciones Internacionales, de la Economía, incluso de la Sociología.

Frente a esta realidad interdisciplinaria del concepto de marca país, esta Tesis acotará la observación en la **dimensión comunicacional**, en tanto **creadora del valor agregado** a los productos, servicios, turismo, tecnología, moda, calidad de vida, infraestructura; en fin, todo lo que pueda conformar un país. Se propondrá escudriñar la riqueza de este concepto como objeto de estudio para el campo de la Comunicación. Si bien una estrategia de comunicación no puede por sí misma asegurar la buena imagen de una nación en la mente del complejo y heterogéneo público internacional, indagaremos por qué es **fundamental para lograr un posicionamiento** acorde a la potencialidad real de cada país.

b. Caso específico de la Marca Argentina –análisis de la EMP desde una perspectiva comunicacional

La **Marca Argentina** ha sido uno de los proyectos estatales más pujantes que se realizaron a nivel de política exterior en los últimos años. Su lanzamiento fue acogido con entusiasmo a nivel nacional. El público internacional también mostró una recepción positiva en sus inicios. A menos de un año de su lanzamiento oficial, el Country Brand Index 2006, un estudio internacional que mide el desempeño de los países como marcas, posicionó a Argentina en el quinto puesto en la categoría de “Estrellas emergentes”, que distingue a las “marcas países revelación” percibidos con potencial de transformarse en destinos de máxima preferencia. Sin embargo, según este estudio, Argentina no logró un performance mayor que éste: en el año 2007 decayó al décimo puesto en la misma categoría, sin lograr figurar entre los diez mejores en ninguna de las categorías en el 2008. En el 2009 Argentina volvió a ingresar en el “Top 10” en algunas categorías, como lo veremos en más detalle en el capítulo 4.

² Simon Anholt, *National “Branding” explained* [en línea]: Gran Bretaña, 2009
<<http://www.simonanholt.com/Explained/explained-introduction.aspx>> [Consulta: diciembre 2009]

Es interesante observar la íntima relación del proyecto de Marca Argentina con el devenir histórico nacional y con las distintas coyunturas internacionales que afectan al país. Para entender íntegramente la EMP es imposible desligarnos del **contexto** en que se genera. Es por ello que la presente tesis prestará especial atención a la realidad contextual en el que se inscribe cada etapa de la Marca Argentina.

Por otra parte, señalaremos que esta tesis se propondrá observar la Marca Argentina **desde las bases teórico-metodológicas de la Comunicación**, a fin de analizar qué fundamentos comunicacionales tiene, e identificar posibles **espacios de intervención desde la Comunicación** que aporten al fortalecimiento y optimización de la Marca Argentina.

c. Necesidad de impulsar un Plan de Comunicación Interna en la EMP

El proceso de investigación y de análisis previo permitirá comprender de modo integral la EMP Argentina desde una perspectiva comunicacional. Utilizando las conclusiones deducidas como insumo, el proyecto de Tesis apuntará a la producción de una **Estrategia de Comunicación Interna** acorde a las necesidades presentes de la Marca Argentina.

Sucede en muchas empresas que si bien tienen un fuerte proyecto de marca, falla la comunicación interna. Esto se traduce luego en múltiples dificultades desde la gestión para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. En apariencia, este es también el caso de EMP.

En un proyecto de la naturaleza de EMP, la comunicación interna es fundamental por su particularidad de estar compuesta por una **multiplicidad enorme de actores**. No sólo involucra a entidades a cargo del gerenciamiento de EMP, sino a los diferentes sectores estratégicos con quienes estas jurisdicciones interactúan en virtud de la Marca Argentina (organismos públicos, mixtos y privados relacionados con las exportaciones, el turismo, las inversiones, la cultura, el deporte, los servicios profesionales; los medios, etc). Entendiendo al consenso como un **proceso dinámico** que exige una permanente actualización, innovación y ampliación, la articulación de los objetivos de la EMP con estas instituciones en una **sinergia multisectorial** se presenta como una condición ineludible para una gestión exitosa.

Por otra parte, Marca País es un concepto **multidisciplinario** por naturaleza. No es propiedad exclusiva de un sólo campo de estudio, sino que puede ser estudiado y enriquecido con los aportes de las más variadas disciplinas, como las Ciencias Económicas,

Relaciones Internacionales, Derecho, Comercio Exterior, Historia, Sociología, Comunicación, Marketing, Diseño, etc.

Esta suma de factores hace que la **gestión de la comunicación interna** sea tan imperiosa para cumplir con los objetivos macro de la EMP. La función de la comunicación interna según Justo Villafañe es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial e impulsar el desarrollo y la competitividad del recurso humano”³. Un adecuado proyecto de comunicación interna apuntará a implicar a toda la diversidad de actores con los objetivos rectores de la EMP, estimular el consenso, configurar una cultura organizacional común e incrementar la cohesión interna. De este modo, servirá de **estructura base** sobre la que la estrategia integral de Marca Argentina pueda ser **reimpulsada y revitalizada** en todas sus acciones dirigidas al público nacional e internacional.

Antes de enunciar los objetivos de esta tesis, señalaremos que en nuestro país *no se convocaron profesionales de la Comunicación* ni del branding para el desarrollo de la Marca Argentina, como sí lo hicieron casi todas las naciones que hoy por hoy gestionan marcas exitosas y crecientes. La EMP es llevada adelante, desde sus inicios, por profesionales de las Relaciones Internacionales, Comercio Exterior, Turismo. Sus contribuciones sin dudas son valiosas. No obstante, tenemos firme convicción de que nuestro campo disciplinar puede ofrecer **aportes claves** capaces de potenciar a la estrategia. En este sentido, la presente tesis aspirará a ser **disparadora** de nuevas reflexiones, investigaciones y producciones desde el campo disciplinar de la Comunicación en torno a Marca Argentina.

Objetivos de la Tesis

Objetivo general

- Aportar herramientas propias del campo de la Comunicación que favorezcan la gestión del proyecto Estrategia Marca País (EMP) impulsada por el Gobierno Nacional.

³ Justo Villafañe. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Editorial Pirámide, Madrid, 1996. Pág 238

Objetivos específicos

- Reconocer los aspectos fundamentales del concepto de Marca País como objeto de estudio de la Comunicación.
- Analizar el caso particular de EMP en Argentina desde las bases teórico-metodológicas de la Comunicación.
- Indagar las modalidades de comunicación en el interior del equipo de trabajo de EMP, a fin de identificar posibles espacios de intervención.

Objetivo general de producción

- Gestionar un Plan Estratégico de Comunicación Interna a fin de optimizar las actividades de las distintas áreas que forman parte de la EMP, y de éstas con los diferentes sectores con los que interactúan, de modo que reimpulse el proyecto en su conjunto.

Objetivos específicos de producción

- Desarrollar un diagnóstico que dé cuenta del estado de la comunicación interna entre los actores involucrados en la EMP en el marco actual.
- Promover reuniones periódicas entre las distintas jurisdicciones que conforman el equipo de trabajo de EMP, en pos de coordinar todos sus esfuerzos bajo la visión, misión y valores fundantes de la EMP.
- Propiciar una comunicación activa y planificada con los sectores estratégicos (de producción y servicios; públicos y privados; los medios).

Capítulo 1

Marco Teórico – Conceptual

El ser humano, como sujeto cultural, siempre mira, entiende, interpreta y habla *desde algún lugar*. El Comunicador, en su rol de investigador social, no es una excepción. Explicitar la perspectiva epistemológica es un deber científico, a partir del cual se iluminan algunas de las condiciones bajo las cuales se comprende un determinado objeto de estudio. En este capítulo trataremos de dar cuenta de la forma en que nos vinculamos con nuestro objeto, reconociendo que al tomar contacto con éste ya estamos inmersos en un universo de sentido y que comprenderemos *desde* este lugar de pertenencia, es decir, *desde el campo disciplinar de la Comunicación*.

Eje englobador: Comunicación

Alejándonos del tradicional modelo de comunicación que ligaba al emisor-mensajereceptor en un proceso unidireccional, y de la concepción funcionalista que vinculaba la Comunicación únicamente con los medios masivos de comunicación o con las estrategias de difusión, la presente Tesis entiende por Comunicación una *infinita red discursiva a través de la cual se produce, circula y se recibe sentido*. Es una interacción social por medio del cual los sujetos y diferentes actores sociales construyen e intercambian sentidos. Estos sentidos, materializados en discursos analizables, nunca son lineales como explicarían los modelos deterministas. En palabras de Eliseo Verón, un discurso producido por un emisor determinado en una situación determinada, no produce jamás un único efecto. “Un discurso genera, al ser producido en un contexto social dado, lo que podemos llamar *un campo de efecto de sentido*, que será en definitiva analizado en *recepción*. Lo que ocurrirá probablemente, es que entre los posibles efectos que formen parte de ese campo, un efecto se producirá en unos receptores y otros efectos en otros. De lo que aquí se trata es de una propiedad fundamental del funcionamiento discursivo, que podemos formular como el principio de indeterminación relativa del sentido: el sentido no opera según una causalidad lineal”⁴.

⁴ Verón, Eliseo y Sigal, S. *Perón o muerte, los fundamentos discursivos del fenómeno peronista*. Buenos Aires, Legasa, 1986.

Siguiendo al semiólogo, “toda producción de sentido, en efecto tiene una manifestación material”⁵ en distintos soportes, ya sean textos lingüísticos, imagen, producción sonora, sistema cuyo soporte es el cuerpo, etc, que son “fragmentos de semiosis”. Verón llama **discurso** a esta manifestación material del sentido, y lo define como “configuración espacio temporal de sentido”.

El objeto de las ciencias sociales (en este caso la Marca País en general, la Marca Argentina en particular y una Estrategia de Comunicación Interna en Marca Argentina en el orden de la producción) es siempre un objeto histórico, una realidad material que se modifica y cambia. Es por ello que, tanto el sujeto como el objeto, sólo pueden ser entendidos en sus **contextos**. Es en el entramado de los desarrollos históricos donde adquieren un sentido más acabado. Es por ello que en la presente Tesis pondremos especial atención en los contextos en los que surgen los fenómenos a analizar.

Es importante destacar el carácter transversal de la comunicación: atraviesa toda realidad, y por lo tanto *todo comunica*. “En el marco del ejercicio profesional, se considera que el punto de partida es asumir que todo comunica: cada uno de los productos, la sinergia (o no) entre ellos y con la estrategia, la forma y el contenido de la comunicación”⁶.

Eje 1: Marca País

Es fundamental para esta Tesis definir qué entendemos por **marca**. En coherencia con nuestro postulado respecto a la Comunicación, Andrea Semprini describe la *naturaleza semiótica de la marca* y la define como un *ente discursivo* dinámico y cambiante, que cobra su sentido más acabado al entenderla en su dimensión colectiva, social, compartida y pública. “El papel primordial de la marca es crear y difundir un universo de significación en torno a un objeto social (ya sea un producto, bien o servicio). Por lo tanto, la marca ha de ser, por definición, una instancia semiótica, una *máquina productora de significados*”⁷.

En un mundo inundado por discursos que compiten entre sí, hoy el diseño de las marcas es la estrategia elegida por las empresas para ganar una cuota de legitimidad y aceptación en sus públicos, ya que allí reside su capital simbólico más valioso: la **imagen pública**, es decir, la síntesis mental que los públicos elaboran respecto a una organización. Volviendo a

⁵ Ídem 4.

⁶ Taller de Producción de Mensajes. **Programa 2008**. Documento de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2008

⁷ Semprini, Andrea. **Marketing de la marca**, Editorial Paidós Empresa, Madrid, 1995

la concepción de comunicación que indicamos arriba, todo comunica; todo lo que una organización hace o no hace comunica, ya sea por diseño o por *default* (omisión); todo contribuye a la generación de aquella síntesis mental en los públicos, que escapa del control de la institución. Saturados por los discursos que constantemente los apelan, los sujetos tienden a desarrollar estrategias individuales de reapropiación. Frente a un desestabilizador exceso de posibilidades de elección, la referencia a una marca puede constituir una *garantía* que puede nutrir la confianza de los públicos y finalmente la elección y preferencia por sus productos y servicios.

Simon Anholt resume **Marca País** simplemente como “cómo un país es visto por otros”⁸. En este sentido, es algo que históricamente ha existido, independientemente de la voluntad de los países. Sin embargo, no es hasta hace algunas décadas, y hoy en pleno auge, que las naciones están gestionando de manera profesional su posicionamiento en el escenario mundial. Al ser un concepto y una práctica relativamente novedosos en el campo de la Comunicación, no existen aún bibliografía abundante acerca de Marca País ni definiciones concretas. Sin embargo, como un marco de referencia inicial, citaremos nuevamente a Simon Anholt para definirla como un conjunto de estrategias políticas, económicas y comunicativas destinadas a “captar la atención, el respeto y la confianza de los potenciales consumidores, inversores, turistas, inmigrantes, medios y gobiernos de los demás países”⁹.

Eje 2: Marca Argentina

La **Estrategia Marca País** (EMP) de Argentina, impulsada por el entonces presidente Néstor Kirchner en el año 2004 y lanzada oficialmente en el 2006, es definida por su el Documento Fundacional como “la utilización de los factores diferenciales (personajes, lugares, productos, submarcas, actividades, etc) con la finalidad de posicionar mejor a país dentro del concierto internacional, aumentando y diversificando la actividad turística, las exportaciones, las inversiones, difundiendo nuestra cultura y deporte, tanto en calidad

⁸ Simon Anholt, **Anholt Nation Brands Index 2007 Q3 Report** [en línea], Gran Bretaña, Anholt Nation Brand Index, 2007 < <http://www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx> > [Consulta: diciembre del 2009]

⁹ Ídem 8

como en cantidad”¹⁰. Es este el lugar en el que se posicionan los gestores de la EMP para desplegar todas sus líneas de acción.

Dado que EMP se enmarca dentro de una política de estado, es necesario definir qué entendemos por **estado**. El estado es el *ordenador de la sociedad*. Debido a la diversidad de comportamientos, actividades e intereses que caracterizan a los miembros de cualquier sociedad y que a menudo resultan incompatibles entre sí, en la Modernidad el estado se erigió como un instrumento de resolución y/o regulación de los conflictos sociales, provocados por el choque de estos intereses valores, hábitos y comportamientos existentes. Francisco Corigliano señala que el estado es, entonces, aquel instrumento de dominación política, cuyo objetivo es imponer un determinado tipo de orden y que expresa a la vez el *interés general* de la sociedad y el interés de uno o más sectores dominantes de cualquier sociedad¹¹. El documento fundacional de Marca Argentina expresa esta aspiración a abarcar un interés multisectorial, tanto del sector privado como del público, despertar el orgullo nacional e incidir en futuros beneficios para toda la sociedad.

La EMP es una **política de estado** en dos sentidos:

- ✓ En primer lugar, para diferenciarla de una política de gobierno. EMP busca trascender una gestión política específica, para tener continuidad a lo largo del tiempo, aunque cambien los gobiernos particulares. Esto es necesariamente así, ya que al ser una política exterior que busca trabajar sobre la síntesis mental de sus públicos internacionales, es imposible (si no quiere ser condenada al fracaso) trazar estrategias a corto plazo.
- ✓ En segundo lugar, para dar cuenta de que el actor principal de la EMP es el **estado**. Si bien EMP exige la articulación entre diferentes áreas gubernamentales, sectores públicos y privados, será el estado quien lleve adelante la tutela y la dirección gerencial de la Marca Argentina.

El concepto de **país**, usado con frecuencia como sinónimo de estado nación, se define como una entidad políticamente independiente, con un gobierno propio, administración, leyes, fuerzas de seguridad y población, delimitado en un área geográfica definida. Cada

¹⁰ **Marca Argentina: Documento Fundacional**, Secretaría de Medios de Comunicación de la Presidencia de la Nación, 2004. Pág 8

¹¹ Francisco Corigliano. **Consideraciones acerca de la formación del Estado Argentino**, en **Sociedad y Estado en América Latina**. Torcuato S. Di Tella, Cristina Lucchini (coord.). Ed. Biblos. Buenos Aires, 2005.

posee una cultura, identidad, una historia singular, que el estado busca reforzar a través de distintas estrategias. En el concierto internacional los distintos países compiten entre sí en pos del bienestar y crecimiento propios, generándose conflictos y alianzas.

¿Cuáles son las posibilidades de inserción de **Argentina** en el mundo? El diagnóstico llevado adelante por la Secretaría de Medios de Comunicación de la Presidencia de la Nación como proceso previo al diseño de EMP (2006) investigó la imagen actual y potencial de Argentina en el escenario mundial. Este trabajo pudo relevar que en el imaginario del público exterior prevalecen como principales fortalezas de la Argentina los distintos valores humanos como la creatividad, el talento, las expresiones artísticas, la capacidad y la calidez¹². Del mismo modo, se pudo rastrear la fuerte asociación del país con la producción primaria, destinos turísticos diversos (desde el turismo urbano de la Ciudad de Buenos Aires hasta paisajes más variados), expresiones artísticas cristalizadas alrededor del tango y deportivas en relación al fútbol. El diagnóstico concluye que el desafío de la EMP será expandir la percepción externa de la diversidad anclada en lo físico hacia otros ámbitos como lo cultural y lo productivo.

Eje 3: Comunicación interna en EMP

Volviendo a la categoría organizacional de EMP, señalaremos que los miembros de la comunidad que conforman EMP no interactúan entre sí en un espacio físico fijo. ¿Constituye, aún así, la EMP una organización analizable en clave comunicacional? Como bien dicen Bronstein, Gaillard y Piscitelli, “Toda **organización social** es una forma en el dominio lingüístico. (...) Una nueva organización social surge a partir de un proceso conversacional (...) su existencia no está definida en el espacio físico, sino por las conversaciones que la crearon y la mantienen viva”¹³. Por lo tanto, pese a que todavía no se haya institucionalizado una entidad física formal dedicada a la exclusiva gestión de Marca Argentina, *EMP es en sí misma una organización*, que existe en el *dominio lingüístico*, en los procesos conversacionales que se desatan entre sus miembros.

Es importante destacar aquí el **carácter mixto** de la EMP, entendiéndola como una iniciativa que involucra tanto al sector público como al sector privado. Un proyecto de esta

¹² **Programa para el desarrollo de la Estrategia Marca Argentina**, Presidencia de la Nación, julio del 2006

¹³ Bronstein, Gaillard y Piscitelli. **La organización egoísta**, en **Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales**. Delgado, Juan Manuel; Gutiérrez, Juan. Ed. Síntesis Psicológica, Buenos Aires, 1995.

naturaleza tiene la particularidad de contar con numerosos actores que, como señalamos, *no interactúan en un espacio físico*, sino a través del dominio lingüístico. Esta es una de las razones por las que la creación y la gestión de una estrategia de integración y comunicación intersectorial se vuelven tan urgentes.

Reconociendo a EMP como una organización social, es posible identificar su **comunicación corporativa** como la totalidad de recursos de comunicación de los que dispone para llegar a sus públicos, ya sea simbólica (discursos que hablen de ellos mismos) o conductual (actividades y comportamientos cotidianos que comunican su conducta corporativa).

Consideramos que los **públicos** de una organización son los destinatarios de las acciones y los mensajes generados por la misma. Desprendiéndonos del tradicional concepto del receptor pasivo, es importante señalar que los públicos interpretarán esas acciones/mensajes desde sus propias condiciones de recepción particulares. Los públicos son sujetos creadores y no sujetos pasivos¹⁴, por lo que interpretarán el conjunto de información que poseen sobre determinada organización desde sus propias percepciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de su propio universo de sentido.

Hay una multiplicidad de públicos para cada organización. A grandes rasgos, se los puede agrupar en dos: el público externo y el público interno. El **público externo** es, como su nombre lo indica, aquel que se ubica fuera de la organización y que interactúa con ella. Será el destinatario final de los mensajes generados por la organización. A grandes rasgos, se pueden identificar tres públicos externos de la EMP: el público nacional, el internacional (el público-objetivo por excelencia de cualquier estrategia de Marca País) y los medios de comunicación.

El **público interno**, por su parte, es aquel que opera dentro de la organización y de quien dependerá la calidad de los outputs de la misma. En el caso de EMP este público está compuesto por los distintos sectores estratégicos con los que Marca Argentina interactúa, incluyendo a sectores públicos y privados. Tiene la particularidad de estar *diseminadas en diferentes ámbitos*, sin formar una *comunidad física*, localizada dentro de unas paredes comunes. Es por ello que, como indicara Pascale Weil, “La única manera de constituir la

¹⁴ Capriotti, Paul. *La Imagen corporativa*, en *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. José Carlos Lozada Díaz (Coord) Ariel Comunicación. Barcelona. 2004

verdadera identidad de la empresa es establecer un sentimiento de pertenencia basado en un espíritu, una concepción singular del oficio, un saber hacer, una filosofía, incluso una ética, erigida en estandarte”¹⁵.

Para esta necesaria *interiorización* del proyecto por parte de los actores que conforman la EMP la **comunicación interna** se vuelve fundamental. La comunicación interna es un *elemento clave de gestión*. Para Antonio Castillo Esparcia es “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”¹⁶. El objetivo máximo de la comunicación interna es servir de facilitador de la gestión. Será el vehículo de la cultura organizacional e instrumento de apoyo de todo lo que la organización comunique hacia afuera.

Para dar sentido a los proyectos de EMP, orientar el trabajo conjunto de todos los sectores hacia un objetivo común y lograr que sus conductas sean reflejo de un sistema de valores compartido, no es posible permanecer en silencio. La tarea de comunicar es imperiosa y siendo INPROTUR la institución encargada de la coordinación general de EMP, le es confiado este deber de comunicar la *misión*, la *visión*, los *objetivos* y los *valores* que constituyen a la EMP como un proyecto que involucre a todos sus actores. El **consenso institucional** está dado por la adhesión que manifiestan los miembros de una organización hacia el proyecto institucional. “Cuando los niveles de consenso son altos, no sólo se obtiene mayor eficacia y eficiencia en la gestión, sino que se garantiza la construcción de una identidad institucional madura y consistente, que será percibida así por los públicos, orientando la formación de la imagen que estos últimos se hagan de la organización y que, en definitiva, es la que determinará sus preferencias y conductas”, sostiene María José Bustos¹⁷.

En términos analíticos se distinguen dos instancias de comunicación en las organizaciones, según el público de las acciones de comunicación sea interno o externo. No

¹⁵ Weil, Pascale. *La comunicación global – Comunicación institucional y de gestión* Editorial Paidós, Barcelona, 1992. 2da edición. Pág 49.

¹⁶ Castillo, Antonio. *Nuevas tecnologías y comunicación: Análisis de la Intranet como soporte de la comunicación interna*, en Gestión de la comunicación en las organizaciones. José Carlos Losada Díaz (Coord.) Ariel Comunicación. Barcelona. 2004

¹⁷ María José Bustos. *Planificación estratégica de la comunicación institucional*, en Auditoría de Comunicación Interna. Adriana Amado Suarez (ed). La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2008.

obstante, en la práctica organizacional la **comunicación interna** y la **comunicación externa** son indisociables, “forman parte de un todo holístico, volviéndose fundamental la gestión coordinada y estratégica de la comunicación en tanto todo integrado”¹⁸.

Muy a menudo sucede que las organizaciones trazan formidables estrategias de comunicación externa dirigida a sus públicos objetivos más inmediatos, pero desatienden la comunicación en su interior. No es posible, sin embargo, percibir una estrategia de comunicación integral que ignore la **sinergia** entre la comunicación externa y la interna. Difícilmente habrá una comunicación externa eficaz si no hay una comunicación interna fluida, positiva y cooperativa dentro de una organización. El descuido de este aspecto interno tiene como correlato un debilitamiento de la eficacia de la gestión en general. La presente Tesis partirá de la convicción de que, por lo tanto, una Estrategia de Comunicación Interna inteligente incidirá positivamente en la gestión de la Marca Argentina, dándole una renovada consistencia y estimulando su reimpulso hacia el exterior. La **sinergia comunicativa** tiene como objetivo proyectar una identidad sólida y coherente de la organización. Comunicar la identidad de Marca Argentina no es función exclusiva del INPROTUR, sino que debe ser la responsabilidad de todos y cada uno de los actores que conforman la EMP.

“La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una **visión** y **misión** claras, creativas, retadoras e innovadoras. (...) son el marco general de referencia que guía a la organización en su funcionamiento, define los valores que la sustentan, la confianza que tienen en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar”¹⁹. La visión representa una situación imaginaria deseable en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva de una organización. Es un concepto relativamente estable que indica *hacia dónde debe dirigirse la organización*. La misión, por su parte, es el motivo o la razón de existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a sus actividades. La declaración de la misión contiene normalmente tres elementos fundamentales: el *propósito* de la organización (para qué existe y cuáles son sus metas), los *valores* morales y las normas de conducta de la organización (en qué cree, cuáles son sus

¹⁸ Taller de Producción de Mensajes. **Comunicación interna y externa: dos caras, una moneda**. Documento de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007

¹⁹ Taller de Producción de Mensajes. **Todo comienza con una misión y visión claras**. Documento de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007

valores y cómo son las políticas y prácticas de conducta) y *hacia dónde va* la organización (metas a cumplir, estrategias y tácticas a utilizar para alcanzar las metas)²⁰.

Los **valores** de una organización son el “espíritu de las acciones que lleva adelante una empresa, son su modo de actuar, producir y relacionarse ante las determinadas circunstancias”²¹. Responde a la pregunta “¿Cómo hacemos lo que hacemos para ser lo que queremos ser?” y su conformación contemplará el modo en el que se desarrollan las actividades diarias dentro de una organización (su misión) para alcanzar ese estado soñado, imaginado y deseado (su visión)²².

No está demás señalar que la visión, la misión y los valores deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas, el espíritu de la visión y misión se manifiesta en todas sus actividades, procesos y gestiones.

²⁰ Ídem 19.

²¹ AB Comunicaciones, **Consejos de valor**, [en línea] Buenos Aires, AB Comunicaciones, Marzo 2008 <http://www.abcomunicaciones.net/enews/08_03/articulos.htm> [Consulta: diciembre 2009]

²² Ídem 21

Capítulo 2

Marco Metodológico

El científico social y el Comunicador entendido como tal, “no estudia (como el de las ciencias duras) a un ser natural que no es artífice de sí mismo, sino a un ser cultural que tiene las posibilidades de incidir, en mayor o menor medida, en sus propias condiciones existenciales”²³. El objeto de las ciencias sociales (en este caso la Marca País en general, la Marca Argentina en particular y una Estrategia de Comunicación Interna en Marca Argentina en el orden de la producción) es siempre un objeto histórico, una realidad material que se modifica y cambia. La realidad es algo estructurado o cerrado; por el contrario, “es una materia prima estructurable a la cual hay que darle forma, construirla, a partir de la elección de presupuestos teóricos y de métodos y técnicas más adecuadas”²⁴.

La elección de la metodología y técnicas tiene una estrecha relación con los objetivos de la investigación y los presupuestos teóricos a partir del cual el Comunicador se posiciona para construir el objeto. El marco metodológico explicita el modo en que el investigador accederá a la comprensión del objeto de estudio. A su vez, es la herramienta ineludible para todas las etapas de trabajo del comunicador organizacional: diagnóstico, planificación, gestión y evaluación de los procesos comunicacionales.

La presente Tesis se compone de dos grandes secciones complementarias: investigación y producción. La primera parte, que integra los ejes 1 y 2 (Marca País y Marca Argentina), servirá de insumo para el diseño de la segunda parte (eje 3: Proyecto de Comunicación Interna en EMP).

Investigación

Quienes realizan la investigación social distinguen dos tipos de datos: la información primaria y la información secundaria. La *información secundaria* incluye los datos cualitativos y cuantitativos ya existentes de diversas fuentes, ya sean provenientes del

²³ Sautu, Ruth y otros. **Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología.** CLACSO Libros, Buenos Aires, 2005.

²⁴ Washington Uranga. **La investigación en ciencias sociales.** Texto de Cátedra del Taller de Planificación de Procesos Sociales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2006.

propio programa o proyecto evaluado o bien de estadísticas y documentos externos. La *información primaria*, en cambio, es aquella que se releva especialmente a efectos de la investigación.

Para la primera etapa de investigación, en la que estudiaremos, reflexionaremos y analizaremos el fenómeno de Marca País a nivel mundial y de Marca Argentina a nivel nacional, trabajaremos principalmente con una cuidadosa selección de información secundaria, recurriendo a las siguientes técnicas:

✓ **Análisis de la información secundaria cualitativa**

Implica la recopilación previa de la documentación pertinente relativa al objeto de estudio. Luego de la selección de la documentación, se procederá al análisis integral del material, siempre aportando una mirada desde la Comunicación.

Al tratarse de un abordaje y una práctica profesional relativamente reciente, no hay material bibliográfico abundante acerca de Marca País. Si buscáramos publicaciones en español, el universo se reduce aún más. Se pueden rescatar sin embargo dos libros, ambos de autores argentinos, en relación a la temática: ***Sí logo: Marca país – Marketing global*** de Gerardo Molina y ***Marca País*** de Roberto Occhipinti. Este último autor participó en los procesos iniciales de Estrategia Marca País argentina y actualmente se desempeña como el coordinador de la oficina Marca Argentina, dependiente del INPROTUR. *Sí logo: Marca país – Marketing global* es más bien una respuesta al libro *No logo: el poder de las marcas* de Naomi Klein. Tanto Molina como Occhipinti abordan la necesidad de los países de implementar estrategias de marca en un mundo globalizado como el actual.

Un puñado de consultoras privadas ha llevado adelante estudios y sistematización de experiencias relativas al country branding. Destacaremos dos de ellos, a los fines de conocer la posición actual de Marca Argentina a nivel mundial: el ***Country Brand Index*** de Futurebrand y el ***Anholt Nation Brands Index*** del consultor privado Simon Anholt, quien asesoró la construcción de marcas de países como su Inglaterra natal y Chile. Ambos estudios establecen un **ranking** del desempeño de los países como marcas y repasan las características que una marca país exitosa debería tener.

Existen, por otro lado, investigaciones desarrolladas por distintas instituciones académicas que observan las estrategias utilizadas por las diferentes naciones en el diseño e

implementación de sus marcas país. Éstas constituyen fuentes secundarias de gran interés a los fines de esta Tesis.

En relación a Marca Argentina, tampoco abundan investigaciones que la hayan abordado como objeto de estudio, especialmente desde la Comunicación. Algunas **revistas especializadas**, como la revista Imagen y la DirCom, publicaron algunas notas dedicadas al análisis de los aspectos de la Estrategia Marca País.

A partir de las investigaciones personales hechas hasta la fecha, creo interesante señalar que las tesis o tesinas de grado desarrolladas en torno a Marca Argentina provienen mayoritariamente de campos disciplinares como las **Relaciones Internacionales y Ciencias Económicas**. En este ámbito, es destacable la tesis de grado de Lucas Pérez Breglia de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. La misma, titulada *Marca país como nuevo objeto de estudio de las Relaciones Internacionales*, desarrolla el concepto de la Marca Argentina desde la perspectiva de las Relaciones Internacionales. Lo más interesante de ella, a los fines de la presente Tesis, es la detallada memoria de gestión de la EMP desarrollada por el autor, quien formó parte del equipo de trabajo inicial desde la Secretaria de Medios de Comunicación de la Presidencia de la Nación.

✓ **Análisis de la información cuantitativa**

Esta es una técnica muy utilizada en evaluaciones sociales y requiere la recopilación y selección de la información adecuada para cada caso y su posterior análisis.

Medir los éxitos de una marca país es una tarea compleja. El indicador de mayor validez hoy por hoy es la medición de la valoración que los públicos hacen respecto a diferentes dimensiones que una nación manifiesta. Los mencionados estudios Country Brand Index y Anholt Nation Brand Index relevan interesantes datos cuantitativos en relación a la preferencia de viajeros, consumidores e inversionistas extranjeros a la hora de escoger un país en distintas categorías.

De la misma manera, el crecimiento del turismo y/o de exportaciones puede servir como datos interesantes para poner en diálogo con la gestión de una marca país. A tal fin, recurriremos a distintos medios y estudios internacionales que miden la progresión de dichas actividades a nivel mundial.

✓ **Análisis documental**

A fin de conocer *qué* mensajes circulan en el interior de EMP, se analizarán los productos comunicacionales, documentos, memorias de gestión e investigaciones realizadas por el equipo de trabajo de Marca Argentina. Esta técnica permitirá conocer los procesos históricos atravesados por la Marca desde su gestación hasta el presente (2004-2010).

✓ **Entrevistas a los actores integrantes de la ex Comisión Intrasectorial**

Las entrevistas individuales en profundidad con miembros de cada jurisdicción permitirán constatar de qué modo se apropiaron los sujetos de aquellos mensajes generados por la EMP a través de sus canales formales, y comprender así sus percepciones personales respecto al estado actual del proyecto. Se intentará, asimismo, detectar los flujos informales de comunicación existentes entre las distintas áreas. Por otra parte, se buscará reconocer las estrategias desarrolladas entre las áreas para llevar adelante las acciones conjuntas en relación a Marca Argentina. El número relativamente reducido de quienes integran el equipo de trabajo general facilitará el encuentro con aquellos más representativos de cada área. Se entrevistará al menos un referente de cada jurisdicción (INPROTUR, Secretaría de Medios, Fundación Exportar).

Producción

La extensa reflexión e investigación de Marca País en general y Marca Argentina en particular servirá de plataforma para el desarrollo de una Estrategia de Comunicación Interna coherente a la realidad y las necesidades actuales de la EMP.

En la etapa de Producción, mediante una fase de diagnóstico profundo, la Tesis se propondrá detectar las necesidades y los problemas de la EMP en su interior, que sin dudas influyen en sus acciones dirigidas hacia sus públicos externos. Conceptualizando estas necesidades desde una perspectiva comunicacional, y a la vez evaluando la capacidad de la EMP para generar procesos de cambios, la Tesis tendrá como objetivo último la planificación y la producción de un Proyecto de Comunicación Interna que ayude a reimpulsar Marca Argentina, a partir de procesos endógenos de transformación y/o potenciación.

Debido al carácter transdisciplinario de la EMP y la complejidad analítica que ésta exige, la perspectiva metodológica que orientará esta etapa será de *triangulación o convergencia metodológica*, la cual permite el uso complementario (y no excluyente) de técnicas cuantitativas y cualitativas. La combinación de estas herramientas permitirá un abordaje más rico e integral de la situación analizada.

Como explicitamos previamente, en septiembre del 2009 se creó la oficina Marca Argentina como una dependencia del INPROTUR, a cargo de las tareas de comunicación de la EMP. A partir de su inauguración, Marca Argentina experimentaría importantes cambios en su funcionamiento interno. Esquematizaremos a continuación las técnicas de recolección de datos y las técnicas de análisis. En el capítulo 5, en el Marco Metodológico para la Auditoría de Comunicación Interna, se brindará mayor detalle de cada una de ellas.

Técnicas de recolección de datos

- ✓ **Entrevistas a miembros de la oficina Marca Argentina**
- ✓ **Mapeo de actores**
- ✓ **Encuesta a las empresas / organizaciones convocadas por EMP**
- ✓ **Entrevista en profundidad con actores representativos de organizaciones aliadas a**

Marca Argentina

- ✓ **Observación directa**

Técnica de análisis de los datos

- ✓ **Análisis discursivo semiótico**
- ✓ **Análisis de los contenidos**

Capítulo 3

Un país, una marca

Imaginemos. Las pirámides egipcias. El Partenón griego. La pasta italiana. Un perfume o el pret a porte francés. El whisky escocés. Un chocolate suizo. Un auto de lujo alemán. La tecnología de punta japonesa. El tequila mexicano. Un puro cubano. Las paradisíacas playas bahameñas. Una taza de café colombiano. El carnaval en Brasil. El sensual tango argentino.

¿Qué tienen en común todos ellos?

¿Cómo estos diferentes elementos, desde comidas, piezas arquitectónicas, bienes hasta expresiones artísticas, llegaron a ser **evocadores** de una nación en particular y no otra?

Evidentemente los países, en sus múltiples y complejas manifestaciones, dejan una **huella** singular en la mente de los públicos internacionales. Algunas más fuertes, otras más débiles, generadas voluntaria o involuntariamente, estas huellas perduran en la memoria como un legado histórico y generacional de cada nación. Con claridad estas percepciones, a su vez, pueden servir de disparadoras de un conjunto más complejo de **significaciones** asociadas a ese país.

Hace algunas décadas, un puñado de países perspicaces intuyeron que en el cada vez más competitivo escenario de la globalización, las naciones experimentarían una ineludible **necesidad de diferenciarse** unas de otras. Se dieron cuenta asimismo que los países existen no sólo en su forma física, sino en la imaginación, en la mente, en el recuerdo de las personas. Decidieron, entonces, dar un cauce estratégico a aquellas insignias perceptuales, generar otras nuevas y construir un **mundo de significaciones** alrededor de ellos mismos, para que su sola mención despierte emociones, interés y preferencia en el amplio y ecléctico público internacional. En pocas palabras, las naciones comenzaron a proyectarse a sí mismas como **marcas**. Hoy estamos frente a un fenómeno de enorme efervescencia internacional: el fenómeno de la **marca país**.

En el presente capítulo exploraremos las características básicas del también llamado *country branding*, sus antecedentes y el contexto que le dio origen, las controversias conceptuales que desencadena y, por supuesto, prestaremos especial atención en su dimensión comunicacional.

Marca País. ¿Y eso con qué se come?

Como bien señalaba Naomi Klein en *No Logo: el poder de las marcas*, en la sociedad de la información actual los públicos dejaron de ser meros consumidores de bienes y servicios, para pasar a demandar *significados, valores, conceptos, experiencias y estilos de vida* en cada consumo. Es así que para competir exitosamente en el mercado en el contexto de la globalización actual, las empresas deben construir ese **halo de sentido** a su alrededor, diseñar, organizar y dirigir lo que desean comunicar trascendiendo la mera mercancía; en fin construir una marca. Andrea Semprini sintetiza el complejo concepto de la marca como “**un motor semiótico** [cuyo] combustible está integrado por elementos tan dispares como nombres, colores, sonidos, conceptos, objetos, sueños, deseos, etc; el resultado (si se ha hecho funcionar el motor adecuadamente) es un mundo ordenado, estructurado, interpretable y, en cierto sentido, atractivo”²⁵.

Tomando principios conceptuales de comunicación y marketing aplicados por las empresas, los estados nacionales del siglo XXI se embarcaron en el desafío de desarrollar sus propias marcas. Los diccionarios definen **país** como “Territorio en el que conviven personas de un mismo origen, que generalmente hablan un mismo idioma, tienen una tradición en común y son regidas por un mismo gobierno”²⁶. Claro que un país es eso; pero es también **mucho más**. “Más que límites, espacio físico o determinada población, los países son negocios y sueños, corporaciones y mitos, motores económicos y generador de recuerdos”, reza el estudio *Country Brand Index (Índice Marca País)* dirigido por la consultora Future Brand y Weber Shandwick²⁷, que mide año a año el desempeño de las naciones como marcas. En este sentido, los países, su cultura, color, calidez e historia constituyen fuertes marcas.

Las naciones, al igual que las grandes compañías, compiten por mercados, intentando distinguirse de otras, resaltando aquellos valores que las hacen únicas. Marca país nace como una estrategia de los países para posicionarse en el contexto internacional y ganar una cuota de **reputación positiva** que redunde en concretos beneficios ulteriores.

Numerosos países han estado llevando adelante la estrategia del *country branding*, configurando casos más o menos exitosos, como Australia, Italia o Japón, para citar algunos ejemplos. A partir de ellos se pudo comprobar que en el contexto de la globalización

²⁵ Semprini Andrea. *Marketing de la marca*, Editorial Paidós Empresa, Madrid, 1995

²⁶ Diccionario de la Real Academia Española. < <http://www.rae.es/rae.html> > [Consultado: enero 2010]

²⁷ Future Brand, **Country Brand Index 2006**

presente, una marca país fuerte constituye una **ventaja competitiva** crucial para una nación. Hoy por hoy, un acuerdo internacional de libre comercio toma en cuenta la fortaleza y capacidad de prestigiar el rubro de lo que se acuerde, que respalden un intercambio sostenido o la inversión. En este sentido, apelan a activos que exceden los recursos materiales de una nación, y ponen en la balanza su **capital simbólico**. La marca país justamente juega con el móvil significativo, imaginario o abstracto, capaz de investir de un valor agregado a los productos y servicios de una nación.

Los **beneficios** de una correcta gestión de una estrategia de esta naturaleza son muchos. La última publicación del citado *Country Brand Index* enuncia que una marca país fuerte posibilita “comunicar con poder y economía, atraer talentos e inversiones, promover fuentes de valor económico, permitir y/o respaldar el cambio, obtener rentabilidad de las inversiones, eliminar estereotipos y clichés, expresar una única idea central, construir ventajas competitivas globales, servir como fuente de diferenciación y relacionar diferentes ofertas del país”²⁸.

Una de las mayores misiones de la marca país

No siempre ligamos a los países con atributos positivos. Por el contrario, con frecuencia los públicos internacionales tienden a catalogar a los países con estereotipos y clichés negativos. Cuando éstos se generalizan, los ciudadanos de los países conocidos por ser “pobres, incultos, atrasados, peligrosos o corruptos” se encuentran con la desagradable situación en que deben demostrar que no corresponden a ese estereotipo nacional. Sin lugar a dudas, si se le concediera la palabra a cualquiera de ellos, se quejaría de los precarios, simplistas, desfasados e inmerecidos reduccionismos de los que son objetos.

El desafío de la marca país es combatir aquellos clichés y estereotipos, que en el contexto de un mundo globalizado puede derivar en grandes dificultades en todo lo que esos países intenten hacer en el exterior. Debe contribuir a ayudar a la opinión pública internacional a conocer y valorar la realidad, complejidad, riqueza y diversidad de sus países, sus pueblos, sus paisajes, su historia, sus productos y recursos.

Innovador, pero no nuevo

²⁸ Future Brand. *Country Brand Index 2008*

Si bien los proyectos de marca país resultan novedosos, no podemos decir que sólo recientemente comenzaron a gestarse los estudios para medir y mejorar la reputación de los países a nivel internacional. Marca país es la expresión contemporánea a la que afluyeron diversas investigaciones de larga data. Tampoco sería correcto decir que sólo ahora los públicos internacionales empezaron a percibir la performance de los países como marcas. Por el contrario, los especialistas sostienen que “todos los países *son* marcas, sea por diseño o por defecto”²⁹.

En la década de los '60, comenzó a ser objeto de diversos estudios el “**efecto país de origen**”, el cual indagaba si el país donde se producían los bienes podría ser un factor influyente en los consumidores a la hora de elegirlos.

En un mundo en que los productos se parecen cada vez más, los investigadores del marketing internacional se preguntaron si el país de origen proporcionaría a los posibles consumidores una información extra para sustentar sus elecciones. Los distintos análisis arribaron a la conclusión de que el efecto país de origen podría contribuir a añadir **fortaleza y credibilidad** a una empresa y sus productos, o bien, inversamente, constituir fuente de rechazo o vacilación. “Made in Germany” o “Made in Japan” hablan por sí mismos, portando un valor agregado inherente, altamente apreciado por los públicos. Lo contrario ocurre con “Made in China”, que durante mucho tiempo funcionó como un cuasi-sinónimo de productos de baja calidad.

El efecto país de origen influiría, por tanto, en el éxito o en las dificultades que experimentaría un país en exportar, facilitando el posicionamiento o no de sus productos, según el prestigio que implique pertenecer a un país de origen determinado.

Además del sector exportador, tradicionalmente fue el **turismo** la actividad más visible y concreta en la misión de promocionar un país. Los departamentos o ministerios que representa el sector turístico, eran los encargados de promover sus naciones como destinos atractivos, presentando sus paisajes naturales y urbanos, sus piezas arquitectónicas, cultura, gente, expresiones artísticas diferenciales, etc. Al haber sido durante mucho tiempo uno de los únicos sectores que trabajó más a conciencia para llegar a los públicos globales, en el

²⁹ Future Brand, **Country Brand Index 2005**

escenario actual los especialistas señalan que tiene un efecto desproporcionado sobre la percepción de las personas acerca de un país en su totalidad³⁰.

Comercio exterior. Turismo. Fueron las dos caras más visibles de un país ante sus públicos. No es de extrañar, por tanto, que cualquier proyecto de marca país convoque a estos dos sectores a sumar esfuerzos para el diseño su estrategia. No obstante, un país está lejos de acabarse en estas dos dimensiones. La marca país propone una **mirada más integral, abarcativa y holística**, que explore las riquezas de una nación y sus atributos en su máxima pero organizada complejidad.

Marca versus imagen

Para el consultor Simon Anholt, cuando un consumidor expresa su preferencia por un auto alemán, o cuando los medios presentan casi instintivamente a las políticas del estado de Suecia como fiables, o un empresario evita invertir en países de la ex Unión Soviética, están respondiendo a "**imágenes de marca**, exactamente de la misma manera que cuando van a comprar ropa o comida"³¹. Aclara, no obstante que "estas marcas son ampliamente más complejas que Nike o Nestlé"³². Consejero del gobierno británico y especialista en el campo del *nation branding*, Anholt ofreció asesoramiento a numerosos gobiernos a desarrollar sus marcas, como a su natal Inglaterra y otra veintena de países, incluyendo a nuestra vecina Chile.

Anholt se atribuye haber sido el primero en acuñar el término "marca país" en 1996 y no esconde su malestar ante lo que considera abusos del concepto por diferentes profesionales en el día de hoy. Hace especial hincapié en que todos los países *son* marcas (es decir, siempre lo han sido y lo serán, independientemente de su voluntad), y por ende tienen una *imagen de marca* correspondiente. Rechaza rotundamente la idea de "crear" una marca y de utilizar estrategias de marketing y de comunicación para levantar a corto plazo una imagen nacional decaída o negativa, producto de largos procesos históricos. "El prestigio de un país no se hace; se gana", asegura Anholt, por lo que su propuesta es trabajar en un nivel

³⁰ Simon Anholt. **Anholt Nation Brand Index. General Report 2005, Q1**. [en línea], Gran Bretaña, 2005 <<http://www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx> > [Consulta: diciembre del 2009]

³¹ Simon Anholt. **Anholt Nation Brands Index, General Report 2005, Q1**. [en línea], Gran Bretaña, 2005 <<http://www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx> > [Consulta: diciembre del 2009]

³² Ídem 31

endógeno de cada país, creando un caudal constante de productos, servicios, políticas e iniciativas novedosas y llamativas, que los ayude a mantenerlos en el centro de la atención y la admiración mundiales³³.

Es necesario, en esta instancia, diferenciar los conceptos de *marca* y de *imagen*, que parece traer confusiones y malentendidos. Desde la Comunicación entendemos la marca como un *motor semiótico* y un *ente discursivo*, que confiere significados a un producto o servicio. Andrea Semprini subraya que una marca es algo concreto, de contenido describable, observable y analizable.

Al señalar la **naturaleza semiótica de la marca**, estamos abandonando el terreno del marketing y de la teoría económica, para ingresar al campo de las ciencias sociales y de las ciencias de la significación. A su vez, al reconocer su naturaleza discursiva, nos acercamos a ella desde la teoría del funcionamiento y circulación de los discursos sociales³⁴. Por lo tanto, para analizar una marca debemos tener en cuenta la trama intertextual en el que se inscribe; por ejemplo, los procesos de recepción e interpretación por distintos públicos. “El nacimiento de una marca es el resultado de un millar de vaivenes. La recepción que hace el consumidor se adivina, se palpa, se espera y, finalmente, se integra en la creación. La evolución del mercado y los competidores impone modificaciones a veces inmensas. Los cambios en la vida de la empresa (...) pueden repercutir en el proceso de creación de una marca”³⁵.

En un plano totalmente distinto, el concepto de imagen, desde el campo disciplinar de la Comunicación, es entendida como una **representación, estructura o esquema mental en los públicos**. Paul Capriotti define imagen corporativa como “el resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación sobre una organización”. Considerando a los públicos como sujetos creadores, y no pasivos, la imagen corporativa es una construcción que es propiedad de ellos, que escapa del control o manipulación de la organización.

Sin desmerecer los méritos de las valiosas investigaciones de uno de los pioneros del fenómeno que pregona convertirse en una disciplina substancial en el correr del siglo XXI, en la presente Tesis nos separamos de la definición del Anholt de marca país como “cómo

³³ Simon Anholt. “*Las marcas país*”. Estudios internacionales: Revista del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile, ISSN, nº 161, 2008

³⁴ Semprini Andrea. *Marketing de la marca*, Editorial Paidós Empresa, Madrid, 1995

³⁵ Ídem 34

un país es visto por otros”³⁶. Creemos que esa breve definición corresponde a *imagen país*, que ciertamente ha existido históricamente, muy a pesar o a gusto de los estados gubernamentales, como resultado de toda la información o desinformación de los públicos respecto a un país.

Diremos, por otro lado, que marca país es, ante todo, una **estrategia** de los países para gestionar de manera profesional su posicionamiento en el escenario mundial. Es una serie de **tácticas integrales**, que unifica los criterios de inserción de un país en el mundo, da a conocer los factores diferenciales de su idiosincrasia, y se proyecta funcionar como garantía de calidad de los productos y servicios de su origen, aspirando a “captar la atención, el respeto y la confianza de los potenciales consumidores, inversores, turistas, inmigrantes, medios y gobiernos de los demás países”³⁷.

Contexto generador de la marca país

Para comprender a fondo un fenómeno, no podemos dejar de mirar el contexto particular en el que se inscribe. La marca país nace como una tendencia mundial en el seno del acelerado proceso de **globalización económica** y de la explosión del **comercio internacional**. Hoy en día, el mundo pareciera ser un solo mega mercado, que cada día se torna más competitivo.

En esta era, los **medios de comunicación** se desarrollan a un ritmo vertiginoso, poniendo un enorme volumen de información al alcance instantáneo de millones de personas. Los públicos, frente al mercado saturado por signos y por productos cada vez más parecidos, se vuelven cada vez más selectivos y exigentes.

El nivel de vida de gran parte de la población mundial se elevó considerablemente, impulsando **nuevas tendencias**. El **turismo** es una de ellas, y es una actividad que continúa prosperando con rapidez, en la medida que los viajes intercontinentales por ocio se tornan una práctica cultural habitual. En términos económicos, no es algo que deba ser tomado a la ligera: sólo en 2009, pese a la recesión global, generó más u\$s547 billones en todo el mundo,

³⁶ Simon Anholt, *Anholt Nation Brands Index 2007 Q3 Report* [en línea], Gran Bretaña, 2007
<<http://www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx>> [Consulta: diciembre del 2009]

³⁷ Simon Anholt, *Anholt Nation Brands Index 2007 Q3 Report*, [en línea], Gran Bretaña, 2007
<<http://www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx>> [Consulta: diciembre del 2009]

lo cual representa el 9.4% del PBI mundial y significa cerca de 220 millones de puestos de trabajo. Esto no es todo; los estudios configuran que los visitantes internacionales gastan alrededor de u\$s198 billones en sus destinos³⁸. Es así que para muchos países, el turismo constituye su principal actividad económica.

Por otra parte, hay un enorme flujo de capitales móviles. No sólo las multinacionales, sino también los pequeños **inversionistas** buscan asiduamente nuevos nichos comerciales más allá de sus fronteras nacionales.

De más está decir que es este un escenario sumamente **dinámico y cambiante**. Quedarse quieto en el mundo globalizado puede significar el declive, sino la ruina, de una empresa. Lo mismo puede suceder con un país. Para competir con ventaja en este contexto y atraer la atención y la preferencia de consumidores, turistas, inversores, inmigración calificada, los medios de comunicación y los gobiernos de otras naciones, ya no alcanza con que un país apele a la calidad y mucho menos el precio de un producto o servicio de su origen. Ya no son suficientes las estrategias de ventas agresivas o las insistencias en las bondades de una nación.

Once millones de estímulos son los que nuestros sentidos perciben en un momento dado, dicen los científicos. Ésa sería la cantidad de células receptoras de los cinco órganos sensoriales, más los nervios que van desde estas células hasta el cerebro. La pregunta es, ¿cuántos de ellos pueden ser percibidos a nivel consciente? El máximo número que se contabilizó fue 40 por segundo. ¿Dónde van los otros 10.999.960?³⁹ Sin intenciones de ser virulentos, diremos la cruda verdad: se esfuman, se volatilizan, se olvidan por completo. Semejante es el destino de millones de mensajes en el mundo globalizado ferozmente competitivo, si no son generadas estratégicamente.

Pensemos ahora en la cantidad de mensajes que emiten diferentes actores de un mismo país: sus exportadores, sus artistas, sus deportistas, sus científicos, sus diseñadores, sus políticos, etc. Cada uno posee un propósito específico, pero contribuye a la formación del imaginario público respecto a esa nación. Muchas veces sucede que, sin pretenderlo, aquellos mensajes compiten entre sí, generando un cúmulo de pequeños **ruidos** dispersos y fragmentarios que el público terminará por rechazar.

³⁸ World Travel & Tourism Council. *Economic Impact Data and Forecast*, [en línea], *Estados Unidos de América, 2009* <http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Economic_Research> [Consulta: enero 2010]

³⁹ Ejemplo que cita Gerardo Molina, en *Sí Logo: Marca País. Marketing global*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 2004

Marca país nace en este contexto, como producto de la globalización. Es una estrategia política de las naciones para hacer frente al concierto internacional **saturado de mensajes**, donde es **imposible quedarse callado** sin sacrificar su reputación a las buenzas del viento, con el enorme saldo negativo que ello implica. Marca país se propone reducir los ruidos de los mensajes producidos por diferentes actores de un mismo país, y los armoniza bajo un proyecto nacional común, un **discurso de identidad** común, alentando la cooperación entre aquellos actores. Esto le permite generar mensajes más inteligibles, sólidos y fuertes para sus públicos, que a su vez reflejen los valores únicos y diferenciales de cada nación.

Una nación transformada en sujeto

Pascal Weil señalaba que a partir de la década de los 70, las empresas, tradicionalmente encerradas en el silencio de la producción, habían pasado a ser *entidades*, digna de *id-entidad*. Anunciaba así el nacimiento de la comunicación institucional en que las empresas toman conciencia de su ser en tanto *sujetos pensantes de su producción*, superando la mera comunicación publicitaria centrada en los productos.

Trazando un paralelismo, marca país es un fenómeno a través del cual los países se vuelven *sujetos* que toman la palabra, dan orden y coherencia a sus más eclécticas manifestaciones, e interpelan a sus públicos finales como interlocutores directos.

Esta posibilidad, y el enorme desafío, de los países de dirigirse directamente a sus públicos en calidad de *sujetos*, tiene íntima relación con la **apertura de nuevos canales de comunicación** a nivel mundial en los últimos decenios. En especial, el boom de la internet, con todos sus blogs, podcasts, fotos, videos y redes sociales, hizo que se convirtiera en la primera fuente absoluta al que recurre un potencial viajero/inversor cuando se interesa por un país en particular: 67% de ellos se informan a través de la web, dejando muy lejos, en el segundo puesto, a las tradicionales agencias de viajes (12%)*.

Ya en 2007, alrededor de 900 millones de internautas navegaban en la llamada red de red. Un sitio web estratégicamente diseñado para los fines de marca país se convierte así en una ventana de aquella nación, abierta las 24 horas para el mundo. Es por ello que los expertos subrayan la importancia crítica de llevar adelante una estrategia online para comunicar una marca y experiencias de destino al consumidor

*Fuente: Country Brand Index 2007

Una marca con más actores que nunca

Una de las esencias que caracteriza a la marca país es la **multiplicidad de actores** y segmentos sociales que convoca, como también los **numerosos públicos** destinatarios que

tienen sus mensajes. La marca país es un proyecto en que todo un país constituye la corporación, y el mundo entero su público.

Una sucinta observación hacia el interior de un proyecto de marca país nos permitiría identificar, a grandes rasgos, los siguientes actores:

- ✓ Segmento público: ministerios gubernamentales, jurisdicciones, provincias, municipios, ciudades, embajadas
- ✓ Segmento privado: empresas exportadoras de bienes y servicios
- ✓ ONGs
- ✓ Sectores promotores de la cultura, la ciencia, el arte y el deporte de un país.

Todos ellos son, de una u otra manera, “**embajadores**” de una marca país en el exterior. Con sus actuaciones, programas, productos y servicios constituyen motores de proyección de los **valores nacionales**.

No es de extrañar el **carácter fragmentario** de los mensajes de distintos actores de un país, porque cada uno de ellos tiene como fin representar tan sólo uno o algunos de la multitud de atributos y valores de una nación. No obstante, como señalamos en el apartado anterior, la poca articulación entre sus estrategias termina por generar **imágenes confusas, estereotipadas, insuficientes y débiles** en la mente de los públicos claves.

Marca país se propone ser una plataforma integradora que dé coherencia y solidez a esos mensajes. Josep Francesc Valls, autor del libro *La imagen de Marca de los países*, bibliografía ampliamente utilizada en España para el diseño de su marca nacional, considera que marca país puede entenderse como un gran **paraguas englobador** que acoge y protege a todas las expresiones de un país bajo un concepto homogéneo, coherente, atractivo y beneficioso para su posicionamiento exterior. En otras palabras, una marca país estratégicamente gestionada servirá de **trampolín para el lanzamiento internacional** de los valores políticos y culturales de una nación, contribuirá a la internacionalización de sus empresas nacionales y generará la captación de mayores niveles de inversiones y turismo.

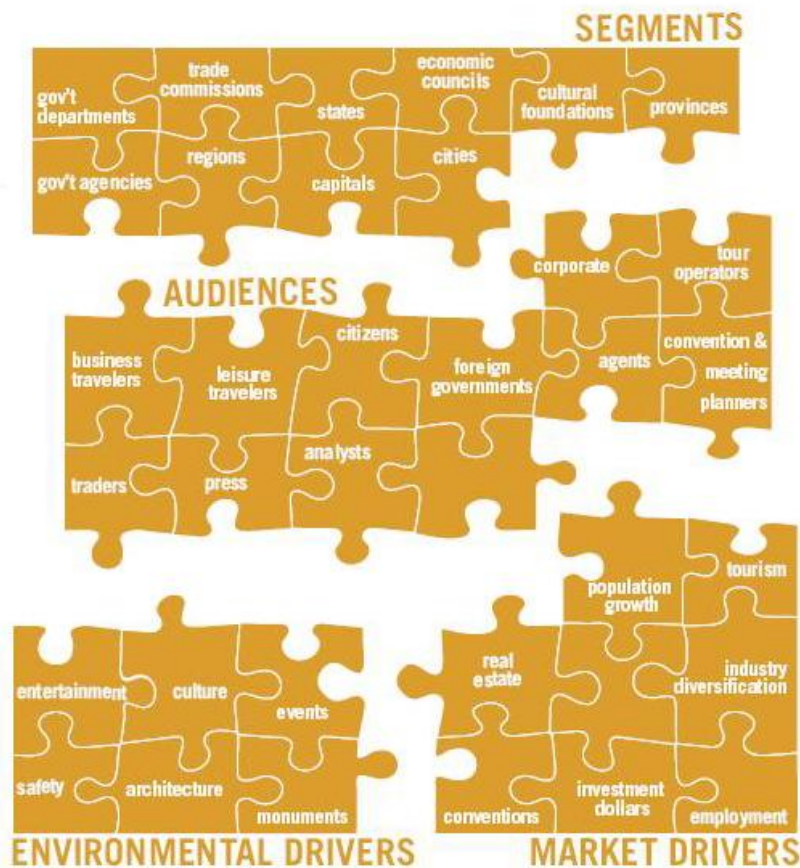
A la naturaleza inherentemente multisectorial de la marca país, hay que sumarle su **carácter multidisciplinario**. Sería imposible que una estrategia de marca país fuese llevado a cabo sólo por profesionales de la Comunicación o el Marketing, como bien podría ocurrir en proyectos de branding de las corporaciones. Muy por el contrario, la marca país pone en

estrecha relación a disciplinas como las Relaciones Internacionales, Comercio Exterior, Ciencias Políticas, Ciencias Económicas y Sociales.

Para complejizar el panorama, hacia el exterior del proyecto, marca país tiene múltiples públicos externos. Algunos de ellos son:

- ✓ Público nacional (ciudadanos del país)
- ✓ Turistas
- ✓ Inversores
- ✓ Prensa nacional / internacional
- ✓ Gobiernos de otras naciones

Los públicos, como señalamos anteriormente, son sujetos activos que *construyen* la imagen de un determinado país, *interpretando* desde sus propias condiciones de recepción los distintos atributos que de él emanan. Por lo tanto, es imposible ejercer control alguno sobre su percepción mental. No obstante, es posible orientarla a través de un **discurso coherente, unificado y sostenido en el tiempo**, y aquí reside el reto de la marca país. Y aquí reside la raíz del desafío de esta Tesis: será necesario lograr un **discurso identitario compartido** por los actores internos que conforman una marca país, para que luego éste se proyecte hacia sus públicos externos. La Comunicación Interna será el enlace clave entre los distintos embajadores simbólicos de un país, para orientarlos hacia el fin común de posicionar a su nación, de modo que activen los valores de su marca país en cada *output organizacional*.



Country Brand Index 2005

El gráfico ilustra bien la compleja multidimensionalidad de la marca país. Es por ello que un proyecto de la amplitud de marca país debe ser llevado adelante por las más altas cúpulas del gobierno, como una **verdadera política exterior nacional** a largo plazo. Es el **estado** quien debe coordinar los esfuerzos y promover un trabajo mancomunado de todos los sectores para la creación de la identidad de la marca-país, y ser su gestor último. “Un gobierno moderno no debe sólo proteger la integridad territorial del país y desarrollar las políticas de bienestar y control social y económico, sino también mejorar el valor de la marca para el usufructo de sus ciudadanos, instituciones y empresas nacionales”, señala el informe Marca España 2003.

Atributos de una marca país exitosa

Mencionamos anteriormente que marca país armoniza bajo un proyecto nacional común distintos mensajes producidos por diferentes actores que componen un mismo país.

En este sentido, marca país es una estrategia que conlleva en sí la construcción de un **discurso de identidad** por sus gestores, para hacer frente a los tiempos que corren.

Ahora bien, surge la pregunta de acerca de qué hablan estos discursos. Leonardo Schvarstein, en *Diseño de organizaciones* establece una íntima relación entre el **discurso de identidad** y la **identidad**. “Podemos definir discurso identificador de una organización como compuesto de una multiplicidad de enunciados argumentativos lingüísticos y no lingüísticos, que tienden a ser coherentes ente sí, y que por vías de sus elecciones y omisiones [de sus rasgos de identidad] especifican el lugar invariante que la organización pretende ocupar en el mundo”⁴⁰, clarifica Schvarstein. Norberto Chávez, por su parte, señala la indisociable relación entre lo que denomina **identidad institucional** y la **realidad institucional**. Mientras esta última categoría analítica se relaciona con el conjunto de *rasgos y condiciones objetivable* de una organización (su entidad jurídica y funcionamiento legal, estructura organizativa y operativa, su realidad económica, sistema de recursos materiales, infraestructura, etc), la identidad institucional es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución, que luego se sintetiza en el *discurso de identidad*.

Ambos autores coinciden que el discurso de identidad tiene que estar cimentado en la realidad organizacional, en su identidad concreta. Una organización con escasos rasgos identitarios positivos, difícilmente pueda construir un discurso de identidad atractivo. Y aunque lo hiciera, su decadencia sería sólo cuestión de tiempo. De la misma manera, un proyecto de marca país no puede sostenerse sobre algo que una nación *no* es o está lejos de ser. En este sentido, la realidad objetivable de una nación, su identidad, constituyen *verdaderos combustibles* para el diseño de una marca país sustentable.

Country Brand Index 2008 señala ocho dimensiones que contribuyen a una marca país fuerte:

- ✓ **Geografía:** los recursos naturales, topografía y paisajes
- ✓ **Infraestructura:** la tecnología, comunicaciones, transporte, disponibilidad y calidad de la atención médica.
- ✓ **Gobierno:** el grado de eficacia en que el país es gobernado, que se hace evidente en la libertad política y la seguridad.

⁴⁰ Leonardo Schvarstein. *Diseño en Organizaciones*. Editorial Paidós, Argentina, 2000. Pág 343.

- ✓ **Economía:** la eficacia del país en producir y distribuir las riquezas.
- ✓ **Atractivos:** la diversidad y la calidad de lugares interesantes para visitar, como así también cosas para ver y hacer.
- ✓ **Autenticidad:** el carácter único de la gente del lugar, incluyendo rituales, programas y eventos.
- ✓ **Cultura:** las artes, las artesanías, y el ambiente creativo.
- ✓ **Valores:** las costumbres, creencias e historia.

Cada categoría está compuesta, a su vez, por múltiples atributos. Los públicos internacionales ponen aquellos atributos en la balanza a la hora de decidir consumir los productos/servicios de un determinado país, visitar sus tierras o iniciar/ampliar un proyecto de inversión. Es notable cómo cada una de estas dimensiones está íntimamente relacionada con la realidad objetivable y única de una nación particular. Cada dimensión se compone de atributos que sin dudas permanecen invariante a lo largo del tiempo, y que además distingue a un país de otros.

Cabe la aclaración, sin embargo, que los estudios que miden el desempeño de los países como marcas no ponen el foco en la identidad de un país, sino en *cómo un país es percibido* por sus públicos. Es decir, el objeto de las investigaciones como el Country Brand Index tiene más que ver con la **“imagen-país”** que con la **“identidad-país”**; con un plano *perceptual*, más que con un plano *real*. No obstante, como indicara Chávez, la función de la imagen es por definición producir un efecto de realidad. “La imagen es lo verosímil por excelencia, y por lo tanto, crea en el que la experimenta un estado de certidumbre, o sea la convicción de que <lo que se piensa de la realidad> es lo real y no una representación <artificial> de la realidad”⁴¹. En este sentido, aunque los conceptos imagen-país y realidad-país son discernibles entre sí, en el fenómeno de la marca-país tienden mimetizarse.

Entonces, evidentemente para que una marca país funcione, la nación debe reconocer las cualidades únicas en su identidad con los que pueda salir a competir al mundo. En otras palabras, los **rasgos identitarios valorables** por los públicos claves son insumos imprescindibles para gestionar un proyecto exitoso. Los rasgos de identidad de un país no tienen a priori ninguna connotación valorativa, y además pueden existir a pesar y en contra

⁴¹ Chávez Norberto. *La imagen corporativa*. Editorial Paidós, Barcelona, 1999 (5ta Edición) Pág. 31

de la voluntad de la propia nación. Marca país es un **proceso de semiosis que “positiviza”** aquellos rasgos y atributos de una nación en un discurso de identidad (lingüístico y no lingüístico) único, coherente y atractivo, sumando a su vez otros elementos simbólicos.

Australia y Brasil: dos marcas exitosas en el mundo

Los ejemplos siempre clarifican. Repasemos ahora dos casos concretos de marca país, ambos pioneros en la incorporación de esta estrategia: **Australia** a nivel mundial y **Brasil** en América Latina. Lo cierto es que hay muchas marcas muy interesantes, que deberían ser abordados con mayor amplitud y profundidad en otros estudios⁴². La elección de estas dos marcas tiene que ver con los fines de esta Tesis. Su análisis nos proveerá de pautas para la comprensión y el estudio comparativo con la Marca Argentina.

Australia, además de ser un caso paradigmático de marca país, presenta similitudes con Argentina en relación a esquemas de desarrollo histórico, características geográficas y actividades económicas, motivos por los cuales fueron objetos de comparación permanente. Nuestra vecina Brasil se enmarca dentro del contexto latinoamericano en el que también se inscribe Argentina, además de ser su socio estratégico del Mercosur. Analizaremos, entonces, cómo estos dos países hicieron uso estratégico de sus recursos, qué lectura hicieron del contexto internacional y, pese a diferentes vicisitudes iniciales, lograron lanzar al mundo y sostener con éxito sus marcas.

Australia

Coronada por tres años consecutivos como la mejor marca país del mundo⁴³, Australia es un país con características únicas. Posee una población de más de 19 millones de habitantes, integrada por una gran variedad de culturas, que van desde indígenas nativos hasta inmigrantes procedentes de más de 200 países de todo el mundo. Su ambiente social, político y económico estable contribuyó a aumentar el volumen de inversiones externas en los últimos años. Además de una creciente diversificación en sus exportaciones primarias, el país incorpora en la actualidad industrias de servicio y de producción sofisticada. Su

⁴² La investigación *Estudio sobre la Marca País en el mundo* dirigida por Mgt. Sandra Casado, (del Centro de Investigación de Imagen y Comunicación, Universidad de Congreso, Mendoza, 2006) es un recomendable estudio para estos fines.

⁴³ Future Brand *Country Brand Index 2005, 2006 y 2007*

espectacular ambiente natural, con paisajes y faunas exóticos, la convierte en uno de los destinos turísticos más atractivos del mundo.

Australia sumó a todas estas fortalezas una visión avanzada de las tendencias internacionales, siendo uno de los primeros en incorporar el concepto de marca país a su acervo comunicacional como una política que favorezca su posicionamiento internacional. La Marca Australia (Brand Australia) fue lanzada en 1995, como pionera absoluta en este nuevo campo de estudio.

Los esfuerzos primarios estuvieron centrados en el **aspecto turístico**. El objetivo era aumentar la afluencia de visitantes al país. Apelando a los lazos emocionales que se pudieran ligar con el país, Australia se promovió como una marca-destino, como un país de belleza natural, ciudades cosmopolitas y paisajes únicos. Los Juegos Olímpicos Sidney 2000 fue un importante hito para medir el éxito de esta iniciativa.

Sin embargo Australia no se detuvo allí. Siempre atentos a las coyunturas globales, a fines del 2003, los coordinadores de Marca Australia se propusieron relanzar la marca, en pos de encontrar un lugar diferencial de su país en el mundo en constante cambios. Para esta nueva etapa, se contrató a la agencia de marketing norteamericana **Brand Architecture International**, la cual propuso una **nueva estrategia superadora** de acciones ancladas en estereotipos. Se quiso comunicar a los públicos que Australia no es solo un lugar ideal para visitar, sino para también para vivir, trabajar, invertir, encontrar socios comerciales y alcanzar los más altos niveles de educación. “Nuestro desafío fue captar y reconocer que esta conexión con Australia excede lo físico, para tocar lo emocional”⁴⁴, señaló Zoe Shurgold, gerente de Relaciones Públicas de la división Turismo Australia. Nuevos valores, como el optimismo, compañerismo, integridad, originalidad, se erigieron como estandartes de la nueva Marca Australia.

Con este mensaje como esencia, se lanzaron estrategias de promoción que incluyeron publicidades televisivas, gráficas y digitales, marketing directo, intervenciones urbanas, etc en diferentes ciudades de Europa, Asia y América del Norte principalmente. A la par, se alentó a las diferentes agencias gubernamentales a hacer uso del logo Marca Australia en todas sus presentaciones al exterior, a fin de darles coherencia y homogeneidad.

⁴⁴ Jennifer Gidman. **Brand Wonder Down Under** [en línea] Brand Channel, New York, 18-Feb-2008. <http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=408> [Consulta: Enero 2010]

Como resultado, siguiendo los sondeos llevados a cabo por el CBI, Australia se posicionó como país de preferencia de viajeros, tanto por placer como por negocios. Los casi 2.700 encuestados de nueve países diferentes, la califican como país de culturas y experiencias genuinas y únicas, de sorprendente belleza natural, con infraestructura avanzada y altos estándares de seguridad. Es considerada uno de los mejores países para concretar negocios, por una cultura que les da bienvenida y los facilita. La destacan asimismo por sus ciudadanos amistosos, por sus instituciones democráticas y libertades civiles consolidadas. Por todo esto, los viajeros aseguran desear volver a visitar Australia, y la consideran uno de los mejores países del mundo para vivir.

Brasil

Nuestro país vecino, conocido por sus playas, festividades como el Carnaval, la alegría de su gente y el *jogo bonito* de sus futbolistas estrellas, también se sumó a la política marcara. En 2002 se llevó adelante una investigación oficial a nivel internacional para indagar las percepciones internacionales en relación a Brasil. EMBRATUR (Instituto Brasileño de Turismo), junto con el MDIC (Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior) y Apex (Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones) se sumaron a esta iniciativa, que estuvo coordinada por la consultora privada **Mc Cann-Erikson**. Con un muestreo compuesto por más de 6000 personas (entre turistas extranjeros en Brasil, potenciales turistas y operadores turísticos) el estudio tuvo como un segundo objetivo identificar nuevas oportunidades de negocios en 18 mercados prioritarios de América del Sur, Europa, América del Norte y Asia.

La investigación llegó a dos descubrimientos interesantes: primera, que pese a algunos estereotipos, *no había una imagen fija sobre Brasil*. Las percepciones eran más bien difusas, fragmentadas. Segundo, *tampoco existía de Brasil una imagen negativa*, como suele suceder con la mayoría de países latinoamericanos. Es decir, *Brasil no era “comprada” o visitada debido a la falta de información*, más que por la existencia de percepciones negativas. Estas conclusiones fueron corroboradas dos años más tarde, por otro estudio conducido en Francia por la Universidad de Grenoble, que indagó los efectos del “made in Brazil” en los consumidores. El *efecto país de origen* resultaba en asociaciones ligadas a productos primarios básicos, con poca o nula tecnología incorporada. Sin embargo, se halló que “Brasil” despertaba sentimientos positivos, empáticos en la gran mayoría de los públicos. En este

sentido, Brasil estaba enfrentando algo más que un problema de imagen: el problema de un *perfil demasiado bajo y el consecuente débil conocimiento de sus públicos* de las riquezas y capacidades reales del país.

El sondeo de Mc Cann-Erikson arrojó algunos importantes resultados alentadores: el 86% de quienes habían visitado Brasil expresaban intención de regresar, por distintas razones: para conocer nuevos lugares, por su belleza natural, por su gente, o simplemente porque “adora Brasil”. El 99% aseguraba que recomendaría el país a sus amigos y familias.

En base a las fortalezas y debilidades desprendidas del diagnóstico, Brasil llegó a la conclusión de que era necesario abrir el abanico y darse conocer en una dimensión más plural. Era necesario *superar los estereotipos*, demostrar que Brasil es mucho más que carnaval, fútbol o playas.

Con la asunción de Luiz Inácio da Silva como presidente en 2003, se creó el Ministerio de Turismo y **EMBRATUR** pasó a ser agente oficial de promoción, marketing y apoyo no sólo actividad turística, sino a la comercialización de los productos y servicios de Brasil en el exterior. Bajo su dirección, se gestó el llamado “**Plan Acuarela**”, que establece dos ejes centrales del posicionamiento deseado: Brasil como Naturaleza y Estilo de vida. El isologotipo, elegido mediante un concurso nacional, buscaba transmitir los “conceptos de brasilidad” sintetizados en los estudios previos (naturaleza, cultura viva, alegría y clima), agregando la Modernidad como un valor central. La Marca Brasil fue lanzada oficialmente en febrero del 2005.



Sensational!

Isologotipo Marca Brasil, del diseñador Kiko Farkas

La estrategia de Plan Acuarela consistió en la implementación local de Programas de Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas global dirigido a profesionales del sector turístico, medios de comunicación, entidades turísticas y al público final. Se establecieron

dos fases. En la primera, abarcando el período entre los años 2005 a la primera mitad del 2007, se puso en marcha la campaña “Brasil: hacéte fan”, con el slogan de “Brasil: quienes lo conocen, se vuelven fans”. Decidido a cambiar el rumbo de los atributos de identidad a comunicar, el gobierno prohibió el uso de imágenes de las bellas garotas disfrutando de las playas, algo que se había convertido casi en un cliché de las campañas anteriores. Visualmente, en esta etapa se enfocaron en mostrar la diversidad de la naturaleza, paisajes y festividades populares en su máxima amplitud. Asimismo, el isologotipo de la Marca Brasil empezó a ser incorporado por diferentes empresas privadas de servicios, como la aerolínea Varig, como también en productos de exportación característicos de Brasil, como el café y el guaraná.

Esta primera etapa tuvo resultados claramente medibles. En el período 2003-2006, el número de turistas extranjeros creció un 21,4%, superando cinco millones de visitantes en 2006. En el mismo período, el ingreso de divisas creció un 74%. El crecimiento fue progresivo año tras año: en 2006, aumentó un 11,78% la entrada de divisas por turismo extranjero, en comparación a 2005. En el mismo año 27,2% de turistas ingresó al país por negocios. Ya hacia 2007, Brasil alcanzó un récord en la entrada de divisas por turismo extranjero. El balance del primer cuatrimestre de 2007 indica que los visitantes dejaron 1.720 millones de dólares, un 10,37% más que en el mismo período del 2006.

La segunda fase, lanzada en agosto del 2007, se extiende hasta el 2010. Aquí el Plan Acuarela hace una segmentación del mercado, definiendo los públicos prioritarios a quienes dirigirse con mayor intensidad. Las herramientas de comunicación externa fueron las campañas publicitarias, relaciones públicas, materiales promocionales, generación de redes estratégicas, entre otras, dirigidas a agentes especializados, consumidores y la prensa de diferentes países.

Algunas observaciones

Con claridad, el turismo es una de las lanzas iniciales para el desarrollo de una marca país. Es interesante cómo se activa un proceso retroalimentador con el lanzamiento de una marca: Brasil, por ejemplo, puso atención en que lo que prometían con su marca tuvieran solvencia y credibilidad en la realidad. Por lo tanto, se esforzó en una gestión integral, estimulando la mejora de los servicios y la infraestructura relacionada directamente con este sector.

Los expertos señalan que una vez consolidada la marca-turismo, hay que abrir el abanico; dejar de ser sectorial, para volverse una *marca paraguas* que respalde las múltiples expresiones de la identidad de ese país.

Marca país: ¿motor de desarrollo?

Hasta aquí repasamos los beneficios de tener una marca país poderosa. Dijimos que una marca país sólida puede proporcionar notables y duraderas ventajas competitivas a los productos o servicios nacionales con ambición de proyectarse en el mundo. Observamos también que comunicar estratégicamente los atributos de un país puede incidir positivamente en la atracción de turistas, inversores y radicación de capitales. Señalamos al estado como el principal actor-gestor de una iniciativa de esta naturaleza, porque requiere la cohesión de una enorme multiplicidad de actores, y porque se trata de un proyecto tocante a la identidad misma de una nación.

Podemos preguntarnos ahora cuál es el fin último de la marca país. *¿Por qué un estado nación debería esforzarse por posicionar los productos y servicios de sus empresas nacionales en el exterior, atraer más turistas e inversores?*

El estado es el **ordenador de la sociedad**. Debido a la diversidad de comportamientos, actividades e intereses que caracterizan a los miembros de cualquier sociedad y que a menudo resultan incompatibles entre sí, en la Modernidad el estado se erigió como un instrumento de resolución y/o regulación de los conflictos sociales, provocados por el choque de estos intereses valores, hábitos y comportamientos existentes. Francisco Corigliano señala que el estado es, entonces, aquel instrumento de dominación política, cuyo objetivo es imponer un determinado tipo de orden y que expresa a la vez el *interés general* de la sociedad y el *interés de uno o más sectores dominantes* de cualquier sociedad⁴⁵.

Desde lo discursivo, los gestores de la marca país la presentan como una estrategia que persigue el bien social común que tenderá a traer *retribuciones y desarrollo colectivo* a la nación toda. Un posicionamiento adecuado a nivel internacional y la reputación positiva en los públicos incrementaría la autoestima y el orgullo de pertenecer a un determinado país.

⁴⁵ Francisco Corigliano. *Consideraciones acerca de la formación del Estado Argentino*, en *Sociedad y Estado en América Latina*. Torcuato S. Di Tella, Cristina Lucchini (coord.). Ed. Biblos. Buenos Aires, 2005.

Con crecimiento de los diversos sectores de la mano de marca país, paralelamente, se propiciarían nuevas oportunidades de trabajo, contribuyendo así al desarrollo nacional.

Como señalamos anteriormente, marca país es producto de la globalización. Como tal, *opera bajo las reglas de juego que este fenómeno dicta*, desde los países centrales. No podemos negar que ofrece oportunidades de desarrollo e integración a los llamados países periféricos que logren adaptarse a estas pautas. Pero a su vez, *también excluyen* a muchos otros, e incluso agudiza las estigmatizaciones de los países subdesarrollados que, sumado a las complejas problemáticas sociales y políticas que enfrentan, se ven obligados a salir a defender la reputación de sus países en condiciones desiguales y desfavorables, con el riesgo de que de no hacerlo quedan todavía más sumido en el olvido y al reduccionismo del público internacional.

En este sentido, no podemos dejar de *relativizar los resultados de los estudios* que citamos en esta Tesis. Hoy por hoy, existen dos rankings de marca país por excelencia: el Country Brand Index (CBI), llevada adelante por la consultora norteamericana Future Brand; y el Anholt National Brand Index (NBI) , del consultor británico Simon Anholt. Ambos fueron lanzados por primera vez en 2005. Por ser los únicos estudios de esta naturaleza, constituyen fuente de consulta permanente. La metodología del CBI tiene tres pilares: un sondeo a aproximadamente 3000 viajeros de 9 países diferentes⁴⁶, la visión de expertos de la temática, y el análisis de terceros estudios. NBI, por su parte, realiza 20.000 encuestas a personas de 20 diferentes nacionalidades⁴⁷, acerca de qué opinan sobre 50 países previamente seleccionados.

Ninguno de los estudios revela los criterios para la selección de algunos países y la exclusión de otros para el muestreo. Sin dudas, tanto CBI como NBI eligieron a países con mayor afluencia de turistas y consumidores de bienes de consumo y servicios extranjeros, por continente. Así, por ejemplo, NBI incluye a sus encuestados a pobladores de México, Brasil y Argentina, como únicos representantes de América Latina. Como bien indicara Javier Noya, del real Instituto Elcano (institución española que se dedica a monitorear la imagen de España en el exterior), “en los resultados [del NBI] se nota que es una encuesta

⁴⁶ Estados Unidos, Reino Unido, China, Australia, Japón, Brasil, Emiratos Árabes Unidos, Alemania y Rusia

⁴⁷ Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Suecia, Rusia, Polonia, Turquía, Japón, China, India, Corea del Sur, Australia, Argentina, Brasil, México, Egipto, Sudáfrica.

internacional, pero no se puede decir que sea mundial”⁴⁸, pues existe una clara sobrerrepresentación de los países centrales, lo cual explicaría también los resultados. Ni CBI ni NBI explicita la cantidad exacta de encuestados por país.

Sin dudas la marca país es una estrategia probadamente eficaz que contribuye al crecimiento de determinados sectores económicos de un país. No obstante, no podemos dejar de preguntarnos: ¿quiénes son los *últimos beneficiarios* de una estrategia de marca país? ¿*Constituye un verdadero motor de desarrollo para un país?*

Los modelos desarrollistas neoliberales en su etapa incipiente venían a las aperturas económicas de los mercados y al PBI nacional como los únicos indicadores de **desarrollo**. Sin embargo, como indicara Gustavo Apea en *Los procesos comunicativos en los proyectos de Desarrollo Humano*, desarrollo es “el proceso que involucra el mejoramiento de los aspectos económicos, sociales y culturales junto con formas de construir un conocimiento social y elevar la calidad de vida de los individuos”. Esta nueva concepción de desarrollo comenzó a contemplar la **distribución de las riquezas** y la **calidad de vida** de los individuos como primordiales datos que dan cuenta del nivel de desarrollo de una nación.

En este sentido, para que una estrategia de marca país sea íntegramente nacional, participativo y exitoso, debería tener su correlato consecuente en una política redistribuidora extensiva.

Dimensión comunicacional en la marca país

Alejándonos del tradicional modelo de Comunicación que ligaba al emisor-mensaje-receptor en un proceso unidireccional, y de la concepción funcionalista que vinculaba la Comunicación únicamente con los medios masivos de comunicación o con las estrategias de difusión, entendemos por **Comunicación** una infinita red discursiva a través de la cual se produce el sentido. Es una interacción social por medio del cual los sujetos y diferentes actores sociales construyen e intercambian sentidos. Es importante destacar el **carácter transversal** de la comunicación: atraviesa toda realidad, y por lo tanto **todo comunica**.

⁴⁸ Javier Noya. *El final del espejismo: un análisis de los últimos datos sobre la imagen de España*. [en línea], Real Instituto Elcano, España, 8 de septiembre del 2005. <http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/Imprimir?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/Elcano_es/Zonas_es/ARI%20115-2005> [Consulta: enero 2010]

Citamos anteriormente a Simon Anholt, disgustado por la aparente tendencia de los países de querer reparar a corto plazo su imagen deteriorada con un “lifting marketinero”. Anholt insiste en que no hay fórmulas comunicacionales mágicas que logren posicionar a un país en el mundo. Hace hincapié, por tanto, en transformaciones internas del propio país, que “hablen por sí solas” de su buena reputación.

Lo cierto es que la comunicación no tiene nada de mágico ni nada de liviano. Las concepciones funcionalistas de comunicación tienen pertinaces resabios hasta hoy. Las estrategias de comunicación son a menudo confundidas con meros proyectos de difusión o de marketing. Sin embargo, la fortaleza de nuestro campo disciplinar tiene que ver justamente con su capacidad de agregar una **mirada integral** a todo proceso social en tanto productora de sentido en una infinita red semiótica.

Desde esta base teórica, dijimos que la **marca** es un motor semiótico. Por otra parte, indicamos que todos los países tienen una **reputación** determinada como un legado histórico que, en el mundo globalizado, constituye un verdadero *capital intangible*. Señalamos asimismo lo difícil que es ejercer control sobre la **imagen** de los países, dado que tiene que ver con la percepción mental de los públicos, que existe independientemente de la voluntad de cada nación. Sin embargo, no era posible dejar un bien tanpreciado en manos del azar y la espontaneidad. Era necesario tomar las riendas y lanzar una estrategia clara y concreta. Así nació la marca país como una **estrategia de posicionamiento**, con fines muy pragmáticos: como toda marca, juega con los signos, porque el mercado de signos influye en el mercado comercial. “Ganar cuotas de imagen conduce a ganar cuotas de mercado”⁴⁹.

Todo comunica, pero es necesario hacerlo estratégicamente

Joan Costa afirmaba que “La **comunicación** es más fuerte que la **acción**”. Con esto quiso decir que la comunicación tiene *mayor capacidad de desencadenar efectos* que una acción misma. “Una acción de débil energía que transporta elementos simbólicos e intangibles (la comunicación), puede ser más potente que una acción material, productora de realidad

⁴⁹ Weil Pascale. **La comunicación global, Comunicación institucional y de gestión**. Editorial Paidós, Barcelona, 1992 (2da edición)

tangible”⁵⁰ señala Costa. Lo que una organización es, decide, planifica y realiza, sólo adquieren sentido, significación y valores *cuando lo comunican*. Marca país funciona como una estrategia de comunicación en que un país **toma la palabra** con una *única voz*, proyecta una *única imagen* y un *discurso único*, en su diversidad y complejidad.

Del dicho al hecho no debe haber mucho trecho

Lo cierto es que la “acción” de una organización en términos de Costa (equivalente al concepto de *identidad* de Schvarstein, o *realidad institucional* de Norberto Chavez) es indisociable de la comunicación, sino en un plano analítico. Una comunicación exitosa se apoya y tiene su anclaje en una realidad organizacional sólida, digna de ser comunicada. La comunicación estratégica tiene, asimismo, la **capacidad de retroalimentar un circuito virtuoso**: no sólo “socializa la acción”⁵¹, sino que impulsa a su permanente revisión y optimización. No puede ser de otro modo, si aceptamos la premisa de que toda acción también comunica.

Veamos en un ejemplo concreto. A través de una estrategia de comunicación externa agresiva, los Emiratos Árabes Unidos se presentaron al mundo como un país lleno de mística, lujosas infraestructuras y pujante economía. El gobierno buscó así la diversificación de sus fuentes de ingreso para disminuir su dependencia en las reservas limitadas de petróleo, principal actividad económica del Medio Oriente. En los últimos años, los EAU logró captar efectivamente la atención de turistas e inversores; y su PBI nacional no ha parado de crecer a pasos agigantados desde el 2004. EAU comenzó a ser conocido en el mundo no sólo como productor de petróleo, sino por su historia, arte y cultura, infraestructura hotelera costera, desértica y deportiva, incluso por sus playas artificiales, como el Burj al-Arab y Palm Islands. *La marca y el país crecieron simultáneamente.*

Carácter transversal de la Comunicación

La Comunicación es una dimensión que presente todo proceso social, pero es también una herramienta de gestión que lo optimiza. Un proyecto de la naturaleza de marca país

⁵⁰ Costa Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Editorial Paidós, Barcelona, 1999.

⁵¹ Ídem 50.

especialmente no puede prescindirse de esta **dimensión comunicacional en todas sus etapas** de diagnóstico, planificación, producción, gestión y evaluación.

Claramente la Comunicación no sólo tiene que ver con acciones dirigidas a los públicos externos. Una empresa no sólo se comunica con sus consumidores, sino que “lo hace **hacia adentro**, “dándoles una razón de ser a sus colaboradores, y **hacia fuera**, hacia la sociedad en su conjunto, buscando legitimar su existencia y su función comunitaria”⁵². Y aquí está el foco principal de esta Tesis: la Comunicación Interna en una estrategia de marca país.

Comunicación interna: de eso queremos hablar

Cuando pensamos en un proyecto de comunicación, no podemos dejar de considerar a sus públicos. Hay una diversidad de públicos para cada organización. A grandes rasgos, se los puede agrupar en dos: el público externo y el público interno. El **público externo** es, como su nombre lo indica, aquel que se ubica fuera de la organización y que interactúa con ella. Será el destinatario final de los mensajes generados por la organización. El **público interno**, por su parte, es aquel que opera dentro de la organización y de quien dependerá la calidad de los outputs de la misma.

Muy a menudo las organizaciones trazan formidables estrategias de comunicación externa dirigida a sus públicos objetivos más inmediatos, pero desatienden su interior. No es posible, sin embargo, percibir una estrategia de comunicación integral que ignore la **sinergia** entre la comunicación externa y la interna, pues son indisolubles, “forman parte de un todo holístico, volviéndose fundamental la gestión coordinada y estratégica de la comunicación en tanto todo integrado”⁵³. Difícilmente habrá una comunicación externa eficaz si no hay una comunicación interna fluida, positiva y cooperativa dentro de una organización. **El descuido de este aspecto interno tiene como correlato un debilitamiento de la eficacia de la gestión en general.**

Señalamos anteriormente que la marca país tiene la peculiaridad de estar compuesta por una multiplicidad enorme de actores de los más diversos sectores. A diferencia de una organización prototípica, estos actores están diseminados en diferentes ámbitos, sin formar

⁵² Adriana Amado Suárez. **Auditoría de comunicación**, Editorial La Crujía ediciones, Buenos Aires 2008

⁵³ Taller de Producción de Mensajes. **Comunicación interna y externa: dos caras, una moneda**. Documento de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007

una comunidad *física*, localizada dentro de unas paredes y locales. Es por ello que, como indicara Pascale Weil, “La única manera de constituir la verdadera identidad de la empresa es establecer un sentimiento de pertenencia basado en un espíritu, una concepción singular del oficio, un saber hacer, una filosofía, incluso una ética, erigida en estandarte”⁵⁴.

Para esta necesaria *interiorización* del proyecto por parte de los actores que conforman la marca país, la **comunicación interna** deja de ser una opción, para volverse fundamental. La comunicación interna es un *elemento clave de gestión*. Citando nuevamente a Antonio Castillo Esparcia, es “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”⁵⁵.

Para dar sentido a los proyectos de una marca país y orientar el trabajo conjunto de todos los sectores hacia un objetivo común, no es posible permanecer en silencio. La tarea de comunicar es imperiosa y a las instituciones encargadas de la coordinación general de la marca país, le es confiado este deber de comunicar su *misión, visión, objetivos y valores*, como un proyecto que involucre sensiblemente a todos sus actores.

Qué NO es marca país

A lo largo del capítulo, observamos la complejidad y la riqueza de marca país. Antes de cerrar la sección, repasemos brevemente *qué no es marca país*.

❖ *Primero, marca país no es la identidad de una nación*

Es francamente imposible sintetizar la identidad de una nación en una marca, y esto dista mucho de ser el objetivo de la marca país. Por el contrario, marca país es una estrategia que *positiviza algunos atributos* de una nación, previamente seleccionados por sus gestores, en un *discurso de identidad* coherente, unificado y atractivo.

⁵⁴ Weil, Pascale. *La comunicación global – Comunicación institucional y de gestión* Editorial Paidós, Barcelona, 1992. 2da edición. Pág 49.

⁵⁵ Castillo, Antonio. *Nuevas tecnologías y comunicación: Análisis de la Intranet como soporte de la comunicación interna*, en Gestión de la comunicación en las organizaciones. José Carlos Losada Díaz (Coord.) Ariel Comunicación. Barcelona. 2004

❖ *Segundo, marca país no es mera estrategia de comunicación*

Si bien insistimos en que la dimensión comunicacional no debe ser eludida, marca país *no es sólo comunicación*. Lejos de ello, reiteramos, es un concepto multidisciplinario, entendiendo por ello que es el fruto de un trabajo conjunto de distintas profesiones y áreas del saber. Es una verdadera política exterior que involucra a los más altos funcionarios del gobierno y a los empresarios y figuras internacionales más representativos de un país. Es por ello que, para que una marca país sea verdaderamente exitosa, una estrategia de comunicación, aunque sin dudas esencial, no será suficiente. Marca país necesita el aporte permanente de múltiples disciplinas y, a su vez, está sujeta a coyunturas políticas, sociales y económicas de cada nación, a sus políticas internacionales, y a los contextos globales en los que se inserta.

Capítulo 4

Estrategia Marca País: en busca de una Marca Argentina única e irrepetible

¿Qué hace conocida a la Argentina en el mundo? En 1998, Roberto Occhipinti advertía que los **factores diferenciales** reconocidos a nivel internacional, como el tango, Maradona, el fútbol, el asado o el vino⁵⁶, podrían ser utilizados para posicionar al país en el exterior. No obstante, hasta principios del nuevo milenio, los especialistas coincidían en que Argentina proyectaba al mundo una **imagen difusa y fragmentada**, generando a su vez asociaciones negativas ligadas a crisis económicas, corrupción e inseguridad. Un plan de comunicación a nivel nacional, una estrategia de marca integral se volvía un imperativo, no sólo para contrarrestar las percepciones negativas sino para dar un nuevo y estratégico a aquellas positivas.

En este capítulo pondremos el foco en la **versión local** del fenómeno internacional en boga: la **Estrategia Marca País Argentina**. Para la comprensión integral de la misma, repasaremos el contexto de su surgimiento, la repercusión a nivel nacional e internacional, las etapas que atravesó, los actores que la componen y el estado actual del proyecto.

Antecedentes

Desde que Argentina volvió a gozar de la democracia, se impulsaron políticas, aunque tímidas y sobre todo fragmentadas, destinadas a recomponer su deteriorada imagen exterior, producto de los regímenes de facto que gobernaron el país durante casi una década atrás. Dichos esfuerzos estuvieron liderados primordialmente por Cancillería, las entonces Secretaría de Comercio Exterior, Secretaría de Turismo y Deporte, Secretaría de Cultura y Comunicación de la Nación, de las diferentes gestiones presidenciales⁵⁷. No

⁵⁶ Resultado de sondeo realizado en 26 países, en 1998. Roberto Darío Occhipinti. *Conciencia exportadora* Ed Macchi, Buenos Aires, 1998.

⁵⁷ Destacaremos sólo dos iniciativas, que consideramos de mayor impacto. La primera, llevada adelante por el Secretario de Turismo de la Nación, Hernán Lombardi, y el Secretario de Cultura y Comunicación de la Nación, Daniel Loperfido, durante la gestión de Fernando De La Rúa. Lanzaron conjuntamente el programa “Turismo y Cultura”, dentro del cual se desarrollaron actividades varias relativas a la definición del novedoso concepto de “Marca Argentina” por primera vez. La caída del gobierno de la Alianza dejaría inoperativa la proyección de ambos secretarios. El segundo intento sostenido de creación de una marca nacional, fue llevado adelante por el entonces secretario de Turismo y Deporte de la Nación en el año 2001, y actual Vicepresidente de la Nación, Daniel Scioli. Scioli se propuso hacer uso estratégico de los viajes y ferias que la Secretaría de Turismo realizaba anualmente, para mostrar a Buenos Aires como referente internacional del tango. (Fuente: *El concepto Marca*

obstante, aunque bien intencionadas, estos intentos aislados no alcanzaron a tener resonancia significativa en el exterior; tampoco lograron fomentar la conformación de una estrategia integral de posicionamiento como una política nacional unificada. El país, asimismo, atravesó por agudas crisis institucionales internas que urgían resolverse, relegando a un plano secundario el estudio de su imagen en el mundo.

Pese a antecedentes de interés previos al 2004, para no desviarnos de los objetivos de esta Tesis, recortaremos el análisis al período concreto que abarca desde la publicación del Documento Fundacional de Marca Argentina hasta el Bicentenario (2004-2010).

Hacia una Marca Argentina

La *expresión argentina* del fenómeno de la Marca País tuvo su gestación en enero del 2004, cuando el entonces presidente Néstor Kirchner, comisionó a la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Medios de Comunicación de la Nación la creación de la **Marca Argentina**. Con la colaboración del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, se conformó el equipo de trabajo que impulsó la denominada **Estrategia Marca País (EMP)**. Este equipo interdisciplinario trabajó sobre el *Documento Fundacional* oficial de la Marca Argentina, el cual fue presentado en junio del mismo año por Néstor Kirchner. El documento define a esta iniciativa como “la utilización de los factores diferenciales (personajes, lugares, productos, submarcas, actividades, etc) con la finalidad de **posicionar mejor al país dentro del concierto internacional**, aumentando y diversificando la actividad turística, las exportaciones, las inversiones, difundiendo nuestra cultura y deporte, tanto en calidad como en cantidad”⁵⁸.

La EMP suscitó grandes expectativas desde sus inicios, y durante sus casi seis años de existencia hasta la fecha supo sostenerse con un crecimiento expansivo. Cada una de las etapas que atravesó el proyecto es importante para entender su naturaleza y, sobre todo, para poder analizarla desde la Comunicación. Pero antes de repasar las distintas fases, pondremos una vez más la mirada al **medio en el que se inscribe la Marca Argentina**,

País como nuevo objeto de estudio de las Relaciones Internacionales –Tesis de Grado de Lucas Pérez Breglia, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires)

⁵⁸ **Marca Argentina: Documento Fundacional** Secretaría de Medios de Comunicación de la Presidencia de la Nación, 2004. Pág 8

partiendo de la premisa de que la lectura del contexto permite pautas para una comprensión más precisa de un fenómeno.

Contexto en el que surge EMP –Parte I

Como analizamos en el capítulo anterior, marca país es un proyecto que, para ser exitoso, debe convocar e involucrar a los más variados sectores de una nación: productivos, de servicios, ONGs, entidades culturales, deportivas, científicas, etc. Dijimos asimismo que, debido a ello, el estado es su ente regulador más apropiado. Dadas estas características intrínsecas, un **marco gubernamental estable** se vuelve fundamental para la generación y el idóneo sostenimiento de una marca país. La **credibilidad** de su ente impulsor es indispensable para lograr la *adhesión* y el *apoyo* de los distintos sectores, y proyectar una solvencia a largo plazo.

De la misma manera que el fenómeno de la Marca País cobra su sentido más acabado al observarlo en relación a la globalización mundial, para comprender la Marca Argentina, debemos situarla en la realidad político-económica de Argentina que le dio nacimiento y desarrollo, que sin dudas ejerce una influencia determinante en la gestión misma del proyecto.

Mencionamos anteriormente cómo las distintas iniciativas relativas a mejorar la imagen de Argentina en el exterior no lograron fusionarse en una política nacional, ni alcanzaron a tener una repercusión internacional significativa. Esta situación cambiaría sensiblemente en 2004, año en que se publica el Documento Fundacional de Estrategia Marca Argentina, a un año de la Presidencia del justicialista Néstor Carlos Kirchner. Entre los distintos causantes de este cambio, mencionaremos *tres* que consideramos fundamentales para comprender el éxito del lanzamiento de la EMP como una propuesta de política exterior nacional:

➤ **Popularidad avasallante de Kirchner a un año de su gestión presidencial**

La consultora Poliarquía, que medía la imagen de Kirchner desde julio del 2003, revelaba en sus encuestas que el entonces Jefe de Estado alcanzaba nada menos que el **82% de adhesión popular** en marzo del 2004. La estabilidad del gobierno brindó un marco de credibilidad y consecuente apoyo de los diversos sectores a la iniciativa EMP impulsada por

el Ejecutivo. Como repasaremos más adelante, Marca Argentina fue lanzada oficialmente en medio de una gran expectativa popular y mediática.

➤ **Crecimiento económico sostenido, luego del default**

La popularidad de Kirchner estuvo acompañada por **importantes signos de recuperación económica**, luego de la severa crisis del 2001. Desde 2003 al 2007, el país registró un crecimiento económico con tasas que oscilaron el 9% anual. La nueva política económica del “dólar alto” ayudó a incrementar la competitividad de la industria argentina y la inserción de sus productos en el mundo. Las exportaciones experimentaron en este período un importante incremento, casi triplicando el volumen de actividad respecto a 2001, de 26.500 millones de dólares. El favorable contexto económico internacional permitió a Argentina llegar a nuevos destinos y sostener una balanza comercial superavitaria⁵⁹. Era el escenario adecuado para empezar a implementar políticas que generaran un **valor agregado** a las producciones del sello argentino.

➤ **Alta exposición de Argentina en la prensa internacional**

La **información publicada en los medios internacionales** en el primer año de gobierno de De la Rúa alcanzó 3.169 notas, mientras que en el año 2002 (gobierno de Duhalde) se contabilizaron 13.700. Esta alta exposición de la Argentina en la prensa internacional se incrementó durante los 12 meses de gobierno de Kirchner, con más de 20.000 notas. Es de destacar que durante este período, Argentina logró instalar **nuevos temas** en la opinión internacional, diferentes a los tradicionales ejes temáticos que ligaban al país con la corrupción, la crisis económica y la pobreza. El más resonante y positivo fue el relativo a los Derechos Humanos, que llegó de la mano de una serie de iniciativas que lideró Kirchner puertas adentro. Éstas fueron recogidas con entusiasmo por medios de Europa y Estados Unidos, particularmente sensibilizados por la guerra de Irak, atentados extremistas, etc. Otro tema fue el relativo a la recuperación económica argentina y su capacidad de negociar con el FMI la cancelación de la deuda externa⁶⁰. Estas **valoraciones positivas** constituían

⁵⁹ Fuente: Wikipedia. Economía argentina.

⁶⁰ Fuente: **Marca Argentina: Documento Fundacional** Secretaría de Medios de Comunicación de la Presidencia de la Nación, 2004.

importantes indicadores de que era el momento apropiado para la implementación de políticas de imagen en el exterior.

Las condiciones estaban dadas y no podían ser más favorables para el impulso de la primera Estrategia Marca País de la Argentina.

Etapas de la EMP

Como todo proceso vivo, Marca Argentina experimentó **transformaciones** desde su nacimiento hasta el presente. Podemos apreciar modificaciones en la definición misma del concepto. La última oficial a la que accedimos reza: “La Marca Argentina es una política de estado llevada a cabo desde el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) que desarrolla un programa de acciones estratégicas para difundir la calidad de la oferta del país, destacando los valores positivos y propios de la Argentina”⁶¹. Repasemos los hitos más importantes de la EMP que den cuenta de su desarrollo y estadio actual.

▪ **Fundación de la EMP**

Tras seis meses de trabajo, el equipo técnico conformado por la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Medios de Comunicación de la Nación, con la colaboración del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto publica, publicó el Documento Fundacional de Estrategia Marca Argentina. Dicho documento define los alcances de la propuesta. Asimismo se incluyeron aquí las **bases y principios estructurales de la marca nacional**, dotándolos de *inalterabilidad* y *continuidad* en el tiempo. Esto fue fundamental para que Marca Argentina fuera proclamada como una **política de estado**, autónoma respecto a cambios de gobiernos, cambios políticos, administrativos o coyunturales que puedan producirse a lo largo de su existencia.

Algunos de aquellos principios estructurales⁶² son:

- ✓ Honrar los principios definidos en la Constitución de la República Argentina

⁶¹ Fuente: Presentación en Power Point del Plan de Acciones dirigida al Sector Público, por INPROTUR. Noviembre 2009. Material provisto por la Oficina Marca Argentina

⁶² Fuente: **Marca Argentina: Documento Fundacional** Secretaría de Medios de Comunicación de la Presidencia de la Nación, 2004. Pág 8

- ✓ Incentivar el carácter multisectorial e interdisciplinario, abarcativo de todos los sectores de la producción, los servicios y la cultura, tanto en el ámbito regional, provincial y municipal.
- ✓ Respetar las normas de derecho internacional con especial atención a la Declaración Universal de los Derechos Humanos y los principios internacionales de preservación del medio ambiente, sin hacer distinción por motivos de sexo, idioma o religión.
- ✓ Colaborar y potenciar el desarrollo de submarcas regionales, provinciales, sectoriales o privadas.

Marca País como una política de estado

A modo de paréntesis, nos detendremos en el concepto de *política de estado*. Los creadores de la Marca Argentina, tras un largo debate, coincidieron en la necesidad de categorizarla como tal, por dos razones:

- ✓ En primer lugar, para diferenciarla de una política de gobierno. EMP busca trascender una gestión política específica, para tener continuidad a lo largo del tiempo, aunque cambien los gobiernos particulares. Esto es necesariamente así, ya que al ser una política exterior que busca trabajar sobre la síntesis mental de sus públicos internacionales, es imposible (si no quiere ser condenada al fracaso) trazar estrategias a corto plazo.
- ✓ En segundo lugar, para dar cuenta de que el actor principal de la EMP es el **estado**. Si bien EMP exige la articulación entre diferentes áreas gubernamentales, sectores públicos y privados, será el estado quien lleve adelante la tutela y la dirección gerencial de la Marca Argentina.

▪ **Consenso, diseño y lanzamiento de la EMP**

En marzo de 2005, se realizó el **Seminario Nacional Marca Argentina**, que convocó a más de 70 asociaciones y organizaciones representativas de distintos sectores de producción, servicios, ciencias y cultura del país, a fin de coordinar ideas y aportes y llegar al consenso necesario para diseñar el nuevo posicionamiento de la Argentina en el mundo. Alrededor de 1300 personas participaron en reuniones y foros sectoriales durante una jornada, revelando así la voluntad inclusiva de la EMP.

Entre agosto y diciembre del mismo año, se llamó un **concurso nacional** que invitó la participación de diseñadores nacionales, con el objetivo de investir a la EMP de una

identidad visual. 76 empresas de diseño y diseñadores presentaron sus trabajos ante el jurado compuesto por destacados referentes intelectuales argentinos como Eliseo Verón, Clorindo Testa, Rubén Fontana, entre otros. Los diseñadores Guillermo Brea, Carolina Mikalef y Coni Luna resultaron los ganadores de la convocatoria, quienes entregaron el manual de uso y la red simbólica completa.



Isologotipo de Marca Argentina

Julio del 2006 fue sin lugar a dudas trascendental para la EMP. Marca Argentina fue finalmente **presentada oficialmente** al público en general en el marco de la 120 exposición de la Sociedad Rural, generando gran cobertura mediática y expectativa popular. Ese mismo mes se lanzó la página web institucional (actualmente www.argentina.ar) con la adecuada adaptación de la red simbólica. Se elaboraron asimismo videos, spots televisivos y radiales, con el objetivo de acercar al público masivo la marca nacional que representaría al país en el exterior a partir de entonces.

Por último, se elaboró el **Programa para el Desarrollo de la Estrategia Marca Argentina** (también llamado Plan Estratégico) como resultado de la sistematización de los debates generados en el Seminario. Dicho programa es una síntesis del *enorme potencial* de Marca Argentina para posicionar al país en el ámbito internacional. El mismo enuncia que la **visión** de EMP será “Ser un país reconocido e identificado por sus valores distintivos en el contexto internacional, que despierte orgullo e identificación entre su gente”⁶³. A su vez declara como su **misión** “Posicionar a la Argentina con un **perfil único y diferencial**, colaborando en la promoción de sus exportaciones, el incremento del turismo y las inversiones, la difusión de su cultura y el mejoramiento competitivo de toda su oferta”⁶⁴.

⁶³ **Programa para el desarrollo de la Estrategia Marca Argentina**, Presidencia de la Nación, julio del 2006

⁶⁴ Ídem 63.

▪ **Implementación de marca bajo la Comisión Intersectorial**

Como ya mencionamos en reiteradas ocasiones, desde sus inicios, la dirección y coordinación de la EMP tuvo a las siguientes jurisdicciones como los actores principales de una **gestión tripartita**:

- Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación (a través del **INPROTUR** desde fines del 2008)
- **Secretaría de Medios de Comunicación de la Jefatura de Gabinete de Ministros**
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, (a través de la Fundación **Exportar**⁶⁵)

Una vez lanzada la EMP, cada entidad se especializó en el desarrollo de determinadas actividades, que por otra parte consistían en las funciones específicas que cada jurisdicción venía cumpliendo ya desde antes de la creación de la Marca Argentina. El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto coordina las exportaciones de productos argentinos bajo un criterio de unificado; la Secretaría de Turismo gestiona la promoción turística de Argentina en el exterior, y a la Secretaría de Medios le fue comisionada la tarea de difusión de la EMP a través del sitio web oficial.

Aunque la Comisión conformada por los tres actores estuvo en pleno funcionamiento desde la fundación de la marca, recién en agosto del 2008, la presidenta Cristina Fernández de Kirchner, en aras de dar un marco de formalidad, oficializó en el **Decreto 1372/2008**⁶⁶ la creación del isologotipo Marca Argentina y la conformación de la “**Comisión Intersectorial de la Estrategia Marca País Argentina**” integrada por las tres jurisdicciones, para la administración de la EMP.

Bajo la premisa de un **marca paraguas**⁶⁷, la Comisión se esforzó por convocar a múltiples actores, más allá de los tradicionales sectores con los que las tres jurisdicciones a cargo solían tratarse. Entre las acciones llevadas adelante por la EMP en este período, se pueden

⁶⁵ Fundación Export.AR es una institución mixta integrada por el sector público y privado para asistir a la comunidad empresarial en sus esfuerzos por comercializar con eficacia sus productos en el mundo. Sus actividades están coordinadas y apoyadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

⁶⁶ Publicado en el Boletín oficial. Disponible en <http://www.caserosada.gov.ar/> [Consulta: enero 2010]

⁶⁷ Concepto desarrollado en el capítulo 1.

destacar las siguientes: participación en ferias, plenarios y exposiciones internacionales (Expocomex; Automechanika Argentina; Festival Patagonia y Tango; Misión comercial a Madrid y Barcelona; Feria Puro Diseño; Festival Publicitario de Cannes; Feria ArteBA; Expo Zaragoza, entre otros), convenio con Aerolíneas y difusión en aeropuertos y presencia en eventos deportivos internacionales en apoyo al deporte argentino (Selección Nacional del básquet en el mundial de Japón 2006, Rally Tango Team, 5º Copa Argentina de Tenis, Copa Telmex de Tenis 2008, entre otros).

▪ **Marca Argentina bajo la órbita del INPROTUR**

A partir de fines del 2008, se incorpora un importante actor a la gestión de la EMP: el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR). El INPROTUR es un ente de derecho público no estatal, creado en 2004 en el ámbito de la Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación⁶⁸. Su principal misión consiste en asistir a la Presidencia de la Nación en la promoción y desarrollo de la actividad turística y el turismo receptivo del país. Un **nuevo decreto presidencial (2102/2008)**, publicado en diciembre del 2008, coloca la EMP bajo la administración del INPROTUR, reemplazando definitivamente a la Comisión Intersectorial⁶⁹. Las funciones asignadas son las siguientes:

- ✓ Administrar y gerenciar la EMP y la Marca Argentina
- ✓ Articular, con el sector público y privado, la utilización de la Marca Argentina para optimizar la imagen de la Nación en el exterior
- ✓ Coordinar el trabajo interjurisdiccional en materia logística, administrativa y organizativa y en todo aquello que resulte pertinente para el cumplimiento de sus objetivos.

Con la asignación de Leonardo Boto Álvarez en la dirección ejecutiva del INPROTUR desde marzo del 2009, Marca Argentina experimentaría un importante proceso de consolidación. Boto Álvarez asumió la administración de EMP como una de las principales misiones del INPROTUR. A partir de entonces, Marca Argentina suscribió convenios con

⁶⁸ Artículo 13 de la Ley de Turismo 25.997.

⁶⁹ Art. 8 del Decreto 2102/2008. Boletín Oficial.

diversas empresas y organismos privados. Las más de 700 acciones internacionales que llevó adelante la Secretaría de Turismo durante el 2009, estuvieron enmarcadas bajo la EMP. Entre los grandes eventos internacionales, más allá de las ferias de turismo, a las que participó o planea participar Marca Argentina, se destacan las siguientes: Dakar Argentina-Chile 2009, Mundial de Fútbol Sudáfrica 2010, Expo Shanghai 2010, Feria Internacional del Libro en Frankfurt, New York Fashion Week, Campeonato Mundial de Hockey Femenino En Argentina, Campeonato Mundial Juvenil de Rugby Argentina 2010, Congreso Mundial de Inventores, FITUR: Marcas Argentinas en el mundo.

INPROTUR, que hasta ahora se había enfocado en el sector privado, planea ampliar la estrategia de **convenios de colaboración** con el sector público a lo largo del 2010, a fin de coordinar acciones conjuntas que contribuyan a potenciar la imagen de Argentina a nivel nacional e internacional.

A vísperas del anunciado Bicentenario, Marca Argentina trabajará en conjunto con la Comisión del Bicentenario, acompañando todas sus presentaciones y proyectos.

- **Creación de la Oficina Marca Argentina**

El Plan Estratégico (2006) proponía la creación de una institución Marca Argentina, independiente y mixta público-privada, como responsable final de su gerenciamiento, al cabo de un año. En tanto aún se espera la efectiva instauración de dicha institución, INPROTUR dio un importante avance en septiembre del 2009 al inaugurar la Oficina Marca Argentina bajo su dependencia. Este hecho revela el reconocimiento de la necesidad y la voluntad de administrar la Marca Argentina más estratégicamente a través de abrir vías de comunicación con los diferentes sectores y el público en general. El objetivo principal de la oficina es la atención al público y la coordinación de estrategias comunicacionales en relación a la marca.

| Fases | Fundacional | Consenso y diseño | Lanzamiento | Implementación | | Bicentenario |
|-----------------------|---|---|---|--|---|---|
| Equipo coordinador | Comisión Intersectorial | | | | INPROTUR | |
| Período | Enero 2004 - Julio 2004 | Agosto 2004 - Julio 2006 | Julio 2006 - Marzo 2007 | Marzo 2007 - Diciembre 2008 | Diciembre 2008 - Presente | Mayo 2010 |
| Hechos significativos | <ul style="list-style-type: none"> • Documento fundacional | <ul style="list-style-type: none"> • Seminario Nacional • Concurso Nacional para el Isologotipo Marca Argentina | <ul style="list-style-type: none"> • Promoción en medios nacionales • Creación del sitio web oficial • Acciones coordinadas en mercados internacionales prioritarios | <ul style="list-style-type: none"> • Decreto 1372/2008 (agosto de 2008) • Campaña de continuidad, llevada adelante por cada jurisdicción | <ul style="list-style-type: none"> • Decreto 2102/2008 (diciembre de 2008) • Creación de la Oficina Marca Argentina | <ul style="list-style-type: none"> • Acciones conjuntas con la Comisión del Bicentenario • Evaluación y relanzamiento de la Marca |

Etapas de EMP

EMP en clave comunicacional

El Programa para el Desarrollo de la Estrategia Marca Argentina enuncia que su objetivo fundamental será “Aumentar y diversificar el turismo, las exportaciones y las inversiones; mostrando al mundo el arte, la cultura y el deporte desarrollado en el país, e incrementando la autoestima de la sociedad y el orgullo de ser argentino”⁷⁰. La EMP se gestó como una herramienta estratégica para **presentar y posicionar a la Argentina con un perfil diferencial** en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, con expectativas de que ese posicionamiento internacional redunde en beneficios concretos para los diversos sectores de la sociedad argentina. La Marca Argentina pretende servir de “paraguas protector” de las distintas expresiones comerciales, deportivas, culturales y científicas del país hacia el exterior, y a su vez contribuir a elevar la autoestima de los argentinos.

El objetivo enunciado por la EMP no es menor; conlleva una **gran responsabilidad** y un **enorme trabajo** de quienes están a cargo de su gestión. Concluimos el capítulo 3 observando que Marca País cuenta con **múltiples aristas**, es multidisciplinaria por naturaleza, siendo la **comunicación** sólo una de ellas. Subrayamos, no obstante, que ésta es una **dimensión indispensable** para una marca país exitosa. *Marca país no es una mera estrategia de comunicación, pero sin comunicación, no puede haber Marca País.* Analicemos, entonces, la dimensión comunicacional de Marca Argentina.

Sin comunicadores en la mesa grande

Hay un detalle llamativo en el proceso de Marca Argentina que creemos necesario señalar aquí. La mayoría de los países, conscientes de la importancia de la Comunicación en un proyecto de estas características, cuenta con equipos de comunicación permanentes para el desarrollo y mantenimiento de sus marcas. Muchos de ellos incluso contrataron consultoras especializadas para su diseño y gestión (como Chile, asistido por Interbrand; o, como analizamos, Australia por Brand Architecture International; y Brasil, por Mc Cann-Erikson).

Nuestro país sin embargo, a diferencia de estas naciones, se propuso claramente en sus inicios no recurrir a consultoras privadas, sino dotar a su marca de una fuerte dimensión

⁷⁰ *Programa para el desarrollo de la Estrategia Marca Argentina.* Presidencia de la Nación, julio del 2006

pública⁷¹. La única instancia en que se contrató una consultora fue para el análisis de la presencia mediática de Argentina en el extranjero, por la consultora Global News. Llama la atención, sin embargo, que eventualmente se haya derivado en una *absoluta ausencia de convocatoria a profesionales de nuestro campo disciplinar* en la Marca Argentina: no hubo ni hay comunicadores, aunque sí especialistas del branding (pero desde el campo del Marketing) en el equipo de trabajo de la EMP.

Esta falta de comunicadores se debe en parte a que lamentablemente aún persiste en el imaginario general que la *Comunicación* tiene que ver con relaciones con la *prensa o con trabajos de difusión*⁷². Si bien esto puede ser el caso específico de algunos, los profesionales de la Comunicación, hoy en su rol de **planificadores**, pueden participar en **procesos mucho más amplios** de investigación, diagnóstico, diseño, formulación, ejecución y evaluación de proyectos comunicacionales en organizaciones, ya sean públicas o privadas.

Desde esta Tesis sostenemos que un proyecto de la naturaleza de **EMP puede ser enormemente enriquecido** por el aporte de profesionales de nuestro campo disciplinar. EMP necesita comunicadores, no sólo para los procesos de difusión, sino **en todas sus etapas de desarrollo**, para trazar líneas de acción tanto hacia el interior como hacia el exterior.

Marco teórico subyacente en Marca Argentina

¿Cuáles son las disciplinas hicieron su aporte a la construcción de Marca Argentina? A través de entrevistas y análisis de archivos documentales, pudimos observar en primer lugar la predominancia de profesionales provenientes de las **Relaciones Internacionales**. Otros campos

⁷¹ Entrevista de la tesista con el Lic. Lucas Pérez Breglia, de Secretaría de Medios de Comunicación de la Nación, en marzo del 2009: "De hecho nosotros hicimos una construcción pública de la marca país que no hizo casi ningún país del mundo. Por ejemplo, Chile directamente le pagó 3 millones y medio de dólares Interbrand para que le desarrollara la marca. En la Argentina (...) tenemos otra forma de ver la cosa pública, el asunto público. Por eso es que no se puede contratar a una empresa privada para eso y tiene mucha lógica porque nosotros hemos hecho en ese sentido un laburo muy prolijo y muy público. Todo el mundo puede saber todo lo que se hizo con la marca, porque esto está a consulta". Creemos, sin embargo, que este argumento está sujeto a discusión. En marzo del 2009, Cristina Fernández de Kirchner contrató a la consultora inglesa de Relaciones Públicas, Bell Pottinger, para el mejoramiento de la imagen del país y el gobierno, aprovechando la participación argentina en la cumbre del G20 en Londres. Este hecho provocó la crítica de varios medios. Publicaciones relativas a la Comunicación como la Revista Imagen por ejemplo, sin embargo, instauraron el debate, cuestionando no tanto la acción en sí, sino el hecho de no haber recurrido a una consultora antes.

⁷²Entrevista con la tesista.

de estudios, como las *Ciencias Políticas, Ciencias Económicas, Derecho, Turismo y Marketing* también acompañaron en el diseño y el desarrollo de la marca nacional.

No es nuestra intención entrar en pormenores en relación a los aportes de cada disciplina, pero creemos pertinente señalar aquí la perspectiva de las Relaciones Internacionales. Su contribución fue de gran peso para concebir a la **EMP** no sólo como una planificación estratégica de posicionamiento, sino como **un hecho político con “insumos internacionales”**. Como tal, señalan que es imprescindible tener en cuenta, más allá de la administración interna de la marca, las **reglas del juego propias del medio internacional** que condicionan a todos los países en proporción directa a sus capacidades económicas, estratégicas y políticas. La **incertidumbre** es lo que caracteriza a la globalización, por lo que es preciso circunscribirse, de ser posible, dentro de pactos o acuerdos explícitos y formalizados, o bien tener la flexibilidad suficiente para ejecutar planes alternativos previamente diseñados. Podríamos decir las Relaciones Internacionales brindan un **marco de legitimidad y legalidad** a las acciones estratégicas de las marcas país en el escenario del mundo.

Ahora, desde un plano más “técnico” si se quiere, la metodología utilizada por el equipo de trabajo de la Comisión Intersectorial para diseñar la estrategia comunicacional de la Marca Argentina fue el **benchmarking**⁷³: tomaron quince casos de marca país del mundo (de Australia, India, España, México, Costa Rica, Ecuador, Uruguay, Chile, Brasil, China, Perú, Canadá, Colombia, República Dominicana y Nueva Zelanda). La selección de los mismos no fue casual. Eligieron algunos de los casos más exitosos en el mundo, otros que estaban recorriendo su etapa inicial en el diseño de la marca, y finalmente casos “anti-modelos”, es decir, aquellos que no deberían ser imitados debido a su comprobada ineficacia.

El equipo de trabajo comparó las técnicas utilizadas por estos países, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades y, “determinar las **líneas de acción recurrentes** para construir una marca exitosa”⁷⁴. A partir de los elementos desprendidos del análisis, buscaron “advertir cuáles

⁷³ Es una técnica de análisis comparativo utilizada por las compañías. Consiste en el estudio detallado de las características de distintas empresas para compararlas con otras, a fin de detectar y evaluar sus fortalezas y debilidades. Las conclusiones deducidas son utilizadas para el desarrollo, aplicación y actualización de los planes de acción propios de cada empresa.

⁷⁴ García Alejandro y Mirka Seitz Ana (Coordinadores) **Enfoque de Relaciones Internacionales para la Estrategia Marca País Argentina** CEERI, 2006

serían las más convenientes en relación a nosotros [a Argentina] y eventualmente innovar sobre las mismas”⁷⁵.

Se podría decir que las conclusiones establecidas a partir del benchmarking fueron tomadas como **bases conceptuales elementales** para la construcción de la EMP, incluyendo el diseño de sus acciones comunicacionales. A pesar de esta falta de recursos humanos formados en Comunicación, se logró diseñar un completo programa para el desarrollo de la EMP, como puede verse en el plan estratégico. No obstante, el análisis de sus procesos nos permite identificar espacios de intervención desde la Comunicación que sin dudas motivarán *el fortalecimiento y un renovado impulso* al proyecto todo.

Comunicación externa de EMP

La estrategia de comunicación de la EMP comprendió en primera instancia la **difusión a nivel nacional**, no sólo a través de campañas en los medios masivos de comunicación (diarios y revistas, radio, televisión, cine, web, vía pública, acciones de marketing directo, folletería, conferencias de prensa, eventos, entre otras), sino mediante giras de presentaciones institucionales en ministerios, secretarías y otras instituciones de las diferentes provincias del país.

A **nivel internacional**, el lanzamiento comprendió el período entre julio del 2006 a marzo del 2007. Por primera vez las acciones organizadas por la Cancillería, la Secretaría de Medios de Comunicación de la Nación y la Secretaría de Turismo de la Presidencia en el exterior, fueron **coordinadas bajo la identidad visual de Marca Argentina**, hecho que se mantendría a partir de entonces. Como parte de su estrategia, EMP se focalizó en tomar **activo contacto con agentes y medios formadores de opinión** (corresponsales extranjeros en el país, agencias de noticias internacionales, medios internacionales, líderes de opinión, medios especializados) a través de entrevistas, envíos de kits comunicacionales e invitaciones personales a conocer las bondades del país.

Desde su lanzamiento, Marca Argentina comenzó a desarrollar un **activo plan de promoción y participación en eventos internacionales**, a veces como protagonista y otras con

⁷⁵ Ídem 74

una presencia secundaria (acompañando a instituciones o empresas que representan a Argentina en ciertos rubros). Las agendas de eventos programadas anualmente desde la Secretaría de Turismo (de la mano del INPROTUR) y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (de la mano de Fundación Exportar), constituyen ejes sobre los cuales se coordinan otras iniciativas intersectoriales.

Una mirada hacia el interior de la EMP

Sucede en muchas empresas que trazan un formidable proyecto de **comunicación externa**, pero descuida el **plano interno**. Esto provoca *múltiples dificultades* para la consecución de los objetivos propuestos por la organización. En apariencia, este es también el caso de EMP. El proyecto definitivamente tuvo un buen comienzo: en busca de **consenso** intergubernamental e intersectorial, en su etapa inicial convocó a diferentes áreas de la administración pública nacional para coordinar acciones en el desarrollo de la EMP, como también invitó la participación de más de 70 asociaciones y organizaciones representativas de los sectores de la producción, los servicios, la cultura y el deporte de todo el país, para que aportaran sus ideas para el diseño integral de la EMP. Sin embargo, el consenso es un **proceso dinámico**. Exige una permanente actualización, innovación y ampliación.

Antonio Castillo Esparcia, citando a Rodríguez, define la comunicación interna como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”⁷⁶. Pascal Weil sostiene, por su parte, que la **comunicación interna es una herramienta clave de gestión**. Es la estructura interna que sostiene y da respaldo a todos los outputs de una organización. En un proyecto de la naturaleza de EMP, la comunicación interna es fundamental por su particularidad de estar compuesta por una **multiplicidad enorme de actores**. No sólo involucra a las tres entidades que

⁷⁶ Castillo, Antonio. *Nuevas tecnologías y comunicación: Análisis de la Intranet como soporte de la comunicación interna*, en Gestión de la comunicación en las organizaciones. José Carlos Losada Díaz (Coord.) Ariel Comunicación. Barcelona. 2004

conformaban la Comisión Intersectorial de EMP, sino a los diferentes sectores estratégicos con quienes estas jurisdicciones interactúan en virtud de la Marca Argentina. La articulación de los objetivos de la EMP con estas instituciones en una **sinergia multisectorial** se presenta como una imperante condición para una gestión exitosa.

Como observamos, desde su fundación hasta ahora, la dirección y coordinación de la EMP experimentó cambios importantes⁷⁷, con decretos presidenciales de por medio. La Comisión Intersectorial se disolvió, para dar lugar al INPROTUR como administrador principal. Como todo cambio trae consigo diferentes fluctuaciones, a través de entrevistas a miembros de la ex-Comisión Intersectorial y del INPROTUR, pudimos deducir que existieron momentos de incertidumbre y versiones encontradas respecto al curso general de la EMP. Por ejemplo, mientras algunos miembros entendían que la Comisión Intersectorial había consumado el motivo de su creación una vez que la Marca País se había lanzado públicamente en julio del 2006, otros señalaban que la Comisión siguió en pleno funcionamiento hasta el nuevo decreto presidencial en diciembre del 2008. Asimismo, mientras algunos miembros comprendían que con INPROTUR a cargo, Marca Argentina se había vuelto sectorial limitada al turismo, desde el mismo INPROTUR afirmaban que continuaba siendo una *marca paraguas*, como en sus inicios.

Los cambios en la dirección del gerenciamiento, las interpretaciones incompatibles que cada jurisdicción hace de aquellos cambios, las tareas específicas que cada área debe desarrollar más allá de la EMP y la **ausencia de una política formal de comunicación interna** entre los mismos parecen dificultar una coordinación adecuada en pos de la visión y misión originales de la EMP. Esto se traduce en una dispersión de las líneas de acción diseñadas en el Programa de Desarrollo del plan estratégico.

La **falta de coherencia interna** nunca es saludable para ninguna organización. En el caso de EMP esta realidad puede, sino entorpecer las líneas de acción integrales del plan, incidir negativamente en la capacidad real de Marca Argentina para lograr la identificación de los distintos sectores y posicionar al país en el mundo con sus valores distintivos.

Con **INPROTUR** a la cabeza de la administración de la EMP desde diciembre del 2008, Marca Argentina volvió a ser coordinado con mayor fuerza. Leonardo Boto, director ejecutivo de la

⁷⁷ Ver cuadro de la pág 10 otra vez.

institución, se dio cuenta de esta falencia comunicacional e inauguró la **Oficina Marca Argentina**, cuya función principal es la asistencia comunicacional⁷⁸ a las distintas acciones de la EMP. Como veremos en el Capítulo 5, esta oficina ya está cumpliendo un importante rol en la consolidación de la Marca, pero aún no se formularon estrategias formales de comunicación interna que involucre activamente a los distintos actores. El objetivo de producción de esta Tesis será, por tanto, gestionar un Plan Estratégico de Comunicación Interna que optimice las actividades que Marca Argentina desarrolla con los diferentes sectores, y de éstos entre sí, de modo que toda la EMP sea potenciada desde lo interno.

Marca Argentina en el mundo

A nivel internacional, inicialmente Marca Argentina logró una **valoración positiva en los estudios de ranking**. A menos de un año de su lanzamiento oficial, el Country Brand Index 2006 posicionó a Argentina en el quinto puesto en la categoría de “*Estrellas emergentes*”, que distingue a las “*marcas países revelación*” percibidos con potencial de transformarse en destinos de máxima preferencia. Sin embargo, según este estudio, Argentina no logró un performance mayor que éste: en el año 2007 decayó al décimo puesto en la misma categoría, sin lograr figurar entre los diez mejores en ninguna de las categorías en el 2008.

2009, no obstante, vuelve a ser un año alentador para Argentina. Aquí, nuestro país se ubica en la 38^º posición en el ranking general, sobre 102 marcas analizadas, avanzando 18 posiciones respecto al 2008. De acuerdo a las encuestas del CBI, Argentina es uno de los diez países preferidos del mundo en las categorías de *gastronomía* (4^º posición), *mejor lugar para viajar* (7^º) y *vida nocturna* (10^º). Siguiendo una clasificación continental, Argentina es elegida como el 6^º mejor destino de América, precedido por Estados Unidos, Canadá, México, Costa Rica y Brasil.

Contexto de la Marca País –parte II

⁷⁸ Pero paradójicamente otra vez, en esta oficina no hay comunicadores.

EMP atravesó dos períodos presidenciales: el de Néstor Kirchner, su impulsor (marzo 2006 a diciembre 2008), y el de Cristina Fernández de Kirchner (diciembre 2008 al presente). El mundo, escenario sobre el cual se desempeña cualquier marca país, también experimentó cambios permanentes. Repasemos ahora aquellas coyunturas que, de modo directo o indirecto, ejercieron alguna influencia en el desempeño de la Marca Argentina.

➤ **Recesión económica mundial 2008-2009**

La crisis económica global, iniciada en Estados Unidos, tuvo efectos significativos en todo el mundo. El mercado en general se contrajo, provocando una considerable reducción de la actividad turística, una de las más importantes que respalda una marca país. Argentina no fue una excepción, y recibió el menor volumen de turistas desde la apertura de la economía en 2004. No obstante, la política del dólar alto, respuesta del gobierno ante la crisis, hizo que paulatinamente Argentina volviera a ser país preferencial de turistas por el tipo de cambio favorable. Ya en febrero del 2010 Argentina experimentaba un aumento del 4% de turistas respecto al mismo período el año anterior.

➤ **Crisis del campo**

La crisis económica de 2008-2009 tuvo como uno de los principales efectos en el aumento exponencial del precio internacional del grano. El gobierno nacional propuso un alza de las retenciones a las exportaciones de los productos primarios argentinos, provocando una extensa polémica con los productores agropecuarios, en el llamado “conflicto con el campo”. El enfrentamiento con uno de los sectores más tradicionales y poderosos de Argentina, sin dudas incidió en la contracción de la actividad de la Marca Argentina, que había contemplado en un primer momento a este sector como uno de los aliados estratégicos para su posicionamiento en el exterior.

➤ **Conflictos con la prensa**

El proyecto de una nueva Ley de Radiodifusión impulsado por la Presidenta trajo aparejada una serie de conflictos con los grupos multimediales del país, la mayoría de ellos de alcance

nacional. Los medios privados, pese a ser permanentemente informados acerca de las acciones de Marca País a través de gacetillas y conferencias de prensa, dedicaron una cobertura nula o en extremo reducidas en sus soportes. Esto explica de alguna manera el desconocimiento generalizado de la sociedad acerca de la EMP a nivel nacional.

El siguiente cuadro establece una relación entre el **contexto** y las características de **gestión** con el **performance** de la Marca Argentina en el plano internacional. Claro está que en la “clasificación” de Argentina en rankings mundiales entran en juego múltiples factores que este cuadro no contempla. De la misma manera, un ranking no es una unidad de medida absoluta ni suficiente para evaluar la eficacia de una marca país, como concluimos en el Capítulo 1. Sin embargo, no deja de ser interesante observar la **correspondencia directa** entre estas tres variables. *Contexto* hace referencia las coyunturas del entorno, externo a una organización que ejercen influencia directa o indirecta sobre ella. Llamaremos por otro lado *gestión* a las estrategias de la organización tanto para cumplir los objetivos de su existencia, como para hacer frente a aquellas circunstancias contextuales del medio en que se inscribe.

| Etapas | Contexto nacional e internacional | Características de la gestión | Marca Argentina según rankings internacionales |
|---|--|---|--|
| Fundacional | <ul style="list-style-type: none"> • Popularidad de Kirchner • Recuperación económica • Alta exposición de Argentina en medios internacionales | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas del equipo de trabajo • Convocatoria a los sectores | - |
| Lanzamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Alta exposición de Argentina en medios internacionales | <ul style="list-style-type: none"> • Acciones conjuntas y coordinadas entre las tres jurisdicciones | Argentina, “país emergente” |
| Implementación bajo la Comisión Intersectorial | <ul style="list-style-type: none"> • Cristina Fernández Presidente de la Nación (a partir de diciembre de 2007) • Crisis con el campo • Mala relación con la prensa | <ul style="list-style-type: none"> • Líneas dispersas, interpretaciones incompatibles. Gestión confusa, sin liderazgo definido | Argentina desaparece de los rankings |
| Implementación | | <ul style="list-style-type: none"> • INPROTUR como | Argentina |

| | | | |
|----------------------|--|---|--|
| bajo INPROTUR | <ul style="list-style-type: none"> • Conflicto con el sector industrial y empresarial | único ente administrador <ul style="list-style-type: none"> • Suscripción de convenios con empresas y organizaciones • Creación de la oficina Marca Argentina | vuelve a figurar en rankings internacionales en 3 categorías |
|----------------------|--|---|--|

Sin dudas, para bien o para mal, el contexto pesa sobre toda organización o proyecto, y muchas veces es imposible ejercer control alguno sobre él. Sin embargo, existen **factores interno**, analizables en clave comunicacional, que justamente por ser endógenos, ofrecen vetas de intervención, de cambio y de mejora. *El éxito de una marca no depende tanto del entorno, como sí de la inteligencia y solidez en su diseño y gestión.*

Esto no significa que una marca deba cerrarse en sí misma, volviéndose impermeable ante al medio externo. Sin ignorar que toda organización / proyecto pertenece a su vez a un macrosistema, es importantísimo reconocer los cambios permanentes del entorno y tenerlos en cuenta para todo plan de acción o intervención en materia de comunicación, de modo que se generen procesos que tengan armonía y consonancia con la realidad contextual vigente. Ignorar los factores contextuales puede resultar en enormes perjuicios para una organización o marca, como por ejemplo, que sus mensajes sean ilegibles, produzcan rechazo o pierdan la relevancia real. Uno de los problemas de muchas instituciones estatales hoy es justamente la desarticulación entre la organización y el contexto social. Es tarea del comunicador, por tanto, aportar las herramientas necesarias para flexibilizarla ante los cambios externos, como también contrarrestar su vulnerabilidad ante eventuales amenazas, a partir de motorizar procesos endógenos sustentables.

Mi experiencia

Antes de comenzar a escribir una sola línea de mi Plan de Tesis, tuve que investigar y leer mucho acerca del concepto de Marca País como un fenómeno relativamente novedoso en el escenario internacional y puntualizar en el caso específico de Argentina. Buscando a las

instituciones a cargo del gerenciamiento de la Marca Argentina llegué al **INPROTUR**, a la **Secretaría de Medios de Comunicación** de la Presidencia de la Nación y a la **Fundación ExportAr**. Era marzo del 2009. Contra mis prejuicios y miedos, me encontré con la agradable sorpresa de que, pese a que EMP es una política de estado de gran envergadura, no eran éstas entidades con escollos burocráticos de imposible acceso. Allí trabajaban profesionales entusiasmados con la EMP y totalmente dispuestos a abrir sus puertas para propiciar tanto nuevas pautas de investigación como nuevas propuestas de trabajo. Esta realidad me animó a dar un paso adelante y elegir Marca Argentina como el tema definitivo de mi Tesis.

Con mi primera entrevista con uno de los representantes del INPROTUR, el Lic. Mariano Mussa, me surgió una nueva incertidumbre: ¿qué aporte podría hacer yo a un proyecto tan amplio y complejo, si han diseñado una estrategia de Marca de alta calidad sin ayuda de comunicadores, y han ejecutado líneas de acción bien coordinadas hasta ahora? Tardé, pero llegué a reconocer que justamente aquí reside el desafío de hacer una Tesis de Comunicación, entendiendo a ésta última como una noción que atraviesa toda realidad e instrumento fundamental en la gestión de proyectos, en tanto propicia la coordinación, la administración y la puesta en relación de los valores simbólicos que circulan dentro de una organización, en pos de optimizar la totalidad de los procesos⁷⁹. Los sucesivos encuentros con otros miembros del equipo de trabajo de EMP y con mi director de Tesis me ayudaron a ver que no todo está hecho y que **siempre hay algo que mejorar, algo que la Comunicación puede aportar**.

Conversando con los miembros de cada entidad que había conformado la ex Comisión Intersectorial⁸⁰ en varios encuentros, se hacía cada vez más claro que en un proyecto de las características de Marca País era esencial generar una **estructura interna sólida** que sustente todas sus acciones externas. Marca Argentina contaba con una extensa lista de acciones dirigidas al público externo, pero carecía de una política formal de comunicación interna que involucrara estratégicamente a las distintas jurisdicciones y sectores. Mis entrevistados atribuían esta ausencia de canales de comunicación interna a que aún no había sido creada la

⁷⁹ Taller de Producción de Mensajes. *Programa 2008*, pág 3. Documento de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2008

⁸⁰ Mariano Mussa de INPROTUR, Lucas Pérez Breglia de la Secretaría de Medios y Emiliano Cisneros de Fundación ExportAR. Todos ellos formaron parte del equipo de trabajo inicial de EMP en 2004 y hoy siguen trabajando en las respectivas entidades en pos de la Marca nacional.

institución mixta Marca País que administrara la EMP de manera autónoma. El **objetivo de producción** al que llegué tras estas reuniones fue, entonces, el siguiente: “**Gestionar un Plan Estratégico de Comunicación Interna** a fin de optimizar las actividades de las distintas áreas que forman parte de la EMP, y de éstas con los diferentes sectores con los que interactúan, de modo que reimpluse el proyecto en su conjunto”.

Muchas aguas corrieron desde la primera vez que me acerqué a EMP. Sin lugar a dudas, Marca Argentina es un **proceso dinámico**, sumamente activo y cambiante. Puedo decir que no hubo una semana en que Marca Argentina no diera nuevos pasos, suscribiendo acuerdos o bien participando en eventos de relevancia. Cuando recién empecé a investigar, EMP atravesaba un momento de transición en su mando, desde la Comisión Intersectorial al INPROTUR. Fueron momentos de incertidumbre, de interpretaciones encontradas, de roles no asignados, de difícil coordinación y acción. Fui testigo de esta transición y de cómo el proceso se normalizaba con incesante trabajo.

Con la **asunción de Leonardo Boto** en la dirección ejecutiva del INPROTUR en marzo del 2009, vi cómo Marca Argentina iba encontrando paulatinamente un nuevo rumbo. Boto amplió considerablemente la **red de asociación y convenios** con distintas empresas o instituciones representativas del país en el exterior. Sin convocatoria institucional a las jurisdicciones de la ex Comisión, hizo efectivo el decreto 1202/2008 que colocaba la EMP bajo la órbita de INPROTUR, asumiendo a la administración de la Marca Argentina como una de las misiones principales del instituto. INPROTUR se esforzó para que la Marca no se tornara sectorial, circunscripta al turismo, sino que continuara su vocación abarcativa y multisectorial. Los medios nacionales comenzaron a dar mayor cobertura a las acciones de Marca Argentina, aunque aún muy reducida, algo que no había sucedido en los años posteriores al lanzamiento.

Un hito importante en el proceso de mi Tesis fue la **apertura de la oficina Marca Argentina**⁸¹ a fines de agosto del 2009. Coincidentemente mi Plan de Tesis había sido aprobado apenas unos días atrás. Esta oficina era una clara muestra de la voluntad del INPROTUR de trabajar más estratégicamente la dimensión comunicacional de Marca Argentina. Allí conocí a **Roberto Occhipinti**, uno de los precursores del fenómeno de marca país a nivel nacional, a la

⁸¹ No es ésta la institución mixta de Marca Argentina, sino una dependencia de INPROTUR para desarrollar las acciones comunicativas.

vez de director ejecutivo y técnico de EMP desde sus inicios. Roberto es, además, CEO de la agencia de publicidad multimedia Gli Occhi que INPROTUR contrató para poner en marcha esta nueva sede de Marca Argentina abierta al público. Roberto y su equipo de trabajo me abrieron las puertas de la oficina, receptivos a los aportes de la Comunicación en este nuevo período que se iniciaba en EMP.

Una de las **grandes incertidumbres** que enfrenta cualquier tesista, sobre todo cuando se trata de una tesis de producción, es cómo insertarse en una institución para trabajar la esfera comunicacional. No es fácil abrir caminos donde práctica o literalmente nadie nos conoce, y más cuando nuestra profesión no es aún valorada en su plena dimensión. En lo personal, debo confesar que tuve la **fortuna** de encontrarme con personas idóneas, no sólo apasionadas con la EMP sino abiertas al diálogo y a nuevas propuestas de trabajo. Sin dudas los Recursos Humanos de EMP es otro *plus* que tiene la Marca, pese a la ausencia de comunicadores en el proyecto. Mi Tesis aspira, por tanto, no sólo a la producción de una Estrategia de Comunicación Interna que mejore los procesos, sino a ser **disparadora** de nuevas reflexiones, investigaciones y producciones desde el campo disciplinar de la Comunicación en torno a Marca Argentina. Es mi esperanza que, paulatinamente, puedan sumarse comunicadores a este proyecto nacional, enriqueciendo con sus aportes a todo el proceso de la Marca.

Capítulo 5

Hacia el interior de la EMP

En el capítulo anterior indagamos el proceso histórico que atravesó la marca nacional, los cambios que experimentó desde su fundación hasta ahora y las acciones llevadas adelante. Es mucho el camino recorrido, pero claramente queda mucho más por andar. Marca Argentina es un objeto de estudio tan amplio que puede ser abordada en la Comunicación desde múltiples ángulos. Dadas las limitaciones de esta Tesis, no podemos abarcar todos ellos, pero señalaremos a continuación algunas de las tantas aristas que merecen un estudio y propuestas más profundas:

Estrategia de comunicación intra- nacional

El experto en comunicación estratégica José Crespo señalaba en una columna de la Revista Imagen: “Sencillamente, es imposible cristalizar una imagen de país sólida en el exterior si ésta no es compartida por los principales hacedores de un país: **sus ciudadanos**”⁸². Para Crespo, de poco serviría trabajar en la proyección de cierta imagen de país si los líderes políticos, los empresarios, los ciudadanos, los proveedores de servicios, etcétera, etcétera, no comulgan con dicha imagen y la activan cada vez que se ponen en contacto con un potencial inversor, un turista o un simple ciudadano de otro país. Marca Argentina orientó sus principales acciones puertas afuera, logrando hoy por hoy *escaso reconocimiento y apropiación por los propios argentinos*. Sin dudas, para ser una verdadera y sostenida política a largo plazo, Marca Argentina tiene que comenzar a **mirar hacia adentro**, y poner en marcha un **intenso programa de comunicaciones dirigidas al público nacional**.

El descuido de esta dimensión es, a mi entender, una de las mayores falencias de la actual EMP. Si bien a partir de la creación de la oficina Marca Argentina se están gestionando acciones para convocar e integrar a diferentes ministerios y provincias, además de participar en eventos abiertos al público en general, el plan de acción aún carece de estrategias sólidas que contemplen a los ciudadanos argentinos, el público interno más inmediato. Ellos deberían ser

⁸² Diego Dillenberger, “Analízame” *Revista Imagen*, nº66, Buenos Aires, (24 de mayo del 2004), página 10

targets prioritarios de acciones comunicacionales tendientes a transmitir los valores y actitudes acordes con el modelo de imagen que se quiere brindar hacia afuera.

Estrategia de crisis

Una estrategia de marca cuidadosamente diseñada y gestionada durante años puede verse instantáneamente dañada si estallase una potencial crisis de diversas índoles que rodea a cualquier país: crisis política, económica, institucional, corrupción, guerras, catástrofes naturales, atentados, etcétera. Previo a la irrupción de cualquier conflicto, al igual que en las grandes empresas contemporáneas, es necesaria la **definición de un Comité de Crisis**. De este modo, una vez desatado el conflicto será posible abrir canales de comunicación con los principales organismos y actores involucrados o afectados, para brindar información y mensajes claros, y neutralizar los posibles efectos negativos. La definición de los targets –organismos internacionales, medios, gobiernos, etc- y la sostenida construcción del vínculo con los mismos, permitirá una mejor recepción de los mensajes en los momentos de tensión.

Estrategia de prensa

Poco serviría llevar adelante una estupenda agenda de promoción del país en ferias y revistas internacionales, si los medios de prensa del mundo difundieran permanentemente sólo o mayoritariamente las noticias e imágenes de caos e inestabilidad de un país. Es por ello que establecer un **programa específico en materia de prensa** (nacional e internacional) será clave.

La estrategia de prensa no sólo es fundamental para *contrarrestar los impactos negativos*, sino también para la *creación y proyección de una imagen acorde a los objetivos* de la marca país en los principales medios internacionales.

La construcción de un vínculo de cercanía con los principales líderes de opinión, tanto de medios nacionales como internacionales, será fundamental. Será necesario, asimismo, trazar un plan específico para tratar a los corresponsales extranjeros en el país y a las agencias de noticias internacionales.

Pese a las numerosas vetas de investigación y producción que ofrece Marca Argentina, recordemos una vez más que la presente Tesis se focalizará en la creación de una ***Estrategia de Comunicación Interna-Intersectorial***. Dedicaremos este último capítulo al recorte adecuado de nuestro objeto de estudio a través de un breve prediagnóstico. Luego, realizaremos una auditoría de la situación actual, a partir del cual podremos proponer la planificación de la Estrategia de CI como la culminación de la Tesis.

Prediagnóstico⁸³

Al rescate de los años silenciosos

Indicamos en el capítulo anterior la sensación de *vacío institucional* que vivió la estrategia entre los dos años que transcurrieron de su presentación oficial (julio 2006) al decreto 2102/2008 que designó la misión de gestionar la Marca al INPROTUR (diciembre 2008). Cabe preguntarse qué sucedió durante ese lapso aparentemente *silencioso*. En realidad no hay mucho misterio: cada una de las tres entidades prosiguió con el trabajo de Marca Argentina desde su propia oficina. Aunque muy valiosas, claramente dichas acciones estuvieron *desarticuladas* entre sí durante el período de dos años, desaprovechando el potencial de la Marca País y desviándolos de los objetivos iniciales. Sin embargo, lejos de ser desechadas, creemos que es importante recuperarlas, para darles la necesaria coordinación y un renovado impulso en esta nueva etapa que está desplegando la Marca.

Secretaría de Medios de Comunicación de la Presidencia de la Nación

La función oficial de la Secretaría de Medios de Comunicación de la Presidencia de la Nación es la difusión de los actos de Gobierno. En tono con su misión principal y acorde a los objetivos de la Estrategia Marca País, la Secretaría de Medios creó el *portal oficial de promoción de la Argentina: argentina.ar*. El desarrollo de dicho sitio web, lanzado en diciembre del 2007 fue la acción primordial de la Secretaría en relación a la Marca.

⁸³ Toda la información recabada en el prediagnóstico es resultado de investigación y entrevistas personales con miembros de la ex Comisión Interjurisdiccional, del INPROTUR y la oficina Marca Argentina.

Argentina.ar brinda información acerca de turismo, economía, negocios, cultura, deportes, ciencias y educación del país. Construido con los colores que respetan el manual de aplicaciones de la identidad visual Marca Argentina, el sitio se actualiza permanentemente en tres idiomas (español, portugués e inglés), generando un *amplio tráfico de visitas de extranjeros*. Cuenta además con blogs, elementos multimediales, suplementos especiales, trailers de las últimas producciones cinematográficas argentinas y noticias relativas al país en la prensa mundial. Posee también una nutrida galería temática de fotos y videos, y un buscador por palabra clave.

El sitio fue *galardonado* en dos ocasiones (2008 y 2009) por el ranking elaborado por el International Institute for Management Development de Suiza. La investigación dirigida por el especialista en marca país Dominique Turpin, distinguió las *dos veces* a argentina.ar como el *segundo mejor portal del mundo* en materia de una correcta proyección de la marca país a través de la web. Los criterios utilizados en el estudio fueron: la facilidad para la búsqueda de la dirección del sitio web; el tiempo de descarga; la gama, relevancia y calidad de la información; la facilidad de uso y navegación; la calidad gráfica –imágenes y disposición-; los vínculos con otros sitios web y la cantidad de idiomas ofrecidos.

-imagen del sitio-

Fundación Exportar

Fundación Exportar asiste a la comunidad empresarial argentina con infraestructura y soporte logístico para la promoción y comercialización de sus productos en el plano internacional. Algunos de los instrumentos de la Fundación para ese fin son: la organización del Pabellón Argentino en las más de 60 Ferias Internacionales en las que participa anualmente; las Rondas de Negocios Internacionales; Viajes Sectoriales de Promoción; Semanas Argentinas en las principales tiendas departamentales y cadenas de supermercados del mundo en las que se promocionan los productos argentinos, entre otros.

A partir de fines del 2006 la Fundación Exportar superó la instancia de ir a sus presentaciones en el exterior con múltiples variantes visuales y marcarias, dependiendo del

evento o de las empresas que representaba. A partir de entonces todas sus presentaciones fueron investidas de los colores y los elementos visuales de la Marca Argentina, dándoles homogeneidad y consistencia en el tiempo. La Fundación considera estas participaciones no únicamente como acciones para promover productos o servicios de un sector en particular, sino como *puntas de lanza para la promoción de la Argentina toda*.

Como agente de promoción de exportaciones nacionales, la Fundación mantiene una estrecha relación con varias empresas argentinas que buscan competir o ya lo hacen con éxito en el mundo. Empresas reconocidas en rubros de alimentos, organismos que colegian a diseñadores argentinos o a entidades oferentes de servicios médicos son algunos de los que llegaron a conocer la Marca Argentina de la mano de Fundación Exportar. Si bien aquellos más proactivos lograron oficializar el vínculo con Marca Argentina en un convenio de mutua cooperación, lo cierto es que aún *la mayoría de las empresas asociadas a Fundación Exportar no tiene plena noción de los alcances de la EMP*, y tan sólo participa de los eventos oficiados por la entidad en tanto oportunidades para posicionar a sus propias empresas. La Fundación, por su parte, se esfuerza por no perder de vista que toda acción desarrollada en el exterior es también una acción de Marca País.

INPROTUR

La Secretaría de Turismo de la Nación fue un activo participante de los procesos de la EMP desde sus inicios. Luego derivaría esta misión específica al Instituto Nacional de Promoción Turística, ente de derecho público no estatal (mixto público-privado), creado en 2004 en el ámbito de dicha Secretaría. Tanto INPROTUR como su organismo madre incorporaron muy pronto los elementos visuales de Marca Argentina. En sus cientos de acciones desarrolladas en el plano internacional (eventos, ferias, exposiciones, bolsas y encuentros de comercialización y promoción del país como destino turístico) y en todas sus publicaciones gráficas y digitales (folletos promocionales, guías turísticas, brochure institucional, sitio web, etc) se respetó el manual de norma y aplicaciones de la Marca País, lo cual motorizó un proceso de homogenización y coherencia visual hasta el presente.

Además de asistir a la Presidencia de la Nación en la promoción y desarrollo del turismo receptivo, la misión del INPROTUR es “Definir estrategias y establecer planes y proyectos que permitan *posicionar a la Argentina en el mercado turístico internacional mediante la promoción de destinos y productos* tendientes al desarrollo, diversificación y crecimiento de una demanda sostenida de turismo internacional receptivo”⁸⁴. Es así que en sus casi seis años de existencia, INPROTUR interactuó con fuerza con representantes de la actividad turística, pero también con diversos sectores productivos.

Al poseer **objetivos institucionales paralelos**, INPROTUR y Fundación Exportar lograron desarrollar distintas **acciones en forma conjunta**. La interacción de los dos organismos se produce de manera permanente hasta ahora, facilitado además por la cercanía física de sus oficinas, ubicadas en un mismo edificio. Si bien cada organismo tiene su propio calendario anual, poseen también un calendario compartido que ambos entienden que son de Marca País ya que, trascendiendo una actividad promocional sectorial, vela por el posicionamiento de la Argentina.

Al igual que la Fundación Exportar, INPROTUR desarrolló **alianzas estratégicas** con distintas empresas u organismos representativos del turismo y la producción en relación a la Marca País, pero la mayoría de ellas quedaron reducidas a **acciones aisladas**, y no lograron consolidarse en un convenio de cooperación a largo plazo. Algunas de estas organizaciones son Aerolíneas Argentinas, INCAA y Wines of Argentina.

INPROTUR cuenta con un área de Coordinación de Comunicación y Prensa, dirigida por una sola persona, licenciado en Turismo. Con una base de datos de aproximadamente 40.000 suscriptores de todo el país y el mundo, se envía un boletín informativo digital de frecuencia quincenal con noticias relativas al trabajo del instituto en el exterior. Cabe aclarar que una enorme proporción de los suscriptores pertenecen al sector turístico, rubro con el que INPROTUR interactúa con mayor fuerza. El boletín *no daba un tratamiento específico a la Marca País*, ya que la misma era *una* de las tantas actividades que lleva adelante la institución. El área cumple asimismo la función de informar a los medios locales y la prensa internacional, además de proveer de material promocional y media kits a corresponsales extranjeros.

⁸⁴ Misión del INPROTUR según anuncia el sitio oficial de la Secretaría de Turismo. < <http://www.turismo.gov.ar> > [Consulta: marzo 2010]

Argentina.travel es el sitio oficial de INPROTUR en la red. Allí se brinda información acerca de los destinos turísticos en Argentina, mapas, actividades temáticas, etc. No cuenta con datos institucionales.

Breve informe relacional

En base a la información relevada, sumada a la observación y análisis pertinentes, destacaremos los siguientes puntos que resultarán interesantes tenerlos en cuenta para el diseño de la Estrategia de Comunicación Interna:

✓ **Los objetivos institucionales paralelos y la cercanía física** de las oficinas de INPROTUR y Fundación Exportar permitieron un flujo de trabajo conjunto entre las mismas durante aquellos años *silenciosos* de la Marca Argentina. Esta dinámica de trabajo continúa efectivamente hasta hoy.

✓ La Secretaría de Medios, asumida como la líder de Marca Argentina durante el período de operación de la Comisión Interjurisdiccional, no logró concretar un trabajo intersectorial intensivo durante dicha etapa. En palabras de miembros de la ex Comisión, esto se debió a que la Secretaría “no contaba con los medios para impulsar la promoción” de Argentina en el exterior. La misma quedó aislada de la dinámica de trabajo conjunto que se produjo permanentemente entre el INPROTUR y Fundación Exportar. Sin embargo, destacaremos su **labor comunicacional en el desarrollo del sitio web argentina.ar**, distinguida con galardones internacionales. Sin dudas en esta nueva etapa de Marca Argentina será sumamente beneficioso recuperar ese trabajo realizado por la Secretaría, a través de una renovada convocatoria institucional.

✓ Argentina cuenta con **múltiples sitios web** que brinda informaciones muy similares al visitante extranjero. Cada organismo de gobierno desarrolla con su propio portal: la Secretaría de Medios (www.argentina.ar), la Secretaría de Turismo (www.turismo.gov.ar),

INPROTUR (argentina.travel), son sólo algunos ejemplos. La oficina de Marca Argentina, como veremos más adelante, está por lanzar su propio sitio (www.marcapaisargentina.com). Será, por tanto, **absolutamente necesario coordinar** de manera balanceada la información que se brinda en cada sitio, para no yuxtaponer o duplicar recursos en datos redundantes, sino orientarlos a un uso más estratégico.

✓ La mayoría de las **empresas y organizaciones** que trabajan con INPROTUR y Fundación Exportar tienen un **conocimiento meramente superficial** de la Estrategia Marca País, aún haciendo uso cotidiano de su isologotipo en sus promociones en el extranjero. Leonardo Boto señaló en marzo del 2010 que hay al menos 60 empresas que ya han firmado convenio con Marca País. Sin embargo, cabe preguntarse cuántas de ellas tienen real conciencia de lo que ello implica, trascendiendo las acciones ocasionales desarrolladas con INPROTUR o Fundación Exportar. Es este un aspecto fundamental a tratar en el Plan de Comunicación Interna. Será necesaria una propuesta de inducción para todas las empresas que se suman a Marca Argentina, con especial atención en aquellas organizaciones que han perdido el contacto y por tanto no se identifican como parte del plan rector de la EMP.

Recorte de la unidad de observación

Sin dudas, el **decreto presidencial 2102/2008** (diciembre 2008), inauguró una importante etapa en la historia de EMP, al fijar a **INPROTUR** como su único gestor y administrador. A nueve meses del decreto, el secretario ejecutivo de la institución Leonardo Boto, junto al Secretario de Turismo Enrique Meyer, abrieron las puertas de la **oficina Marca Argentina**, reconociendo la absoluta necesidad de dar a la EMP un tratamiento más intensivo y profesional. La oficina funciona hoy como un *organismo descentralizado*, pero administrativamente depende del INPROTUR.

Todo trabajo científico debe realizar un **adecuado recorte espacio-temporal** como unidad de observación. *Para el desarrollo de una Estrategia de Comunicación Intersectorial/Interna, focalizaremos nuestra investigación, auditoría y propuesta a la oficina Marca Argentina, en los*

meses que corren desde su inauguración (agosto 2009) a marzo del 2010. Creemos que este recorte es el idóneo, ya que es la oficina el ámbito que gestiona las comunicaciones de Marca Argentina, sobre todo con sus actores internos. Dejaremos fuera de nuestro análisis a las acciones de Marca Argentina que no competen directamente a la oficina, como son, por ejemplo los programas especiales de Marca País lanzados por INPROTUR, como Medicina Argentina (programa para promover la Argentina como destino de turismo médico) o la Red de Restaurantes Argentinos (programa de distinción y provisión de materiales de difusión a restaurantes argentinos en el exterior).

La corta existencia de la oficina nos permite una minuciosa observación de su cultura organizacional y una propuesta de planificación acorde a ella. Asimismo, sin dudas, toda la investigación previa volcada en los capítulos anteriores servirá de fundamento para comprender mejor no sólo el universo de significados que compone Marca Argentina, sino también las cuestiones técnico-operativas subyacentes, lo cual nos permitirá diseñar una propuesta viable y factible en este marco organizacional.

Acercamiento inicial

Ficha operativa

Oficina Marca Argentina

Organigrama institucional: oficina descentralizada - INPROTUR -
Secretaría de Turismo - Ministerio de Industria y Turismo

Domicilio real: Av. Santa Fe 1111, piso 14. Ciudad Autónoma de
Buenos Aires

Teléfono:

Coordinación: Roberto Occhipinti (agosto 2009 a marzo 2010)
Agustín Díaz Vega (desde marzo 2010)

Equipo de trabajo: Masami Shiira (agosto 2009 a marzo 2010)
María Sol Purita
Vanesa Saez

Tareas generales: -desarrollo estratégico de Marca Argentina
-comunicación
-atención al público

La oficina de Marca Argentina está compuesta por un **equipo de trabajo multidisciplinario** de profesionales que provienen de las Relaciones Internacionales, Comercio Exterior y Derecho. Roberto Occhipinti⁸⁵, CEO de la consultora Gliocchi especialista en marketing multimedial y estrategias de posicionamiento, fue asignado por INPROTUR como coordinador general de la oficina desde su inauguración hasta principios de marzo del 2010. A partir de entonces Occhipinti sigue asesorando a todo el INPROTUR como consultor externo, con especial atención en la oficina. El puesto de coordinación fue reemplazado a partir de entonces por Agustín Díaz Vega, quien previamente ocupó el cargo de “Dirección de promoción” dentro del INPROTUR.

En la oficina se respira *entusiasmo y optimismo* por esta nueva etapa. Los profesionales que la integran ya habían trabajado con antelación en la Secretaría de Turismo, en el propio INPROTUR o bien en la consultora Gliocchi. El equipo es adecuado para el volumen de trabajo actual, pero se espera que eventualmente crezca la plaza laboral ante la inminente diversificación de las actividades a desarrollarse. No podemos dejar de señalar que lamentablemente este espacio tampoco cuenta con comunicadores que acompañen el proceso.

La oficina es una extensión del INPROTUR, y por lo tanto tiene una **fuerte impronta del instituto en toda su cultura organizacional**. Los mismos están en permanente interacción, y si bien la oficina se maneja con una cierta independencia, depende financiera, institucional y burocráticamente del INPROTUR.

La **ambientación** del amplio piso rectangular es agradable, con decoración minimalista. A un lado se ubican los tres escritorios individuales para cada uno de los miembros de la oficina con sus respectivas computadoras. Del otro lado, poseen una de sala de estar, decorada con sillones y una gran mesada, invitando a reuniones distendidas a quienes se acercan. La oficina siempre está **equipada con merchandising** de Marca Argentina, que va desde lapiceras, cuadernos, carpetas, pendrivers, gorras, carteras, postales, calcomanías, pins, entre otras.

⁸⁵ Occhipinti es una de las pocas personas que acompañaron todo el trabajo de la Marca a lo largo de sus seis años de vida. En el Programa de Desarrollo de la Estrategia Marca País publicado en 2006, el consultor figura como uno de los directores ejecutivos y técnicos. Es además uno de los primeros estudiosos de la temática en el país, aún antes de que naciera el proyecto de EMP. Fue asimismo asesor de la marca país de Colombia y República Dominicana. En 2003 publicó el libro **Marca País**

La apertura de la oficina significa un importante avance hacia la efectiva institucionalización de Marca Argentina en un organismo autárquico y mixto, como preveía el Programa de desarrollo de la EMP (2006). Aunque todavía no hay indicios certeros para la creación de dicho organismo, sin dudas la actual oficina Marca Argentina cataliza los procesos hacia ese sentido.

Diagnóstico

Objetivo general

Investigar la realidad comunicacional de la oficina Marca Argentina, a partir de la cual diseñar una Estrategia de Comunicación Interna que tribute a los objetivos fundacionales de la Estrategia Marca País.

Objetivos específicos

1. Reconocer la cultura organizacional y la modalidad laboral operativa de la oficina Marca Argentina.
2. Analizar los sistemas y prácticas de comunicación interna que gestiona la Oficina Marca Argentina, tanto formales como informales, como también reconocer los discursos que circulan en ellas.
3. Conocer a las organizaciones que forman parte de la Marca Argentina e indagar sus expectativas, necesidades y el grado de apropiación de los discursos de la EMP.

Marco Metodológico

Técnicas de recolección de datos

- ✓ Entrevistas a miembros de la oficina Marca Argentina

Se realizarán *entrevistas grupales* a fin de conocer el clima de la organización, los discursos que circulan en esta nueva realidad laboral, las interacciones que se dan en el interior del nuevo equipo de trabajo, las contradicciones y consensos alcanzados, las ideas institucionalizadas, etc. Como indicamos en la ficha operativa, la oficina está compuesta por tres miembros. Las entrevistas estarán dirigidas a este equipo. Asimismo, mediante reuniones periódicas con ellos, nos focalizaremos en conocer las nuevas actividades impulsadas por Marca Argentina.

Las *entrevistas individuales en profundidad* a referentes claves serán necesarias en diferentes momentos del diagnóstico y planificación. Por referentes claves nos referimos a aquellos decisores del nivel político-técnico, responsables o ejecutores de programas dentro de Marca Argentina. La oficina está presidida por un coordinador-asesor que traza las directivas de las tareas a desarrollarse en la oficina, a la vez que actúa como el nexo más inmediato con las autoridades del INPROTUR. Las entrevistas en profundidad se realizarán a ese coordinador, como también a actores del INPROTUR y Fundación Exportar.

✓ **Mapeo de actores**

Identificar y caracterizar la diversidad de actores que operan dentro de Marca Argentina es fundamental para el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación Interna. El mapeo nos permitirá conocer el lugar de cada uno de ellos en la EMP, sus intereses, el grado de involucramiento e incidencia en las políticas y acciones de la Marca y las interrelaciones entre sí.

✓ **Encuesta a las empresas / organizaciones convocadas por EMP**

La encuesta es uno de los métodos más difundidos de recolección de información en ciencias sociales. Consiste en la interrogación a personas sobre temas específicos a través de un cuestionario estructurado y cuidadosamente preparado. Los encuestados son seleccionados en muchos casos, a través de una muestra representativa.

En este caso, se encuestará a un representante de la empresa / organización / asociación que haya establecido un convenio de cooperación con EMP. Si bien existen organizaciones que han firmado acuerdos previos a la creación de la oficina Marca Argentina, fue desde entonces

que la convocatoria a distintos sectores y la suscripción de convenios se tornaron claves de gestión. Entre septiembre del 2009 a marzo del 2010 cerca de veinte organizaciones nuevas se sumaron a la iniciativa de Marca Argentina. La encuesta se realizará a una muestra representativa y aleatoria de este universo, como también a aquellas que ya venían trabajando con Marca Argentina desde años anteriores. El objetivo es conocer el nivel de apropiación de los mensajes claves de la EMP, y identificar sus apreciaciones respecto a los canales comunicacionales existentes, y rescatar ideas y propuestas para el diseño de una Estrategia de Comunicación Interna.

✓ **Entrevista en profundidad con actores representativos de organizaciones aliadas a Marca Argentina**

Se entrevistará personalmente a representantes de aquellas empresas / organizaciones que, ya sea por la relevancia de su participación en Marca Argentina o por su particular interés en pronunciarse sobre el desarrollo del canal de comunicación Interna. Estos encuentros tendrán como fines últimos determinar si las modalidades de comunicación que gestiona EMP con estos sectores son efectivos (evaluar el grado de reapropiación que ellos hacen de los mensajes de EMP), conocer la valoración que los sujetos hacen de aquellas modalidades, e indagar sus expectativas para con Marca Argentina.

✓ **Observación directa**

Es una técnica indispensable para todo comunicador organizacional, dado que permite la comprensión de los mapas de significación que guían las acciones de los actores de una organización. “Da cuenta del conjunto de significaciones, dichas y no dichas, que atraviesan las relaciones de los actores en la organización. Es necesario poner en juego nuestra percepción y estar atentos a lo que nos rodea”⁸⁶. La observación detallada de cómo se interrelacionan los actores durante una reunión o una mesa de trabajo permitirá relevar la dinámica de interacción interna, las tensiones / los consensos en la tomas de decisiones, el grado de interiorización de

⁸⁶ Taller de Producción de Mensajes. *Al abordaje de las organizaciones: algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional* Documento de Cátedra, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007

la visión y misión de la EMP, entre otras cuestiones centrales. Asimismo, se participará de charlas, eventos y seminarios organizados por Marca Argentina.

Técnica de análisis de los datos

✓ **Análisis discursivo semiótico**

El psicólogo social Lupicinio Iñiguez Rueda define al discurso como “un conjunto de prácticas lingüísticas que mantienen y promueven ciertas relaciones sociales. El análisis [del mismo] consiste en estudiar cómo estas prácticas actúan en el presente manteniendo y promoviendo estas relaciones: es sacar a la luz el poder del lenguaje como una práctica constituyente y regulativa”. Gran parte del materia prima que dispone el comunicador a través del diagnóstico se compone de entrevistas en profundidad, individuales o grupales. Es, por tanto, necesario analizar detalladamente el significado y el sentido que los entrevistados asignan a distintas categorías y temas.

Siguiendo la técnica propuesta por Juan A. Magariños de Moretín⁸⁷, a partir de los datos desprendidos a través de las entrevistas y las encuestas, se identificarán los temas claves, se procederá a su segmentación, agrupación conceptual y el reconocimiento de los ejes y redes. Esto permitirá reconocer los focos a trabajar en el proyecto de comunicación interna que sean coherentes al sentir general del público interno.

✓ **Análisis de los contenidos**

Se procederá al análisis de los productos comunicacionales (tanto materiales gráficos, como productos digitales o audiovisuales), la memoria de gestión, presentaciones y todas las producciones discursivas significantes. El análisis exhaustivo de los mismos permitirá reconocer las categorías conceptuales subyacentes que guían a EMP.

⁸⁷ **Manual operativo de Semiótica**, en “Signa”. Revista de la asociación Española de Semiótica, nro. 7. 1998, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Facultad de Filología.

Temas claves

Señalaremos a continuación los temas claves que emergieron en el proceso de observar y analizar la oficina desde el marco metodológico descrito arriba. Los mismos fueron identificados al enfrentar la realidad comunicacional de la organización siempre a la luz de los objetivos del diagnóstico. Los temas claves son aquellos aspectos propios e intrínsecos de la realidad particular de cada organización. En este caso analizamos la realidad de la oficina Marca Argentina y sus relaciones con su público más inmediato: las organizaciones adheridas.

1. Modalidad operativa en la oficina

Indagamos aquí las tareas operativas que la oficina Marca Argentina desarrolló desde su apertura hasta el presente. La información recabada proviene de visitas espontáneas, entrevistas individuales y grupales, y charlas informales con sus miembros.

Centralización de la información

“Desde la oficina se empezaron a centralizar un montón de cosas que antes eran derivadas a diversos lugares y no se les daba un tratamiento correcto, y ahora que estamos acá se pueden canalizar mejor”, cuenta María Sol Purita⁸⁸, integrante del equipo de trabajo de la oficina. La primera tarea a la que se avocó el equipo fue “rearmar” la historia de la marca y hacer resurgir el concepto de la Marca Argentina como una estrategia integral con lógica y fundamentos, y no mero compendio de acciones aisladas.

La oficina está logrando **canalizar en sí** la información relativa a Marca Argentina, superando el período anterior en que aquel interesado en la EMP no sabía a ciencia cierta a dónde debía recurrir. De la misma manera, las distintas empresas, organizaciones e instituciones del gobierno comenzaron a identificar a la oficina como el primer referente de Marca Argentina, sino el único.

Equipo de trabajo

⁸⁸ Sol es Licenciada en Relaciones Internacionales, y se unió a la oficina desde sus inicios en agosto del 2009. Previamente se desempeñó en la Secretaría de Turismo de la Nación.

El equipo de trabajo está compuesto por tres personas: María Sol Purita, Vanesa Saez⁸⁹ y Masami Shiira⁹⁰; este último ahora reemplazado por Agustín Díaz Vega⁹¹. A su vez, la estructura del INPROTUR respalda desde lo administrativo y financiero la coordinación y toma sus decisiones ulteriores.

Por ser un grupo reducido, cada uno de los tres profesionales conoce a fondo lo que está sucediendo con cada organización o empresa que se está sumando a la EMP, el estado actual de las negociaciones y su grado de involucramiento. Cada uno está encargado de hacer un seguimiento de empresas específicas, pero los tres están al tanto de todos los avances. Las empresas pueden contactarlos fácilmente vía teléfono o email personales. Claro está que este nivel de *atención personalizada* se verá modificado en la medida que crezca la cantidad de actores que se suma.

El equipo está también a cargo de la logística de las charlas que organiza INPROTUR para presentar la Marca Argentina. De la misma manera, será su responsabilidad la gestión y distribución de productos comunicacionales.

2. Suscripción a convenios

Sin dudas, la **convocatoria a las distintas empresas y organismos públicos** a sumarse a la EMP fue una de las principales tareas a las que la oficina se dedicó desde su apertura. Hasta la fecha, se formalizaron convenios con cerca de 20 empresas. Aunque con claridad en esta primera etapa se enfocaron en el sector privado, se espera que entidades y organismos públicos también se sumen.

Criterios de selección de organizaciones

Como veremos más adelante en el mapeo de actores, las empresas que se sumaron a la EMP durante este período son aquellas ampliamente reconocidas y exitosas mundialmente,

⁸⁹ Vanesa es Doctora en Derecho. Al igual que Sol, trabajó en la Secretaría de Turismo antes de ser convocada por la oficina Marca Argentina, a fines del 2009.

⁹⁰ Masami Shiira es Licenciado en Comercio Exterior, y mano derecha de Roberto Occhipinti en la consultora Gli Occhi. Acompañó a Occhipinti en sus investigaciones sobre Marca País durante casi 14 años, y formó parte del staff de la oficina entre agosto del 2009 a marzo del 2010.

⁹¹ Agustín ocupó el cargo de Dirección de Promoción en INPROTUR antes de llegar a la oficina. Hoy es el coordinador general del equipo.

con proyecciones de penetrar el mercado internacional con mayor fuerza. “Desde que se abrió la oficina, el INPROTUR tuvo muy en claro que quería una Marca País que fuera de **alta gama**. Creía que nuestras mejores empresas y lo que nosotros mejor podíamos hacer era lo que nos tenía que representar en el mundo. Entonces, nos avocamos a charlar con las distintas empresas, siempre tratando de que fueran empresas de primer nivel, para no bajarles la categoría a las otras empresas que ya habían firmado con la Marca”, cuenta Sol. De esta manera, la EMP busca asirse de marcas nacionales que ya cuentan con una trayectoria prestigiosa para *transferirse* valor.

Por otro lado, han resuelto no contactar a empresas o sectores “que sean controvertidos **a nivel político**”. “Tratamos de que la selección de las empresas no tenga una política partidaria tomada, que no represente claramente a un sector. Intentamos desligarnos de las cuestiones políticas”, comentó Sol.

No todas las empresas fueron contactadas por la oficina. Algunas se acercan recomendadas por otras, como el caso de Gelato Natural SA, más conocido como heladería Chungo. Muchas otras llegan por un contacto previo con INPROTUR o Fundación Exportar.

Firma de convenio

La burocracia que gira en torno al establecimiento del convenio es mínima. Se verifica específicamente que la situación legal de la organización en cuestión esté en orden, y se procede a la aprobación del trámite a la brevedad. El **proceso es ágil**, facilitando así la adhesión de las organizaciones.

Dificultades

El equipo de trabajo enfrentó distintas vicisitudes en la misión de sumar actores al proyecto. Algunas empresas tienen una estrategia de marketing y de posicionamiento que consiste justamente en **desligarse** del halo de la producción argentina. Un ejemplo concreto es la marca de carteras Prune. Parte de la estrategia de marketing internacional de la reconocida empresa es no revelar el país de origen. Sus representantes cordialmente rechazaron la

propuesta de formar parte de Marca Argentina, hasta tanto la marca país esté consolidada y sea debidamente valorado a nivel mundial.

Otra de las dificultades que se enfrentó fue la **reticencia** que inevitablemente genera en ciertos sectores la idea de “firmar” con un organismo de gobierno. Aunque el equipo busca dejar en claro que EMP busca consolidarse como una política de estado, excediendo la gestión de turno, la propuesta detona un amplio debate en el interior de algunas empresas invitadas.

Beneficios de Marca Argentina

¿Qué **beneficios** reciben las empresas por unirse a esta iniciativa nacional? Este es uno de los temas claves que mayor **presión** ejerce en la oficina. Surge la pregunta: “Suscribimos el convenio. ¿Ahora qué?”

Por el momento, los beneficios, más allá de lo simbólico, parecieran ser más **operativos**: “La ventaja para las empresas es, además de la distinción, que nosotros podamos realizar alguna acción promocional que a ellos les sirva para llevar sus productos afuera o a algún mercado que ellos consideren importante”. Estar asociado a EMP abre las puertas a las empresas a sumarse a las distintas acciones promocionales que se llevan adelante en el Plan de Acción, tanto el INPROTUR como la Fundación Exportar.

De la misma manera, las empresas cuentan con la posibilidad de solicitar el respaldo de Marca Argentina en los eventos internacionales que participan. “Estamos al servicio de las empresas que necesitan nuestra presencia. Por ejemplo ahora la gente de EcoSur, que es equipamiento cardiológico nos pidieron a nosotros un banner para llevarlo a una exposición que tienen en Colombia sobre Turismo Médico. Entonces llevan el banner y llevan merchandising de MP. Eso también es una acción”

3. Canales de comunicación

Email y teléfono

A la hora de salir a buscar nuevos adherentes, la oficina opera con la misma lógica de las consultoras o agencias de publicidad que buscan ampliar su cartera de clientes. Se los contacta uno por uno, a través de un arduo seguimiento por **teléfono y/o email**, hasta concretar la

primera reunión cara a cara. “Nosotros tenemos que hacer una tamización de las empresas. Tenemos que seleccionarlas. Recibir el visto bueno (del INPROTUR). Conectarse con esas empresas, con la gente idónea para tomar ese tipo de decisiones. En algunos casos ese contacto implica llamados, más de 25 llamados insistentes, para dar con la persona adecuada. A veces lo alcanzás en dos, pero en promedio son 10. Después de esos 10 llamados, enviarles la información, los requisitos acerca del convenio, reenvío de requisitos, la certificación adecuada, que las cláusulas sean las adecuadas, visitar las empresas, que ellas vengan a conocer acá. Todo eso lleva mucho tiempo”.

El trato con las organizaciones es muy personalizado, dada la reducida cantidad de miembros en la oficina. Algunas de las empresas que se sumaron recientemente valoran muy **positiva y fluida** la comunicación con el equipo de trabajo.

Reuniones

Las reuniones con el equipo de Marca Argentina son **fuentes principales de información** para las empresas adheridas. En la primera reunión formal el equipo se presenta a la empresa, a menudo ayudado con una proyección de Power Point. Aquí se les explica los objetivos de EMP, el por qué se los convoca y los beneficios por formar parte. De la misma manera, a través de estos encuentros, una vez firmado el convenio, se buscan coordinar acciones conjuntas.

Charlas informativas / desayunos de trabajo

La oficina, junto a INPROTUR llevó adelante dos charlas informativas en las que pudimos participar. **La primera**, desarrollada en noviembre del 2009, convocó a representantes de distintas dependencias del **sector público nacional** en el Hotel Panamericano de Buenos Aires. Estuvieron presentes allí personalidades del Ministerio de Ciencia y Tecnología, Secretaría de Deportes, Ministerio de Educación, entre otros. El objetivo de la charla (que desde la oficina la denominan “Desayuno de trabajo” o “Seminario de políticas públicas”) fue presentar la EMP a la administración pública y de convocarlos a sumarse al proyecto, a fin de fortalecer la Marca Argentina como una política de estado extensiva. El encuentro finalizó con la invitación a las

dependencias públicas a acercarse, enfatizando la intención del INPROTUR y la oficina Marca Argentina de trabajar mancomunadamente con ellas.

El **segundo** evento tuvo lugar en marzo del 2010 en el Palacio Duhau, del Park Hyatt en Recoleta, Buenos Aires. Esta ocasión fue especial por contar con la presencia de disertantes de Marca España. Los panelistas invitados fueron Antonio Bernabé, director general de Turespaña (institución homóloga al INPROTUR en España); Raúl Peralba, presidente ejecutivo de la consultora Positioning System; y Enrique Ruiz de Lera, subdirector general de Promoción y Comercialización Exterior de Turespaña. Se llevó a cabo así la primera **jornada cooperativa sobre Marca País entre Argentina y España**. El evento estuvo dedicado a estudiantes, docentes y profesionales de la Comunicación, Marketing, Comercio Exterior, Relaciones Internacionales, Derecho, Economía, etc.

Ambos encuentros siguen algunas constantes:

- En coherencia al objetivo de lograr una **Marca Argentina de “alta gama”**, las charlas se realizan en hoteles de elevada categoría, con ambientación y equipamiento de primer nivel. Ambas charlas invitó a los presentes o bien con un desayuno o con un coffee break, para acentuar el clima de distensión y convite.
- **Leonardo Boto** es quien inicia los encuentros con un breve discurso de apertura en el que destaca la importancia de una política de Marca País en el escenario internacional actual y de la labor llevado adelante por Argentina en los últimos años en esta materia. Es él, asimismo, quien hace el cierre de los eventos haciendo un sucinto balance y brindando datos de contacto con el INPROTUR y la oficina Marca Argentina.
- **Roberto Occhipinti** es el exponente oficial por excelencia del INPROTUR en los eventos de esta naturaleza. Ayudado con una presentación en Power Point, el consultor presenta los principios fundacionales de la Marca Argentina, sus objetivos y las etapas históricas que atravesó desde sus inicios en 2004 hasta el presente. Asimismo, hace un recorrido por las acciones de Marca País desarrolladas en cooperación con las distintas empresas u organizaciones asociadas.

- Se obsequia a los presentes **merchandising** de Marca Argentina, como pendrivers, lapiceras, cuadernos y carpetas. En el encuentro de Marca Argentina y Marca España se repartió también el material gráfico con información sintética acerca de la EMP.

4. Productos comunicacionales

Sitio web

Aún se espera el lanzamiento oficial de **www.marcapaisargentina.org**, el cual operará de modo independiente de los demás sitios relativos a Argentina. “Queremos brindar información y generar un canal de comunicación diferente con mayor interactividad con toda aquella gente que esté relacionada al país y que tenga ganas de averiguar sobre el país y consultar cosas sobre Argentina”, cuenta Masami. “La idea de la página es justamente generar esta vía fluida de comunicación donde ellos (los organismos asociados) se vayan enterando de todos los eventos y puedan solicitar participar en alguna en particular o pedirnos a nosotros que los acompañemos en eventos propios”, agrega Sol. El sitio contará, además, con un **espacio especial para las empresas**, en el que podrán interactuar entre sí.

Folleto

El tríptico se repartió por primera vez en las charlas, y recupera **los objetivos, la misión y visión de la EMP**, tal cual fue formulado en sus inicios, en el *Programa para el Desarrollo de la Estrategia Marca Argentina* (2006). Este discurso identitario no había vuelto a circular hacía años, desde que virtualmente se disolvió la Comisión Intersectorial. Es interesante señalar que aquí el INPROTUR está mostrando la voluntad de recuperar el trabajo realizado con anterioridad. No obstante, cabe preguntarse si este discurso está siendo apropiado por los propios gestores actuales de la Marca Argentina, o si bien son meras “frases hechas sacadas del viejo placard”. En todo caso, será necesaria **una reformulación o la adecuada bajada** de las mismas a los tiempos actuales que vive la Marca.

En el material reza que los objetivos de Marca Argentina son, entre otros: “Mostrar a la Argentina en el mundo a través de una estrategia de comunicación coherente, homogénea y

sostenida en el tiempo, que trascienda los colores políticos de un gobierno y facilite la

| | | | | | | | | | |
|--------------|-----------------------------------|----------|-------------|----------------------|---|-----|---------|--------|------------|
| Indumentaria | Cultural / Entretenimie nto | Deportes | Gastronomía | Bodegas / Bebidas | Bienes de producción / industrias | ONG | Turismo | Diseño | Transporte |
|--------------|-----------------------------------|----------|-------------|----------------------|---|-----|---------|--------|------------|

introducción de productos y servicios de origen nacional”, “Consolidar la imagen del país a nivel nacional e internacional”; “Articular e interrelacionar los diferentes organismos e instituciones públicas y privadas, coordinando las acciones de promoción de los bienes y servicios argentinos”.

Por otra parte, declara que la visión de la EMP es “Ser un país reconocido e identificado por sus valores distintivos en el contexto internacional, que despierte orgullo e identificación entre su gente”. La misión es “Posicionar a la Argentina con un perfil único y diferencial, colaborando en la promoción de sus exportaciones, el incremento del turismo y las inversiones, la difusión de su cultura y el mejoramiento competitivo de toda su oferta”.

Libro Marca Argentina

A modo de **regalo empresarial**, la oficina está preparando el libro de Marca Argentina, de alta calidad de impresión, que recopilará las diferentes etapas que atravesó la marca. Incluirá también el plan de acción 2010, en el marco del Bicentenario. No será de difusión masiva.

5. Work flow y perfil de las organizaciones

| | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---|-------------------------------------|---|---------------------------------------|------------------|-------|-------|------------------------|
| ✓ Cardón ✓ Cosas Nuestras ✓ La Martina ✓ Cheek SA ✓ Benito Fernandez ✓ Etiqueta Negra ✓ 5411 | ✓ INCAA ✓ Peques | ✓ Federación Argentina del Pato ✓ Whales Argentina | ✓ Piegari ✓ La Biela ✓ Chungo | ✓ Wines of Argentina ✓ Fernet 1882 ✓ Gota Water | ✓ Lumilagro ✓ Kalpakian ✓ Adefa | ✓ Fundación Pupi | ✓ HT? | ✓ CCA | ✓ Aerolíneas Argentina |
|--|---------------------|---|-------------------------------------|---|---------------------------------------|------------------|-------|-------|------------------------|

Estas son sólo algunas de las organizaciones adheridas a Marca Argentina. La mayoría de las que figuran aquí se incorporaron durante la gestión de la oficina. Existen muchas otras (un total aproximado de 60 empresas e instituciones) con quienes será necesario retomar el contacto o bien formalizar el acuerdo de cooperación con el convenio.

Como podemos observar, hay una **multiplicidad enorme** de rubros y actividades implicada aquí. Cada organización tiene sus propios objetivos comerciales / institucionales, sus propias estrategias de marketing y posicionamiento, mercados prioritarios, etc. **¿Qué tienen en común entonces?** ¿Qué es lo que los une?

Para comenzar, aunque parezca una acotación un tanto obvia, todas ellas son netamente **argentinas**, de capitales, directivos y recursos humanos nacionales. Como señalamos en los temas claves anteriores, la mayoría posee **prestigio internacional** con proyecciones a expandir sus mercados. Por otro lado, como podemos observar al analizarlas en mayor detalle, gran parte de ellas se destaca en su propio rubro por producir bienes materiales o simbólicos ligados de alguna manera con la **argentinidad**. Analicemos algunas:

- ❖ **Cardón Cosas Nuestras**, una empresa familiar que se autoidentifica como la “primera marca tradicional argentina”, produce indumentaria y accesorios del campo, vinculado con la cultura pampeana del país. Cardón logró un amplio reconocimiento en el mercado nacional e internacional por su línea de ropa de cuero, artículos de marroquinería, calzado y piezas de platería criolla. Las confecciones de la marca utilizan materiales autóctonos nacionales y sus diseñadores también son argentinos.
- ❖ **INCAA** (Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales) es un ente autárquico dependiente de la Secretaría de Cultura y Medios de Comunicación de la Presidencia de

la Nación. Su función, entre otras, es el fomento y la regulación de la producción cinematográfica argentina en todo el territorio nacional y el exterior.

- ❖ La **Federación Argentina del Pato** es una asociación civil sin fines de lucro que busca, entre otros fines, fomentar, dirigir y difundir el juego del pato, declarado deporte nacional por decreto en 1953. El pato se practica ampliamente en las áreas rurales de todo el país, y es conocido en el exterior en su versión adaptada, el hourseball, que conserva las bases del reglamento original.
- ❖ **Piegari**, empresa de gastronomía argentina de alta calidad, posee sucursales en las principales ciudades de Argentina, Uruguay, Paraguay y México, y tiene perspectivas de penetrar América del Norte y Europa en corto plazo. Piegari fue, junto a Cardón, una de las primeras empresas en firmar el convenio oficial de cooperación.
- ❖ **Fernet 1882** es una submarca del grupo Porta Hermanos S.A, productora de licores, alcoholes y vinagres. El fernet es una bebida alcohólica elaborada a partir de varios tipos de hierbas. La misma llegó de la mano de inmigrantes italianos como un extracto medicinal, pero hoy por hoy Argentina se convirtió en uno de los mayores productores, consumidores y aun exportadores del reconocido aperitivo en el continente latinoamericano.

La propuesta de Marca Argentina es, entonces, **unir a estos actores** de las más variados rubros y actividades y los más diversos intereses sectoriales bajo **un sólo objetivo común**: posicionar a la Argentina en el escenario internacional. No es ésta una misión sencilla, y sin una estudiada estrategia de comunicación interna nos aventuramos a decir que es imposible llevarla a cabo.

6. Necesidad de retomar el contacto

Rescataremos a continuación algunos apuntes de bitácoras recogidos en el proceso de realización de las **encuestas y entrevistas** a los actores que componen Marca Argentina. El universo de estudio estuvo compuesto principalmente por aquellas empresas que firmaron el convenio de cooperación. Se contactó asimismo a algunas organizaciones que realizaron

acciones de EMP, ampliamente anunciadas por INPROTUR. Dado que la oficina sumó cerca de 20 empresas hasta ahora, se tuvo previsto realizar alrededor de 20 encuestas (actores nuevos más organizaciones más antiguas).

El cuestionario digitalizado se envió vía email a presidente de las organizaciones, sus vicepresidentes, brand managers, gerente de comunicación y marketing, entre otros. Participaron de la encuesta las siguientes organizaciones, en orden aleatorio: Gota Water S.A, Lumilagro S.A, Los Peques S.A, Wines of Argentina, Federación Argentina del Pato, Fundación Pupi, Cheek S.A (nuclea a las marcas de indumentaria juvenil Cheeky, Pattisieri y Cómo quieres que te quiera), Cardón Cosas Nuestras, Gelato Natural S.A –Chungo-, Whales Argentina SRL, 54 11 Denim y el Hospital Italiano de Buenos Aires. La encuesta comenzó a desarrollarse a fines de febrero del 2010 hasta fines de abril.

Como primera acotación, debemos señalar que la tarea de contactar a las organizaciones y a la persona idónea que estuviera al tanto del convenio con EMP no fue una tarea para nada sencilla. Llegamos a recoger con mucho esfuerzo un **total de 12 encuestas**, a través de un caudal de llamados telefónicos, emails, permanente contacto y seguimiento. Claro está que esto puede deberse a los naturales niveles de dificultad que conlleva que una simple y desconocida tesista esté tocando las puertas de las atareadas empresas con un cuestionario que nada aporta a su inmediata productividad. Son 12 las empresas que contestaron, pero superan la veintena aquellas contactadas cuyas voces no pudimos rescatar. Pero en Comunicación sabemos que los silencios también hablan. A través del mes y medio que conllevó el sondeo, pudimos detectar interesantes puntos a tener en cuenta para la planificación de la Estrategia de Comunicación Interna.

Las empresas que conocieron la EMP “pre-oficina Marca Argentina” y cuyas acciones conjuntas desarrolladas algunos años o meses atrás son exhibidas orgullosamente como casos demostrativos del éxito y el progreso de Marca Argentina, fueron las más **reticentes** a participar de la encuesta. No era mala voluntad lo que reinaba: sus empleados e incluso gerentes no tienen conocimiento de la laureada acción o del pactado convenio y en casos extremos ni siquiera comprendían el término “Marca Argentina” o “Estrategia Marca País”.

Oficialmente se habla de 60 organizaciones que cooperan con Marca Argentina. Nos arriesgamos a decir que una alta proporción no está al tanto de lo que ello implica. **Retomar el contacto** con las organizaciones será entonces **una de las prioridades** de la oficina Marca Argentina.

El motivo por el que se demoró tanto la realización del sondeo fue porque no era sencillo dar con la persona idónea que pudiera contestar las preguntas, que por lo general eran actores de alta jerarquía dentro de las organizaciones. El equipo de trabajo de la oficina Marca Argentina nos proveyó luego de un directorio de referentes de cada empresa, pero en el proceso de contactarlos por nuestros propios medios en un primer momento, pudimos detectar que aún entre las 12 organizaciones que conforman nuestra muestra, el **desconocimiento** por parte de gran parte de los empleados acerca de EMP era **generalizado**. Algunas incluso negaron enfáticamente que su organización haya firmado acuerdo alguno con Marca Argentina. En ocasiones, fue necesario enviarles artículos periodísticos que hablaran de dicho convenio para demostrarles lo contrario, y en otras se les tuvo que explicar de qué se trataba la EMP.

Claro está que el nivel de *awareness*⁹² de la EMP por parte de los empleados de las organizaciones asociadas incumbe directamente a los sistemas de comunicación que opera en el interior de dichas instituciones. Sin embargo, creemos que una Estrategia de Comunicación Interna integral deberá **contemplar a este público** también, y no sólo a los más altos niveles gerenciales.

7. ¿Por qué asociarme a Marca Argentina?

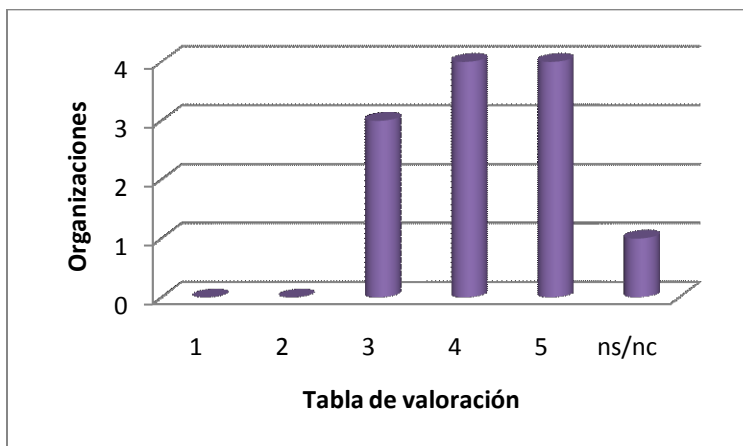
En base al relevamiento⁹³, podemos identificar **cuatro ejes** por los que una organización decide sumarse a la EMP.

⁹² La investigación del *awareness* evalúa el conocimiento y el grado de concientización y asimilación de los miembros de una organización de los mensajes claves relacionados a la gestión de la organización.

⁹³ Expondremos a partir de ahora los resultados de las encuestas. Antes de proseguir con la lectura, es necesario tener en cuenta que la muestra representativa estuvo conformada mayoritariamente por organizaciones cuyo tiempo de asociación con Marca Argentina es reciente. El 67% (8 sobre 12) se sumó a la EMP una vez que se abrió la oficina Marca Argentina. Ver anexo completo.

Primero, porque consideran que otorga prestigio y valor agregado a su propia organización.

Consultados acerca de si creían que la Marca Argentina aportaba un **plus al posicionamiento de sus organizaciones** en el exterior, las respuestas arrojaron el siguiente resultado:

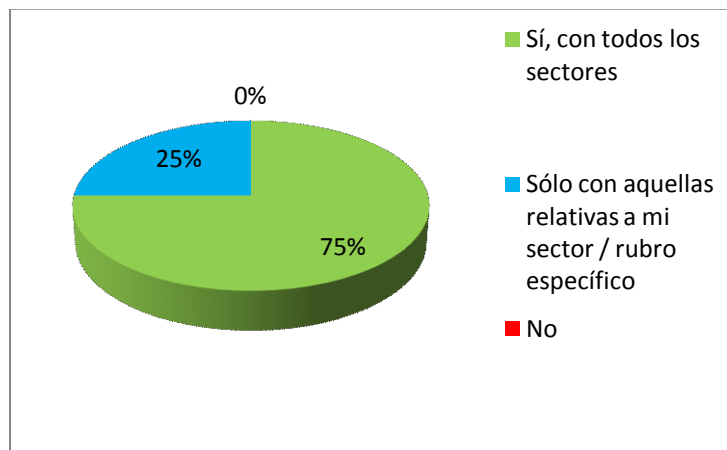


Una importante proporción mostró ser optimista al respecto otorgando altos puntajes (5 y 4) en la tabla de valoración. Algunas empresas explicitaron esta convicción al ser consultados concretamente acerca de qué las motivó a unirse a EMP: “Le otorga prestigio y valor agregado a nuestra empresa, y así podremos consolidar aun más la imagen de la misma” expresó una empresa productora de bienes de servicio. “La posibilidad de mostrar nuestro producto desde otro lugar que el actual, en el país y en el exterior” cautivó a otra empresa indumentaria, siguiendo sus propias declaraciones.

Segundo, porque desean interactuar con las demás organizaciones que también trabajan con Marca Argentina.

Esta es una de las razones más contundentes que motoriza la firma del convenio. “Trabajo con otras entidades públicas y privadas que trabajan con Marca País”, “Posibilidad de **interactuar con otras empresas** que pertenezcan a Marca Argentina”, son algunas de los motivos que las organizaciones señalan cuando preguntamos por qué decidieron unirse.

El siguiente gráfico demuestra esta voluntad y expectativas de generar el trabajo conjunto. La pregunta concreta fue “¿Le interesaría abrir redes de acción conjunta con las demás instituciones asociadas a Marca Argentina?”.



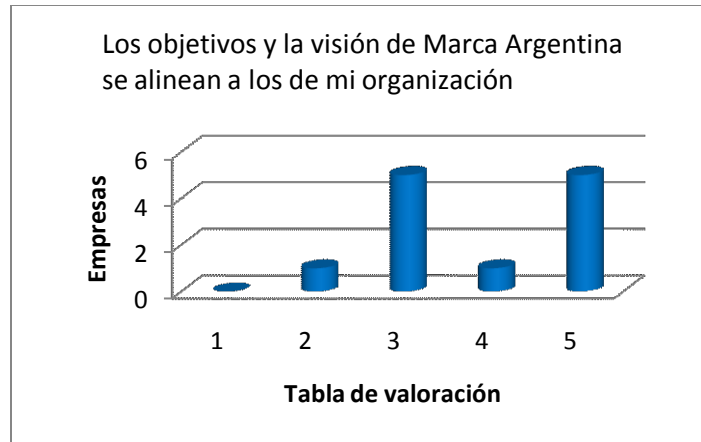
100% de las organizaciones afirman esta voluntad; el 75% demuestra su interés en dialogar con todos los sectores.

Tercero, por la estructura de apoyo en infraestructura y logística que pueden brindar INPROTUR o Fundación Exportar para promocionar sus actividades en el exterior.

Es éste, quizá, el **motivo más pragmático** si se quiere de firmar el convenio. Citando nuevamente a las organizaciones, señalan que “Trabajar con INPROTUR”, el “Respaldo de Marca Argentina para incursionar en el mercado internacional”, “La posibilidad de potenciar la capacidad actual de la oferta de nuestros servicios a consumidores del exterior” los motivó a sumarse. Otros, consideran que Marca Argentina es **una excelente plataforma** para ampliar la difusión de sus actividades organizacionales.

Cuarto, porque la organización misma aspira a representar la Argentina en el exterior.

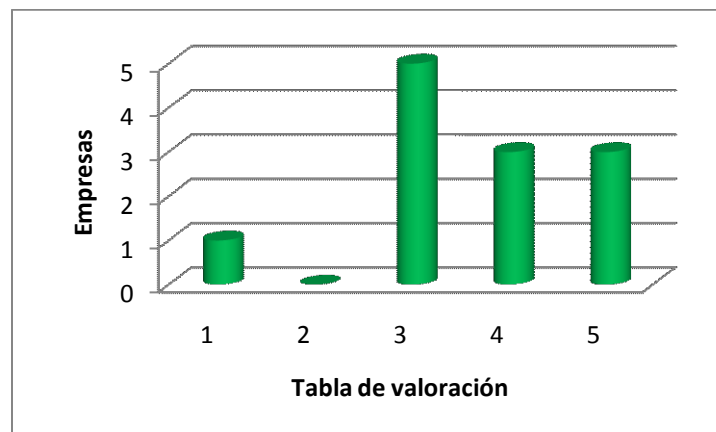
En otras palabras, consideran que sus **objetivos organizacionales** son **paralelos** a los de Marca Argentina. Veamos el siguiente gráfico:



“Queremos ser considerados una marca genuinamente argentina”, “Estamos interesados en transmitir a distintos públicos los valores, principios y bondades de nuestro país y su gente al exterior”, expresaron las organizaciones.

8. Nivel de apropiación de los valores rectores de la EMP

“¿Conoce la misión, visión, los objetivos y los principios rectores de Marca Argentina?” fue la pregunta que arrojó el siguiente resultado.

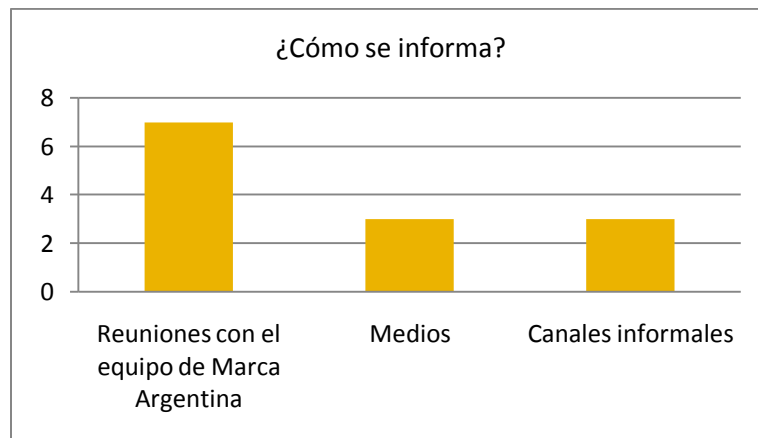


Cabe destacar que a *mayor “antigüedad” de la organización, mayor es el nivel de desinformación*, cuando debería ser exactamente lo contrario. A esto debe sumarse el alto grado de desconocimiento de la EMP y por ende de sus valores por parte de las organizaciones reticentes a participar de la encuesta. Sin dudas, es éste un espacio de intervención a tener en cuenta en la Estrategia de Comunicación Interna.

9. Comunicación desde la recepción

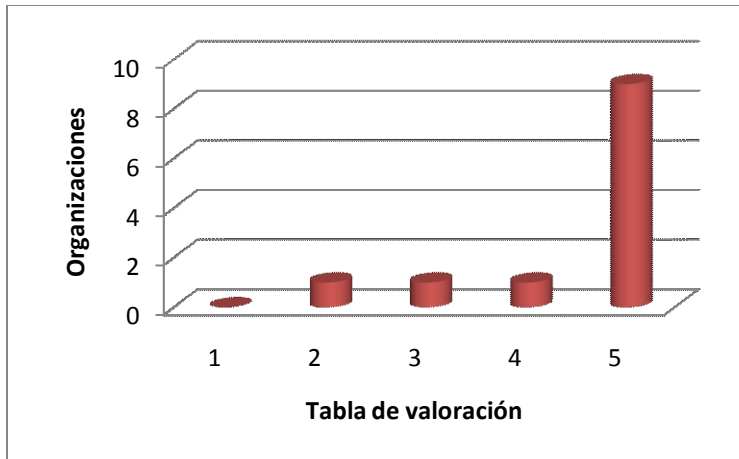
67% (8 sobre 12) de los encuestados afirman **estar informados** acerca de las novedades de Marca Argentina (ferias en las que participan, nuevos actores que se sumaron, eventos realizados, etc). Llamativamente, a diferencia del tema clave anterior, el 33% restante (4 organizaciones) está compuesto en su mayoría por aquellas que se incorporaron al convenio hace sólo algunos pocos meses.

Las 8 que respondieron afirmativamente señalan que se informan a través de las siguientes fuentes:

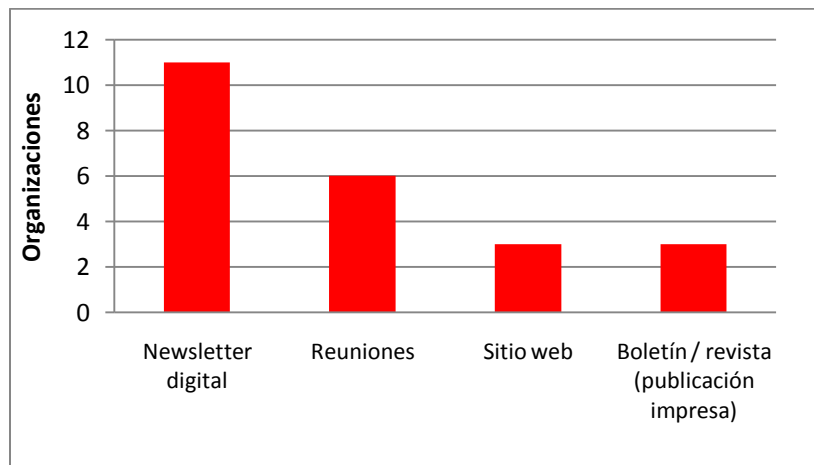


7 de las 8 organizaciones indican que las **reuniones con el equipo de la oficina** Marca Argentina es fuente primordial de información. Algunas utilizan a la par métodos alternativos, como los medios de comunicación, o bien los canales informales (colegas, amigos, familiares).

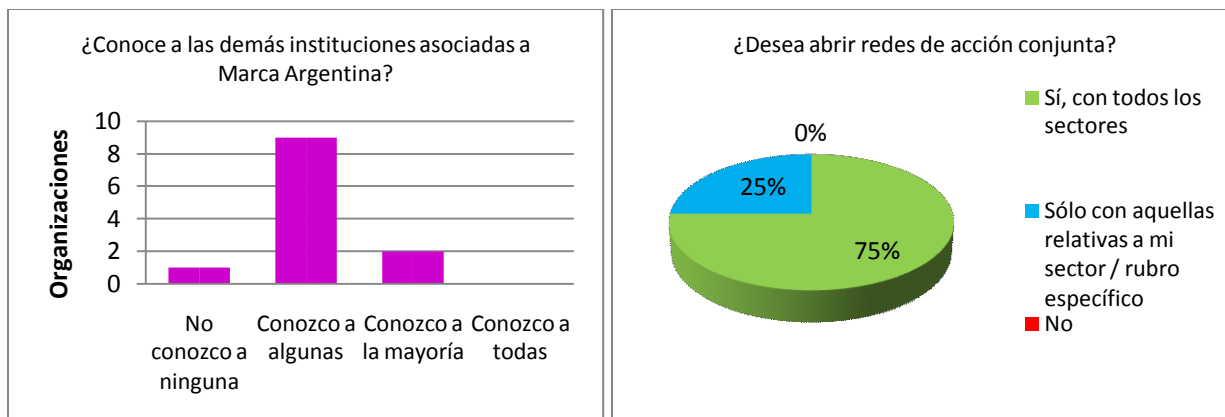
Consultados acerca de si desearían que Marca Argentina gestione canales formales de comunicación, las empresas respondieron:



Destacamos que el 75% de los encuestados expresaron la **máxima voluntad de estar informados** mediante canales formales propulsados por Marca Argentina. Los soportes preferenciales de los encuestados son los siguientes:

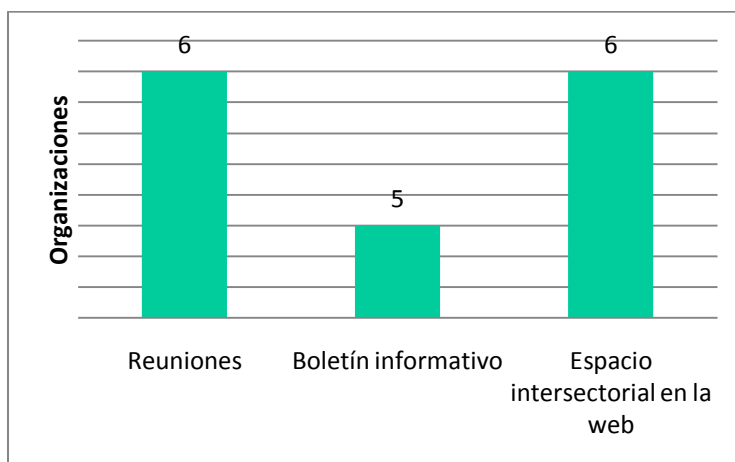


En relación a la **interacción con las demás organizaciones**, la mayoría afirma conocer a sus pares que forman parte de EMP, y expresan su voluntad y expectativas de abrir redes de acción conjunta entre sí.



Por otra parte, 100% de las instituciones encuestadas consideran que **es necesario un encuentro intersectorial periódico**, porque consideran que “Ayudaría la integración” y porque “Sería la mejor forma de trabajar coordinadamente y poder sumar los valores individuales en pos de un fin común que es el fortalecimiento de Marca Argentina”. Del mismo modo, están interesados en “intercambiar ideas y generar sinergia conjunta”, además de “interactuar y recibir información directa”. El 50% (6 organizaciones) sostiene que una frecuencia semestral sería la más idónea para estas reuniones, mientras que el 42% (5) aboga por un encuentro trimestral.

A la pregunta de “Para un Plan de Comunicación Interna, ¿qué estrategia de comunicación pondría en marcha con mayor celeridad?”, las organizaciones respondieron lo siguiente:



Las respuestas reflejan la necesidad de interactuar directamente entre sí y de estar permanentemente actualizados.

“¿Qué necesidades de comunicación detecta en Marca Argentina?” fue la pregunta disparadora para que los actores expresaran sus **inquietudes**. Algunas comentaron que por el momento no poseen una comunicación fluida. Otra, un poco más crítica, señaló: “No creo que Marca Argentina refleje el potencial de Argentina ni su identidad. Creo que la marca no está bien planteada desde muchos aspectos”. Otra pidió una mayor difusión de la EMP dentro de la Argentina, dado que “la mayor parte de las empresas dedicadas al turismo no conoce su alcance, más allá del logo”. Distintas organizaciones, por otra parte, sugirieron tratar cuestiones más específicas como el pronto lanzamiento del sitio web, brindar información concreta acerca de qué es una marca país, cuáles son los objetivos de la Marca Argentina, qué empresas se adhirieron y cuál es el cronograma anual de actividades. “Necesitaríamos tener permanente conocimiento de las actividades individuales de sus miembros para después coordinar acciones conjuntas”, reflexionó otra empresa.

Conclusiones - Informe relacional

Es el momento de **poner en relación** todas las instancias analíticas previas, problematizando de manera clara los aspectos relevantes observados, incluyendo los datos obtenidos en el prediagnóstico. De aquí se desprenderán las claves para nuestro futuro Plan Estratégico de Comunicación Interna.

La gestión de la EMP pasó de la Comisión Intersectorial al INPROTUR por una decisión de altos niveles (nada menos que por un decreto presidencial). Dicha directiva fue saludable al devenir de la Marca Argentina, que en ese entonces, al ser tan sólo nominalmente administrado por las tres jurisdicciones miembros, estaba atravesando un momento de incoherencia, debilidad e incertidumbre. Desde que INPROTUR asumió la responsabilidad, se produjeron avances significativos en la EMP, tanto en su fortalecimiento interno a través de sumar nuevos actores, como en su promoción coordinada y estratégica en el exterior. Sin

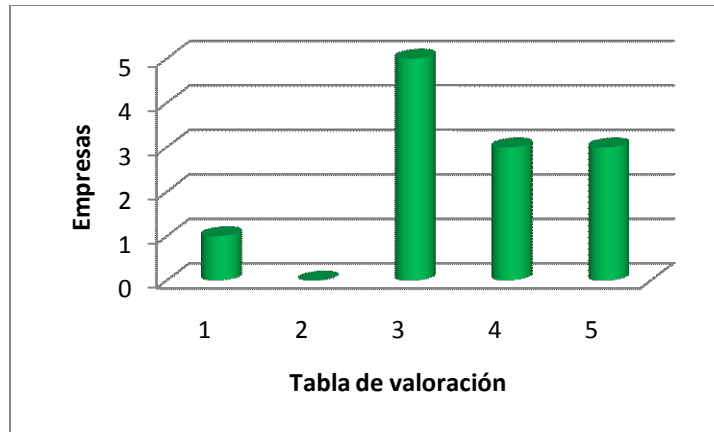
embargo, no podemos dejar de observar que hay una **signatura pendiente** que INPROTUR debe atender, un capítulo que debe cerrar.

No puede existir un nuevo comienzo sin un cierre apropiado del período predecesor; al menos no el idóneo. El decreto 2102/2008 significó un reimpulso de la Marca Argentina, pero también amputó un proceso. Observamos en el prediagnóstico cómo cada una de las tres jurisdicciones integrantes de la ex Comisión Intersectorial continuó su trabajo relativo a Marca Argentina, con independencia de sus pares. Vimos cómo, por ejemplo, la Secretaría de Medios desarrolló el sitio argentina.ar, gestada en los albores de la EMP, y hoy distinguida con galardones internacionales. Hoy por hoy este sitio se ubica por fuera del proyecto global de Marca Argentina, bajo la coordinación del INPROTUR. La oficina Marca Argentina planifica lanzar en breve otro sitio, con características similares, generando una evitable yuxtaposición de recursos.

El instituto aún no realizó una **convocatoria institucional oficial** a los miembros de la ex Comisión para hacer un balance del ciclo anterior y rescatar lo positivo. Sin dudas, aquella convocatoria será enriquecedora para consensuar acerca de los nuevos objetivos de la EMP y pautar los nuevos pasos a seguir.

INPROTUR recuperó en un material gráfico los objetivos, la visión, misión y alcances de la EMP que la ex Comisión Intersectorial consensuó en el Plan Estratégico de Desarrollo en el 2006. Dicho material fue repartido por primera vez a los presentes en la charla de Marca País organizado por Argentina y España, como lo analizamos. Sin embargo, este mismo **discurso institucional** no circula de manera cotidiana en el interior de la oficina Marca Argentina. Tampoco lo hace en los eventos organizados por INPROTUR a los que pudimos asistir. No logra formar parte del discurso de presentación de la EMP a nuevos públicos.

Recordemos los resultados a “¿Conoce la misión, visión, los objetivos y los principios rectores de Marca Argentina?”:



Las respuestas son alentadoras, pero no son las óptimas, ya que la mitad considera que tiene un nivel de apropiación nula o intermedia. A esto debe sumarse la gran cantidad de empresas que quedaron por fuera de la encuesta. En gran parte de las empresas que sí respondieron también percibimos que sus empleados tenían escaso conocimiento de la EMP.

“Los **mensajes claves** de la organización están íntimamente relacionados con su misión, su visión y sus valores, ya que para que la organización pueda continuar evolucionando en el tiempo, es necesario que todos los colaboradores tengan conocimiento tanto de los mensajes claves como de su visión, misión y valores”, dice Martín González Frígoli en *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*. En organizaciones exitosas, el espíritu de visión y misión se manifiestan en todas las actividades, procesos y gestiones.

Los temas críticos analizados manifiestan la **necesidad de volver a trabajar sobre el discurso identitario y los mensajes claves de Marca Argentina**. Hay que tener en cuenta también que aquel recuperado por el INPROTUR fue formulado hace casi cuatro años. Será necesario **reflexionar sobre el devenir actual** de la EMP y **redefinir los mensajes claves** consensuados por los nuevos actores que conforman la presente Marca. La convocatoria a las jurisdicciones a la ex Comisión Intersectorial puede ser el espacio adecuado para esta reformulación, invitando a su vez a las organizaciones más relevantes que se han sumado en los últimos meses. La difusión de estos mensajes deberá contemplar, ente otros, a los **públicos internos** de las organizaciones asociadas, excediendo las altas jerarquías. Recordemos que el nivel de conocimiento de la Marca Argentina es prácticamente nulo entre sus empleados.

Uno de los motivos más fuertes por el que las empresas se unen a la EMP, es la plataforma de promoción que ofrece el INPROTUR para sus productos o servicios en el exterior. Así lo expresaron muchas de las empresas encuestadas y desde la oficina Marca Argentina también están de acuerdo: “La ventaja para las empresas es, además de la distinción, que nosotros podamos realizar alguna acción promocional que a ellos les sirva para llevar sus productos afuera o a algún mercado que consideren importante”, sostuvo Sol. **“Realizar alguna acción”** es la temática latente en la oficina. Las empresas ejercen una **implícita presión** sobre Marca Argentina con sus expectativas. Es inevitable volver a la pregunta: “Firmamos el convenio. ¿Ahora qué?”.

Podemos identificar **dos tendencias nocivas latentes** ante la gran cantidad de actores que conforman la EMP, cada uno con sus propios y diversos objetivos, estructuras organizacionales y actividades:

- Existe el peligro de que, como ocurrió con muchas organizaciones anteriores, para muchos esta experiencia acabe siendo un **convenio nominal y vacío**, sin perdurabilidad en el tiempo, limitada a ocasionales acciones de promoción.
- La EMP puede convertirse en una suerte de **pull de empresas**, un espacio en el cual “cada organización hace su propio negocio”, entrelazando acciones y relaciones que sólo tienen que ver directamente con sus propios objetivos comerciales o institucionales.

El *Informe Proyecto Marca España* (2003) señalaba: “No es un proyecto sólo de expertos, ni sólo de políticos, es y debe ser algo más, debe ser una empresa en la que todos los actores que contribuyen a formar una imagen de España asuman su lugar en la partitura, lo que supondrá sacrificios y renuncias a protagonismos y a la tentación de políticas propias”. Para que Marca Argentina no sea reducida a un convenio vacío o a un pull de promoción, una planificada Estrategia de Comunicación Interna será vital, ineludible.

Será necesario renunciar a los intereses sectoriales, para **dirigir a todos los actores hacia un objetivo de máxima común: posicionar a Argentina en el mundo con un perfil diferencial y único**. Si bien Marca Argentina debe ofrecer una contraprestación beneficiosa a las

organizaciones asociadas, jamás su motivo de existencia primordial debe subordinarse a las exigencias o expectativas particulares. El primero debe incluir al segundo, y no al revés. Será fundamental, por tanto, trazar y comunicar los objetivos de máxima (posicionar a Argentina) y de mínima (los intereses sectoriales).

Una estrategia de comunicación no es necesariamente generar un continuo flujo de acciones, bajo presión. Las acciones serán resultado de un adecuado Plan de Comunicación que mantenga a todos los actores mirando hacia un mismo horizonte, motivados, cohesionados e integrados. La Comunicación es el conductor, formador y transportador de la cultura organizacional, sus valores y visión.

Las organizaciones expresaron su **máxima voluntad de estar informadas** respecto a Marca Argentina, por canales formales gestionados por la misma. No sólo quieren estar informadas; **desean dialogar, generar espacios de intercambio directo** no sólo con INPROTUR, sino con las demás organizaciones adheridas. El 100% de las organizaciones desean conocer a las demás instituciones; el 100% cree necesaria una reunión periódica convocada y coordinada por Marca Argentina. Un Plan de Comunicación Interna no es una opción de lujo; es una necesidad y exigencia concreta para una Marca Argentina verdaderamente sólida, sustentable y exitosa.

Cuadro de problemas y potencialidades

| + | - |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cada jurisdicción de la ex Comisión Intersectorial desarrolló por su parte acciones relevantes en relación a Marca Argentina • La oficina Marca Argentina percibe la necesidad y tiene voluntad de fortalecer los canales y sistemas de comunicación con las organizaciones asociadas. | <ul style="list-style-type: none"> • No se produjo un cierre adecuado del período predecesor al presente. • Hay escasa circulación y apropiación del discurso identitario de Marca Argentina, tanto en la oficina como en las organizaciones. • La visión, misión y valores de Marca Argentina, formulados en el 2006, |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones que se sumaron recientemente mantienen un trato personalizado y amigable con los miembros de la oficina. • La oficina cuenta con recursos para poner en marcha un Plan de Comunicación Interna, al ser respaldada institucionalmente por el INPROTUR. • Las organizaciones asociadas son prestigiosas internacionalmente, y suman valor a la Marca Argentina. • Las organizaciones tienen altas expectativas de generar redes de acción conjunta entre sí. | <p>cumplen una función meramente nominal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mensajes claves no están actualizados. • Hay una decena de organizaciones que INPROTUR cuenta como asociadas, mientras que las mismas están desinformadas y no conocen los alcances de la EMP, más allá de alguna acción aislada en el pasado. • No hay una clara definición de objetivos de máxima y de mínima. Se trabaja bajo la presión de “generar acciones”, más que de cohesionar y dirigir a todos los actores hacia un norte común. • El sitio web no está listo aún; a seis meses de apertura de la oficina no existen sistemas ni productos comunicacionales concretos dirigidos al público interno que excedan las reuniones ocasionales e individuales, o los contactos por teléfono o email. • Sólo las altas gerencias de las organizaciones están al tanto del acuerdo firmado con Marca Argentina. El nivel de desconocimiento entre sus empleados es generalizado. • Importante proporción de las organizaciones no se conocen entre sí. |
|--|---|

Líneas de acción

- Generar un espacio participativo en el que se reformulen los mensajes claves de Marca Argentina que respondan a las coyunturas actuales, y se definan los objetivos de

máxima y mínima, convocando a actores claves: integrantes de la ex Comisión Intersectorial y representantes de las organizaciones asociadas.

- Difundir dichos mensajes claves a través de la Estrategia de Comunicación Interna, para propiciar la apropiación y motivación de todos los actores que forman parte de la EMP, en todos los niveles jerárquicos.
- Abrir canales de comunicación participativas en el que los actores puedan intercambiar experiencias y coordinar acciones conjuntas.

Capítulo 6

Conclusiones

Llegados a esta instancia de la Tesis, creemos pertinente repasar los núcleos conceptuales analizados hasta ahora, los cuales nos ayudaron a construir este nuevo objetivo de estudio desde la Comunicación.

Si tuviéramos que ofrecer una definición, diremos que la **marca país** es, ante todo, una **estrategia** de los países para gestionar de manera profesional su posicionamiento en el escenario mundial. Es una serie de **tácticas integrales**, que unifica los criterios de inserción de un país en el mundo, da a conocer los factores diferenciales de su idiosincrasia, y se proyecta funcionar como garantía de calidad de los productos y servicios de su origen. Su objetivo máximo es “captar la atención, el respeto y la confianza de los potenciales consumidores, inversores, turistas, inmigrantes, medios y gobiernos de los demás países”⁹⁴.

Algunos se preguntan si estamos ante la presencia de una nimia moda de la globalización. Sólo el tiempo lo dirá; pero nos aventuramos a decir que el fenómeno de la marca país ha llegado para quedarse. Una estrategia marca país es una verdadera política exterior con fines muy concretos y pragmáticos. Como toda marca, juega con los signos, porque el mercado de signos influye en el mercado comercial. Como Pascal Weil expresó con claridad, “ganar cuotas de imagen conduce a ganar cuotas de mercado”⁹⁵. Un posicionamiento favorable deriva en posibilidades concretas de negocios, simplemente.

A lo largo de la Tesis, enfatizamos en que marca país es un concepto interdisciplinario por naturaleza, en el que convergen los aportes de distintas profesiones y áreas de saber, e involucra a las más altas cúpulas del gobierno, sectores empresariales, organismos y figuras internacionales representativas de un país. La Comunicación es una de las tantas dimensiones que atraviesa un proyecto de estas características. En este sentido, señalamos que Marca país no es mera estrategia de comunicación y marketing como muchos erróneamente han supuesto.

⁹⁴ Simon Anholt, *Anholt Nation Brands Index 2007 Q3 Report*, [en línea], Gran Bretaña, 2007
<<http://www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx>> [Consulta: diciembre del 2009]

⁹⁵ Weil Pascale. *La comunicación global, Comunicación institucional y de gestión*. Editorial Paidós, Barcelona, 1992 (2da edición)

Sin embargo, no tenemos dudas de que *sin Comunicación no puede existir una marca país*. La Comunicación es una dimensión ineludible de una marca país exitosa.

Al analizar nuestro objeto de estudio desde los fundamentos conceptuales de la Comunicación, llegamos a la conclusión de que la marca país es un *proceso semiótico que subjetiviza a una nación*: la convierte en un *sujeto* con identidad y voz, que da orden y coherencia a sus más eclécticas manifestaciones, e interpela a sus públicos finales como interlocutores directos. En un mundo **saturado de mensajes**, donde es **imposible quedarse callado** sin sacrificar su reputación con el enorme saldo negativo que ello implica, marca país se propone reducir los ruidos de los mensajes producidos por diferentes actores de una misma nación, y los armoniza bajo un proyecto nacional común, un **discurso de identidad** común, alentando la **cooperación** entre aquellos actores. Esto le permite generar mensajes más inteligibles, sólidos y fuertes para sus públicos, que a su vez reflejen los valores únicos y diferenciales de cada nación.

La Comunicación es la amalgama que conjuga las distintas disciplinas que enriquecen una estrategia de marca país, estimula el consenso entre los diversos actores que la componen tras un objetivo común, e incrementa su cohesión interna y externa para proyectar al mundo un discurso **coherente, unificado y sostenido en el tiempo**, con el que una nación saldrá a seducir las mentes de sus públicos internacionales. Marca país es para la Comunicación un nuevo desafío en el contexto mundial actual, constituyendo un *claro objeto de estudio y campo de intervención de su especialidad*.

Reconociendo la esencia de la Comunicación en un proyecto de estas características, no escasean países que contrataron consultoras internacionales de comunicación y branding para acompañar la creación, lanzamiento y evolución estratégica de sus marcas. No es exagerado decir que una abrumante mayoría cuenta con un equipo profesional de comunicadores en planta permanente, encargada de asesorar su desarrollo integral.

Como señalamos en los capítulos precedentes, sin embargo, Argentina es un caso atípico que no contó con comunicadores en ninguna de las etapas de desarrollo de su marca país, incluyendo el estadio actual. Un importante equipo de profesionales de diversas disciplinas componen el equipo de la EMP: Relaciones Internacionales, Comercio Exterior, Ciencias

Políticas, Derecho Internacional, Marketing, Turismo. Los comunicadores, lamentablemente, brillan por su ausencia aquí. Marca Argentina cuenta hoy con una oficina propia de comunicación, pero sin profesionales de la Comunicación.

Si bien es una realidad que en las instituciones y proyectos públicos de nuestro país todavía persiste la tendencia de ligar a la Comunicación únicamente con los medios masivos o las meras tareas de difusión, creemos que un proyecto de las características de una EMP no puede darse el lujo de caer en semejante reduccionismo. Es así que, pese a los valiosos logros de Marca Argentina hasta el presente, desde la Comunicación descubrimos espacios de intervención estructurales, que de ser descuidados pueden derivar en impactos negativos para el pleno alcance de sus objetivos máximos.

Entre los múltiples aspectos a mejorar, en esta Tesis hicimos hincapié en la **esfera interna** de Marca Argentina, pues consideramos prioritario disparar un proceso de transformación y fortalecimiento del proyecto en su totalidad desde su interior. Bronstein, Gaillard y Piscitelli señalaban que “Toda **organización social** es una forma en el dominio lingüístico. (...) Una nueva organización social surge a partir de un proceso conversacional (...) su existencia no está definida en el espacio físico, sino por las **conversaciones** que la crearon y la mantienen viva”⁹⁶. Un proyecto como la EMP tiene la singularidad de contar con numerosos actores que *no interactúan en un espacio físico*, sino a través del **dominio lingüístico**. Especialmente, en el último año se incorporaron al proyecto numerosas empresas y organizaciones de los más diversos rubros y actividades. ¿Qué puede mantener a la EMP como un proyecto vivo, único integrado y pujante? Será esta necesaria e ineludible *red de conversaciones*, la comunicación. Esta es una de las razones por la que la creación y la gestión de una estrategia de integración y de comunicación intersectorial se vuelven aun más urgentes.

Justo Villafañe considera que la principal orientación de los programas de comunicación interna es “estar al servicio de la cultura corporativa”⁹⁷. La comunicación interna vehiculiza la cultura corporativa, buscando que sea asimilada y compartida por todos los miembros de una

⁹⁶ Bronstein, Gaillard y Piscitelli. **La organización egoísta**, en **Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales**. Delgado, Juan Manuel; Gutiérrez, Juan. Ed. Síntesis Psicológica, Buenos Aires, 1995.

⁹⁷ Justo Villafañe. **Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa**. Editorial Pirámide, Madrid, 1996. Pág 301

organización. Para el caso de Marca Argentina, dado el particular momento histórico que está atravesando hoy, su diseño y gestión serán claves para forjar una nueva cultura en función de los objetivos estratégicos del proyecto.

El **público interno** de EMP está compuesto por los miembros que constituyen la oficina Marca Argentina y, fundamentalmente, por los distintos sectores estratégicos con los que Marca Argentina interactúa, incluyendo a sectores públicos y privados. Dada la citada particularidad de estar *diseminadas en diferentes ámbitos*, sin formar una *comunidad física*, localizada dentro de unas paredes comunes, como señaló Pascale Weil, “La única manera de constituir la verdadera identidad de la empresa es establecer un sentimiento de pertenencia basado en un espíritu, una concepción singular del oficio, un saber hacer, una filosofía, incluso una ética, erigida en estandarte”⁹⁸. Para esta necesaria *interiorización* del proyecto por parte de los actores que conforman la EMP la **comunicación interna** se vuelve fundamental.

El coste de no contar con políticas de comunicación dirigidas al público interno suele ser muy elevado. Su ausencia deja paso a los rumores, la incertidumbre, la frustración, el descenso de la motivación y el sentido de pertenencia. Todo ello trae aparejado falencias sobre los mismos procesos productivos de una organización, que no sólo serán perjudiciales para sus miembros, sino para la propia organización que tropezará para la consecución de sus objetivos. José Álvarez Marcos considera que sólo las compañías líderes exitosas conceden a la comunicación interna el papel estelar que merece tener en la gestión del negocio⁹⁹. “Para el resto de las empresas e instituciones, la comunicación interna sigue siendo la gran signatura pendiente”, concluye Álvarez.

Un adecuado y estratégico plan de comunicación interna fortalece la identidad y logra integrar, comprometer y movilizar a los actores que componen una organización con objetivos unánimes. Es una necesidad estratégica y una condición básica para que una organización

⁹⁸ Weil, Pascale. *La comunicación global – Comunicación institucional y de gestión* Editorial Paidós, Barcelona, 1992. 2da edición. Pág 49.

⁹⁹ José Álvarez Marcos (profesor de la Universidad de Sevilla, España), *Comunicación Interna, la estrategia del éxito*, [en línea], México, mayo 2007 < <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html> > [Consulta: junio 2010]

pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli¹⁰⁰ destacan cuatro alcances básicos de la comunicación interna:

- ✓ Genera la *implicación* del personal. Promueve el compromiso de todos los miembros para alcanzar los objetivos asumidos por la organización.
- ✓ Armoniza las *acciones* de la empresa. Evita la oposición, discrepancia o bien, la superposición de las acciones de la organización.
- ✓ Propicia un cambio de *actitudes*. A partir del conocimiento del rumbo de la organización, los miembros llegan a asumir una actitud positiva para alcanzar las metas propuestas.
- ✓ *Mejora* la productividad. Este es un aspecto fundamental. Todos los actores de la organización conocen sus objetivos y desempeñan su labor orientados a mejorar sus niveles productivos.

Luego de atravesar vaivenes gerenciales, Marca Argentina recién se está consolidando institucionalmente bajo INPROTUR, y con la apertura de la oficina Marca Argentina se reforzó ese proceso. Hoy cada día más organizaciones y empresas se están sumando a la EMP, sin que haya aún un plan de comunicación interna que los contenga. Sin dudas, no hubo en la historia de Marca Argentina un momento más idóneo ni más urgente que éste para impulsar un Plan Estratégico de Comunicación Interna.

Como señalamos en capítulos anteriores, la inauguración de la oficina Marca Argentina coincidió con el tiempo de la aprobación del Plan de Tesis (fines de agosto del 2009). En este sentido, la presente Tesis tiene exactamente el mismo tiempo de maduración que la oficina. Esto no pasaría de ser una nota de color, si no fuera por la enorme ventaja que significó haber podido observar desde sus inicios las bases operativas, los modos de comunicación, los discursos que en circulan en su interior, sus objetivos y planes de acción, etc.

¹⁰⁰ Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín. *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.

Al entrevistar a Roberto Occhipinti, actual asesor estratégico de INPROTUR y la oficina Marca Argentina, el consultor coincidió en que si bien Marca Argentina cuenta con una estructura logística para el desarrollo de acciones dirigidos al público externo (en especial al público internacional), será fundamental poner en marcha una estrategia de comunicación interna que fortalezca al proyecto desde adentro.

Tanto Roberto como el equipo de trabajo interdisciplinario de la oficina Marca Argentina abrieron sus puertas para el pleno desarrollo de esta Tesis, brindando con absoluta predisposición toda la información necesaria, expectantes ellos también del Plan de Comunicación Interna para mejorar los procesos endógenos de Marca Argentina. Este aspecto fue clave para todas las fases que atravesó esta Tesis, pues nada podríamos ofrecer ni proponer en un espacio que no perciba una necesidad comunicacional.

Mediante el diagnóstico analizamos los nudos críticos que subsisten puertas adentro, de los cuales se desprendieron las claves para el Plan acorde a la viabilidad, factibilidad y el devenir actual de Marca Argentina. El mismo partirá de las bases de que todo cambio comunicacional supone un cambio cultural, cuyos resultados no serán medibles en la inmediatez. Un verdadero proceso de cambio o consolidación cultural requerirá de un tiempo de maduración.

Eugenia Etkin¹⁰¹ señala que muchas organizaciones, al no organizar, priorizar y delimitar la información con la que cuentan, terminan atendiendo problemáticas coyunturales que los lleva a implementar herramientas de comunicación que sólo resuelve asuntos puntuales, sin tener una mirada estratégica de la dimensión comunicativa de la organización. Otras organizaciones, como advirtiera José Álvarez Marcos, por el afán de sumarse a la *moda* de la comunicación interna, cometen el grave error de considerar que alguna revista institucional u otro producto comunicacional serán suficientes para satisfacer la demanda informativa del público interno. Ambos autores están haciendo referencia a la importancia de una **comunicación estratégica**, consecuente al diagnóstico, que atienda integralmente las diferentes instancias comunicativas que se desatan en una organización.

Nuestro Plan de Comunicación Interna vela por aquella mirada estratégica. Su objetivo será servir como una estrategia transversal al servicio de los objetivos fundacionales de EMP, a

¹⁰¹ Eugenia Etkin. ***Un recorrido metodológico de la auditoría***, en Auditoría de Comunicación Interna. Adriana Amado Suarez (ed). La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2008.

través de enlazar a los distintos actores que forman parte de ella. Creemos que allí está la clave para la consecución de los objetivos máximos de Marca Argentina. No obstante, entre las distintas acciones que propondremos en el Plan, nos focalizaremos especialmente en tres, que consideramos prioritarias:

- ✓ Redefinición del discurso identitario de Marca Argentina
- ✓ Mesas de trabajo intersectorial
- ✓ Diseño del manual de inducción Marca Argentina

La **redefinición del discurso identitario** tiene que ver con la lectura de la realidad actual de Marca Argentina. El discurso que hoy ocasionalmente circula en los productos comunicacionales fue formulado por el equipo técnico de la EMP inicial allá en 2006. El mismo es poco apropiado por los miembros que conforman la presente Marca Argentina y es prácticamente desconocido para las organizaciones que se sumaron a la iniciativa. Será, por tanto, fundamental redefinir la Misión, Visión y Valores de Marca Argentina, coherente al proceso actual. De la misma manera, será esencial comunicarla en todos los niveles, a fin de elevar el sentido de pertenencia de todos los actores implicados.

Las **mesas de trabajo intersectorial** serán claves para la integración e interacción de los distintos actores que conforman la Marca Argentina. Son los espacios de contacto personal por excelencia que estimulará el diálogo, debate y consenso. Las reuniones periódicas fueron una de las acciones más demandadas por las organizaciones relevadas en el diagnóstico. Las mismas manifestaron sus altas expectativas de abrir redes de acciones conjuntas con sus pares asociadas. Las mesas de trabajo serán los espacios participativos estratégicos para fomentar la cultura organizacional de Marca Argentina.

El **manual de inducción**, presentado en formato de Paquete de Bienvenida, será el producto comunicacional exclusivo para todas las organizaciones adheridas a Marca Argentina. Cada organización tiene un tiempo de asociación diferente, pertenece a rubros y actividades diversas y posee intereses y objetivos institucionales disímiles entre sí. Este manual será fundamental para orientar esta diversidad hacia el norte común de Marca Argentina. Brindará

toda la información básica para que la organización asociada pueda moverse con libertad y confianza dentro del proyecto, además de detallar sus derechos y obligaciones.

La Oficina Marca Argentina, INPROTUR y su cúpula directiva, serán los ejecutores de este Plan, con la asistencia del grupo comunicador. Sin embargo, no está demás recalcar que la eficiencia de un plan de comunicación dependerá de una responsabilidad compartida: todos los actores que componen la EMP deben asumir con compromiso su rol dentro del proyecto.

Para que Marca Argentina sea aquel sutil relato de quiénes somos, cómo y para qué somos, la transformación y su apropiación debe comenzar desde adentro. Sólo así podrá sinergizar y dar consistencia a cada una de sus acciones externas.

Comenzamos esta Tesis con tres objetivos concretos: reflexionar acerca del fenómeno de la marca país a nivel mundial desde los fundamentos conceptuales de la Comunicación; analizar el caso específico de Marca Argentina desde este campo disciplinar; y producir un Plan Estratégico de Comunicación Interna para la marca de nuestro país. Al concluir ya este largo viaje, más allá de los objetivos mencionados, deseamos que esta Tesis dispare una doble reflexión: primero en los comunicadores, acerca el vasto campo de investigación que abre marca país para nuestra profesión; y segundo, en los actuales gestores de Marca Argentina, sobre la importancia de no descuidar el aspecto comunicacional en el proyecto. Si Marca Argentina busca lo mejor de la producción y manifestaciones artísticas, culturales e científicas de la Nación, como reza en su Documento Fundacional, nos animamos a instar a mirar las universidades públicas de nuestro país, que año tras año regalan a la sociedad profesionales listos para enriquecer con sus aportes los proyectos de esta naturaleza. El Plan de Comunicación Interna adjunto aspira a ser el primer escalafón hacia este sentido.

Anexos

Encuesta

La encuesta digitalizada con la herramienta Google Doc, se envió vía email a las distintas organizaciones. La misma duró dos meses (desde fines de febrero del 2010 a fines de abril del 2010). Presentamos a continuación el contenido y los resultados del sondeo.

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA / INTERSECTORIAL

El propósito de esta encuesta es conocer las **valoraciones e ideas de las organizaciones asociadas a Marca Argentina** acerca de los canales de comunicación intersectorial a desarrollarse en la EMP. Recuerde que la oficina de Marca Argentina abrió sus puertas en septiembre del 2009, y se encuentra en pleno estadio de estructuración. La opinión de su organización es invaluable para el diseño de una sólida estrategia de comunicación interna que beneficie a todos los sectores asociados. Agradecemos su participación y garantizamos total confidencialidad.

Organización: _____

Años / meses de vinculación con Marca Argentina: _____

1. ¿Cómo su organización llegó a conocer la estrategia Marca Argentina?

g

.....
.....
.....
.....

2. ¿Qué lo motivó a unirse a Marca Argentina?

.....
.....
.....
.....

3. Marque con una cruz (x)

Marca Argentina aporta un *plus* al posicionamiento de mi propia empresa / organización en el exterior

| Totalmente en desacuerdo | | | | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---|---|---|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

4. ¿Conoce la misión, visión, los objetivos y los principios rectores de Marca Argentina?

| | | | | |
|----------------|---|---|---|----------------------|
| Los desconozco | | | | Los conozco muy bien |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

5. Los objetivos y la visión de Marca Argentina se alinean a los de mi organización

| | | | | |
|--------------------------|---|---|---|-----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | | | | Totalmente de acuerdo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

6. ¿Se entera de las novedades relativas a Marca Argentina? (Ferias a las que participa, nuevos actores que se suman, eventos llevados a cabo...) -Si la respuesta es no, pase por favor a la pregunta 7-

| | |
|----|----|
| Sí | No |
| | |

6.II. ¿Cómo?

| | | | |
|------------|--|--|-------|
| Los medios | Reuniones con el equipo de Marca Argentina | Canales informales (por otros colegas, amigos, familiares) | Otros |
| | | | |

7. ¿Desea estar informado acerca de las novedades de Marca Argentina?

| | | | | |
|--------------------------|---|---|---|-----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | | | | Totalmente de acuerdo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

8. ¿A través de qué medios le resultaría más práctico recibir información?

| | | | | |
|-----------|--------------------|-------------------|-----------|------|
| Sitio web | Newsletter digital | Boletín / revista | Reuniones | Otro |
| | | | | |

9. ¿Conoce a las demás empresas / organizaciones asociadas a Marca Argentina?

| | | | |
|----------------------|-------------------|----------------------|-----------------|
| No conozco a ninguna | Conozco a algunas | Conozco a la mayoría | Conozco a todas |
| | | | |

10. ¿Le interesaría abrir redes de acción conjunta con las demás instituciones asociadas a Marca Argentina?

| No estoy interesado | Sólo con aquellas relativas a mi sector / rubro específico | Sí, con todos los sectores | Otro |
|---------------------|--|----------------------------|------|
| | | | |

11. ¿Le gustaría que alguna empresa / organización particular se sume a Marca Argentina? -Si la respuesta es no, por favor pase a la pregunta 12-

| Sí | No |
|----|----|
| | |

11.II. ¿Cuál/es y por qué?

.....

.....

.....

.....

12. ¿Cree necesario un encuentro periódico con los distintos sectores que se sumaron a la iniciativa, bajo la coordinación de Marca Argentina? -En caso afirmativo, por favor complete hasta 12 III. Si la respuesta es no, hasta 12 II-

| Sí | No |
|----|----|
| | |

12.II. ¿Por qué?

.....

.....

.....

.....

12.III. ¿Qué frecuencia sería la adecuada?

| Mensual | Trimestral | Semestral | Anual | Otra |
|---------|------------|-----------|-------|------|
| | | | | |

13. Marca Argentina lanzará en breve un sitio web. ¿Lo utilizará?

| Sí | | | | No |
|----|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

14. ¿Desea recibir piezas comunicacionales de Marca Argentina? -Si la respuesta es no, pase a la pregunta 15-

| Sí | No |
|----|----|
| | |

14.II. ¿Cuáles?

| Newsletters electrónicos | Publicaciones gráficas | Acceso a blog interactivo | Otros |
|--------------------------|------------------------|---------------------------|-------|
| Frecuencia: | Frecuencia: | | |

15. ¿Qué necesidades de comunicación detecta en Marca Argentina? ¿Sugerencias?

.....

.....

.....

.....

16. Para un plan de comunicación interna / intersectorial en Marca Argentina, ¿qué acciones pondría en marcha con mayor celeridad?

| Reuniones | Boletín informativo | Espacio intersectorial en el sitio web | Otras |
|-----------|---------------------|--|-------|
| | | | |

17. Comentarios

.....

.....

.....

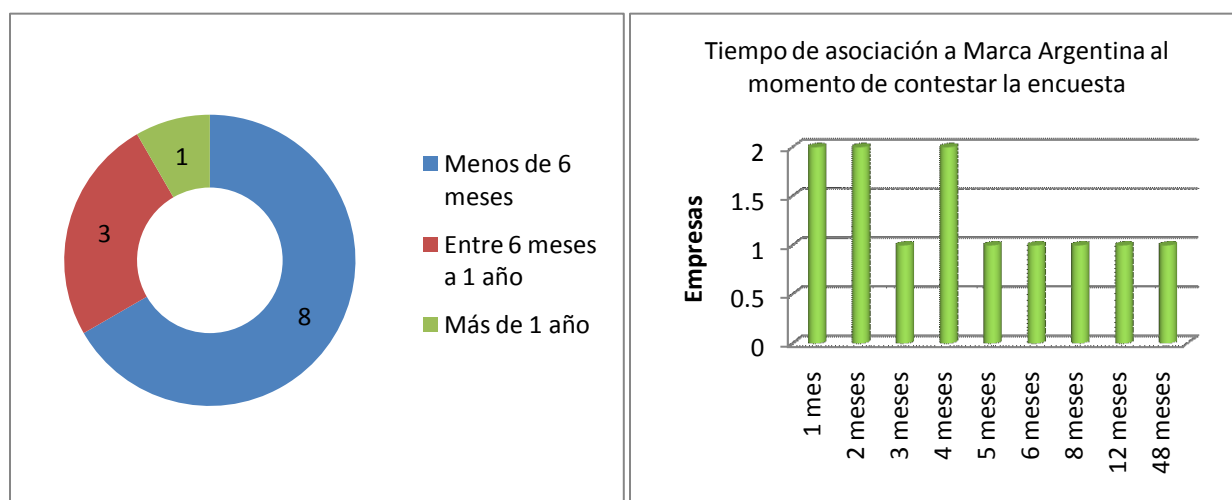
.....

¡Muchas gracias por su participación!

Resultados

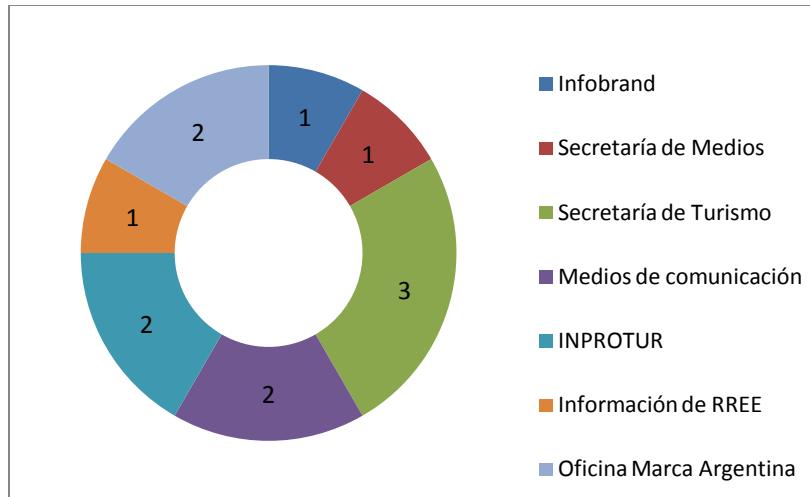
Participaron de la encuesta las siguientes organizaciones, en orden aleatorio: Gota Water S.A, Lumilagro S.A, Los Peques S.A, Wines of Argentina, Federación Argentina del Pato, Fundación Pupi, Cheek S.A, Cardón Cosas Nuestras, Gelato Natural S.A –Chungo-, Whales Argentina SRL, 54 11 Denim y el Hospital Italiano de Buenos Aires.

Para comprender los resultados debemos aclarar que nuestra muestra representativa, como vemos en los siguientes gráficos, está conformada mayoritariamente por organizaciones cuyo tiempo de asociación con Marca Argentina es reciente. El 67% de los encuestados (8 sobre 12) se sumó a EMP una vez que se abrió la oficina Marca Argentina. Debemos analizar los resultados teniendo en cuenta este dato. Las organizaciones que están en la franja de antigüedad de 6 meses a 1 año son las que se incorporaron una vez que EMP fue puesta bajo la administración del INPROTUR. Más antiguas que ellas son las que mantienen relación con el INPROTUR o Fundación Exportar.



Expondremos, a continuación, los resultados de la encuesta, puntualizando en cada pregunta.

1. ¿Cómo su organización llegó a conocer Marca Argentina?



Estas fueron las primeras fuentes de acercamiento. Un total de 4 de las organizaciones señalan que fue la oficina Marca Argentina la que tomó la iniciativa para formalizar luego el acuerdo.

2. ¿Qué la motivó a unirse a Marca Argentina?

Consultadas acerca del motivo por el que se unieron a EMP obtuvimos interesantes que sin dudas será necesario rescatar de cara a la planificación del proyecto de Comunicación Interna. Recopilaremos las declaraciones de los propios actores.

“El trabajo en conjunto. Fomentar nuestra actividad a través de políticas en conjunto. Trabajo con otras entidades privadas y públicas que también trabajan con Marca País”.

“Marca País reconoce lo mejor de la producción nacional y es una ventana al mundo para mejorar el posicionamiento de nuestra identidad”.

“Entendemos que le va a otorgar prestigio y un valor agregado a nuestra empresa y consolidar aun más la imagen de la misma”

“Trabajar junto a INPROTUR”

“Nos interesó contar con el respaldo de Marca Argentina y de la Secretaría de Turismo de la Nación para incursionar en el mercado internacional, así como ser considerados como lo que somos, una marca genuinamente argentina”.

“Explorar la posibilidad de potenciar la capacidad actual de la oferta de nuestros servicios a consumidores del exterior”.

“El interés por transmitir a distintos públicos los valores, principios y bondades de nuestro país y su gente al exterior”.

“Nuestra empresa busca fusionar la moda internacional y las raíces culturales de nuestro país. Estamos convencidos que la generación de un concepto de marca país redundará en una mejora para todas las industrias a nivel local como de cara al exterior”.

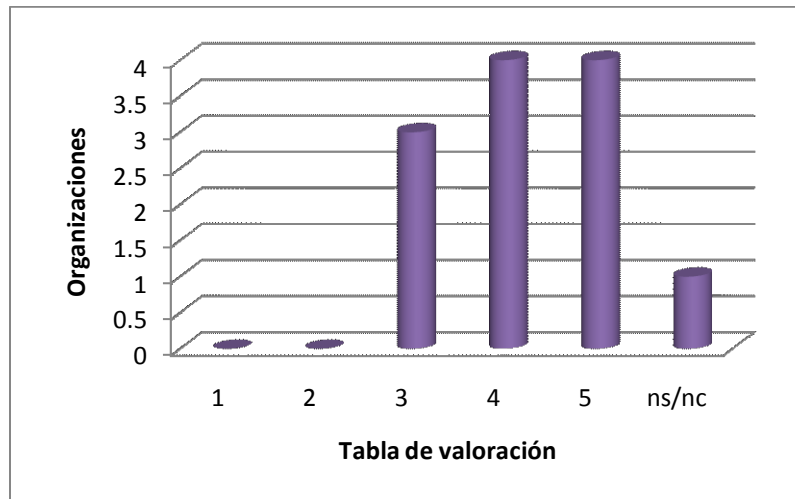
“La posibilidad de mostrar nuestro producto desde otro lugar que el actual, en el país y en el exterior. Interactuar con otras empresas que pertenezcan a Marca Argentina y Exportar”.

“Representar a Argentina y ser parte del desarrollo de la marca junto a la empresa”

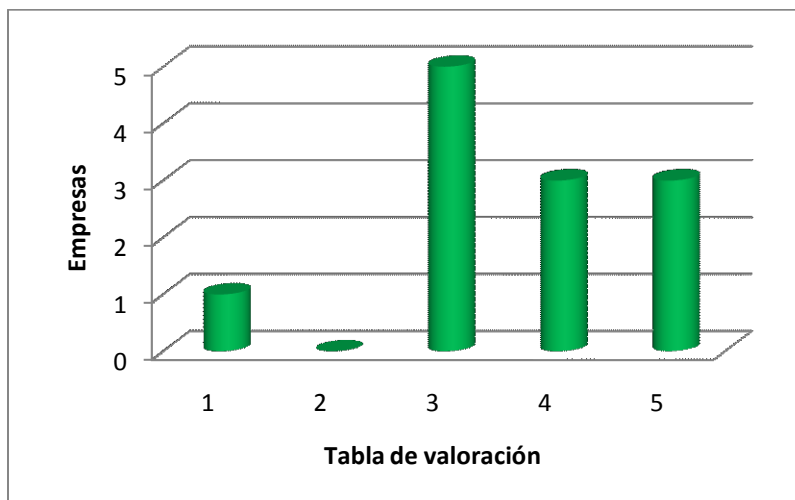
“Conciente de que el avistaje de ballenas está dentro de los 10 productos más convocados de la Argentina y siendo Whales Argentina un prestador, consideramos pertinente que debía formar parte de la EMP”.

3. Marca Argentina aporta un plus al posicionamiento de mi propia empresa / organización en el exterior

La mayoría de las empresas son optimistas respecto al valor agregado que aporta Marca Argentina a sus propias empresas. Los resultados fueron los siguientes:



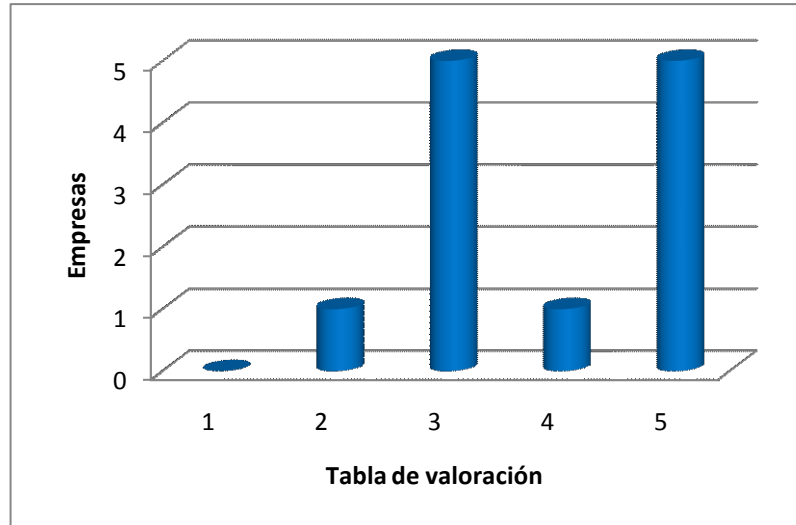
4. ¿Conoce la misión, visión, los objetivos y los principios rectores de Marca Argentina?



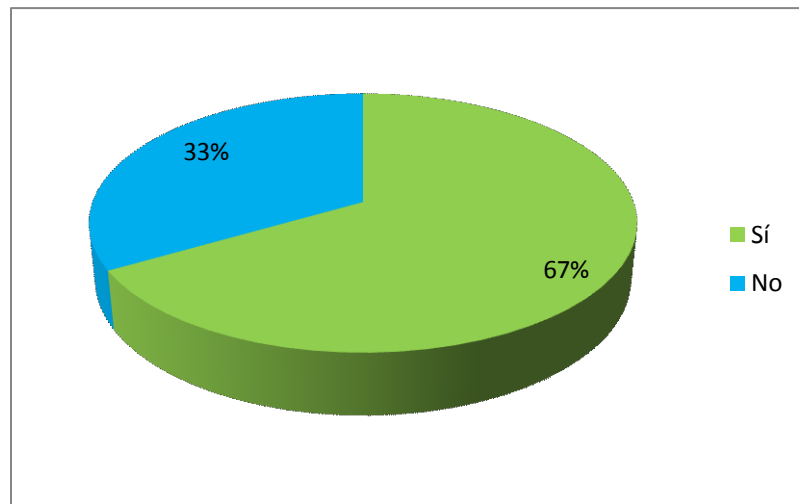
Cabe señalar que cuanto más reciente es el tiempo de asociación, mayor es el nivel de información.

5. Los objetivos y la visión de Marca Argentina se alinean a los de mi organización

Importante proporción de las empresas consideran que los objetivos de Marca Argentina son paralelos a los de su propia organización.



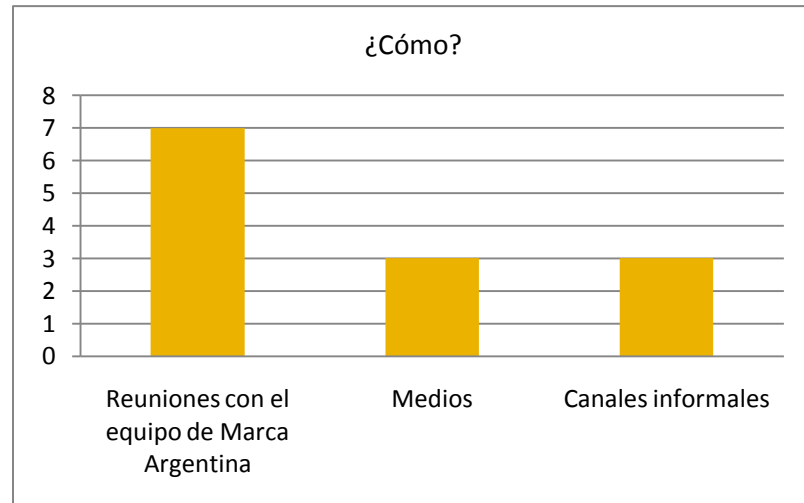
6. ¿Está informado sobre las novedades relativas a Marca Argentina? (Ferias a las que participa, nuevos actores que se suman, eventos llevados a cabo...)



A diferencia del punto 4, aquí las organizaciones que dicen no estar informadas (4), son en su mayoría aquellas que se sumaron recientemente.

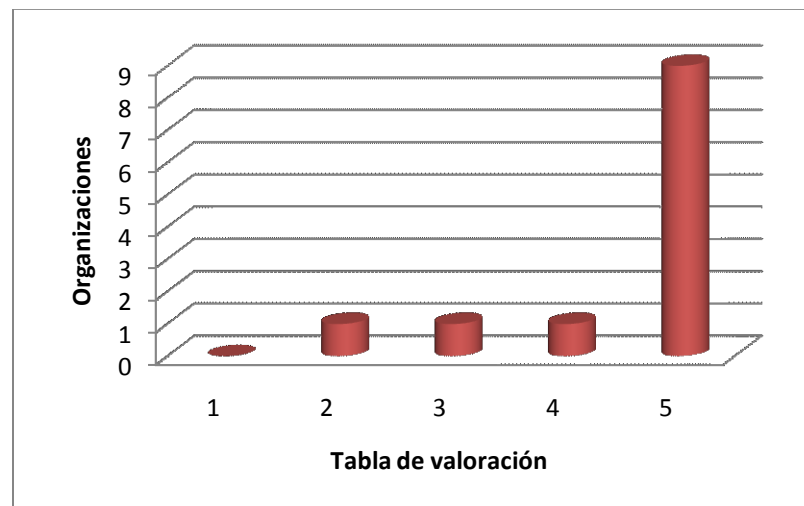
6.II. ¿Cómo?

Las 8 organizaciones que contestaron afirmativamente la pregunta anterior señalaron las siguientes fuentes de información.



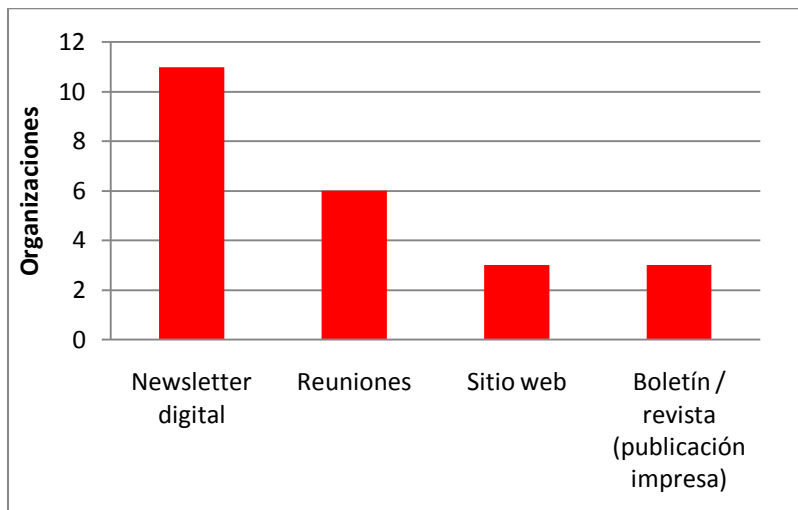
7 de las 8 organizaciones indican que las reuniones con el equipo de Marca Argentina es fuente primordial de información. Algunas usan asimismo métodos alternativos, como los medios de comunicación, o bien los canales informales (colegas, amigos, familiares).

7. ¿Desea estar informado a través de canales formales gestionados por Marca Argentina?



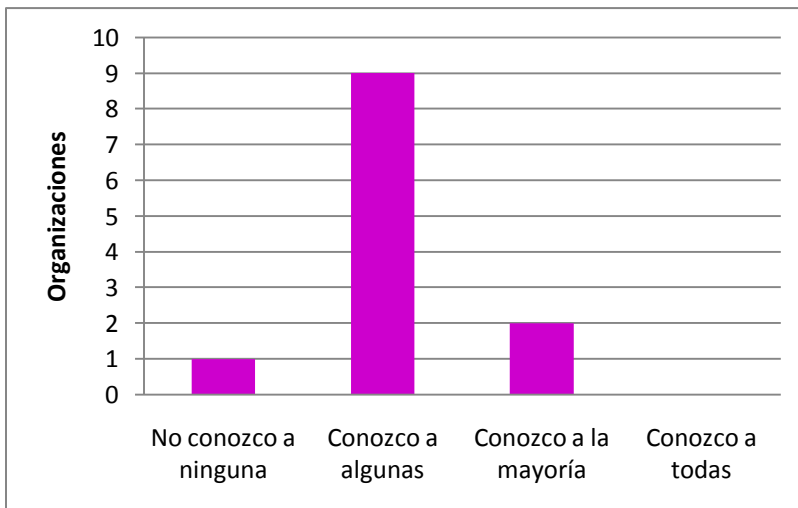
Destacamos que el 75% de los encuestados expresaron la máxima voluntad de estar informados a través de canales gestionados por Marca Argentina.

8. ¿A través de qué medios le resultaría más práctico recibir información?

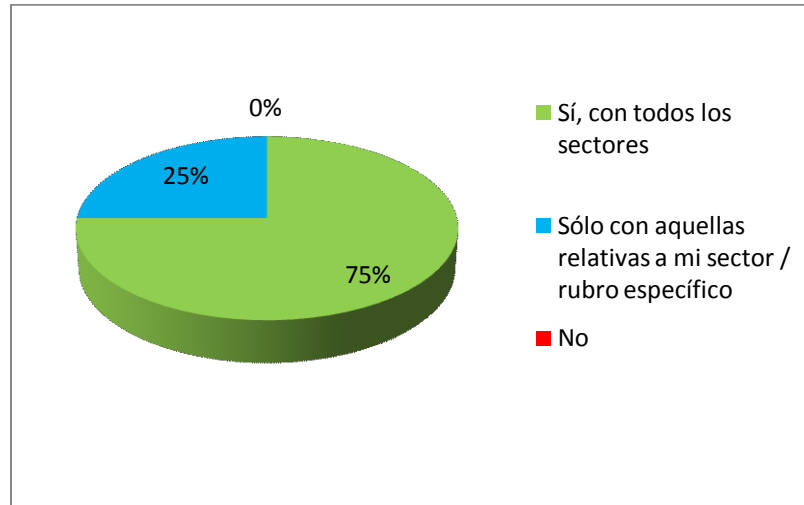


Los encuestados expresaron su preferencia predominante por el soporte digital, seguido por reuniones. Un reducido número expresó la necesidad del website y alguna publicación impresa.

9. ¿Conoce a las demás organizaciones asociadas a Marca Argentina?

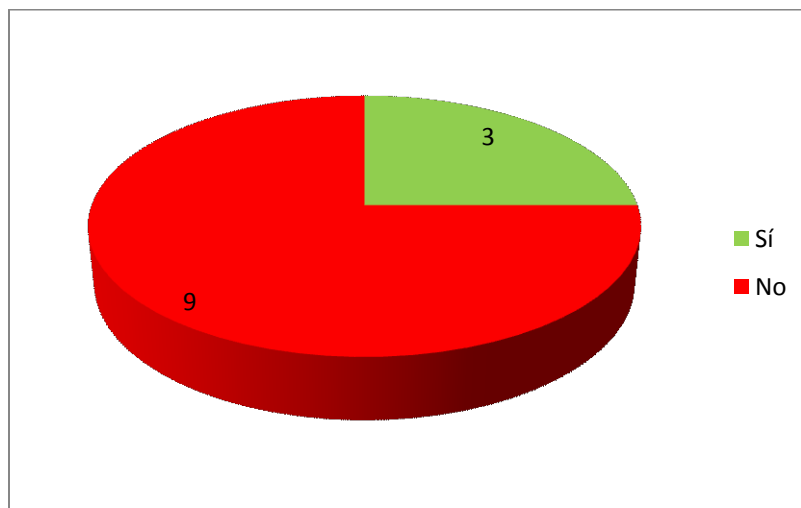


10. ¿Le interesaría abrir redes de acción conjunta con las demás instituciones asociadas a Marca Argentina?



En coherencia a lo expresado en la pregunta 2, todas las organizaciones demostraron estar expectantes a abrir redes de acción con las demás instituciones asociadas a Marca Argentina.

11. ¿Le gustaría que alguna empresa / organización particular se sume a Marca Argentina?



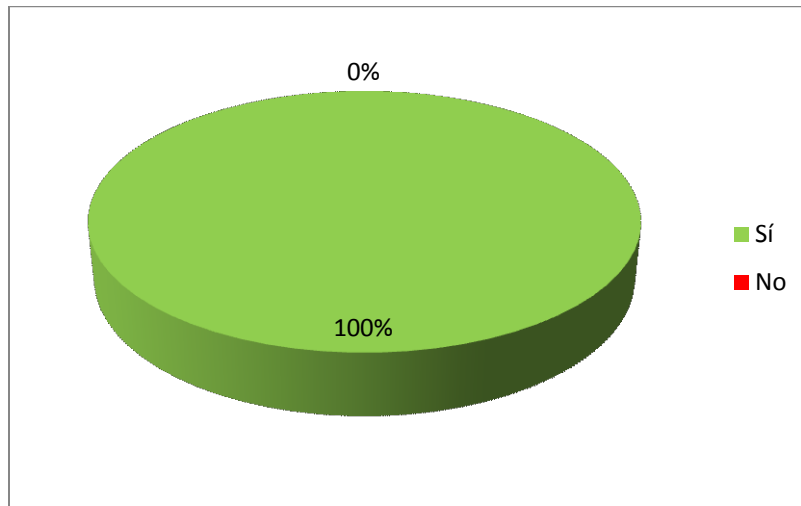
Las tres organizaciones que respondieron afirmativamente acercaron sus propuestas:

-SOZ

-Asociación Tucumana de Jugadores de Pato

- Asociación Cordobesa de Jugadores de Pato
- Aquatour Buceo
- Estación Marítima Commersonii SRL

12. ¿Cree necesario un encuentro periódico con los distintos sectores que se sumaron a la iniciativa, bajo la coordinación de Marca Argentina?

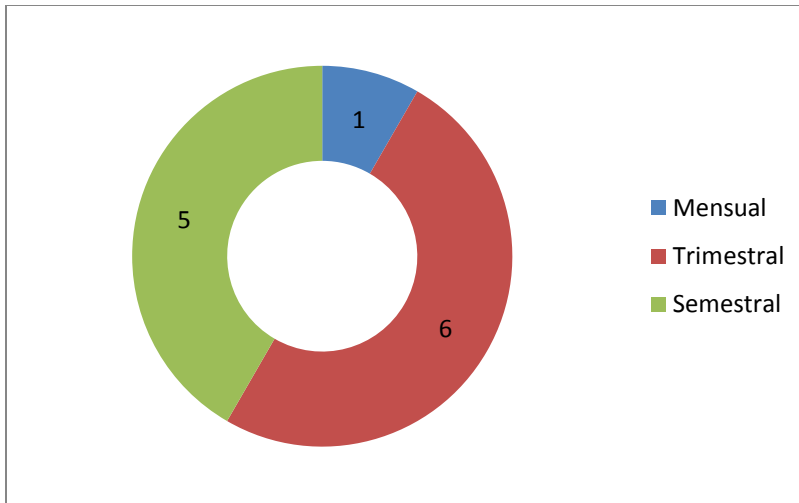


12.II ¿Por qué?

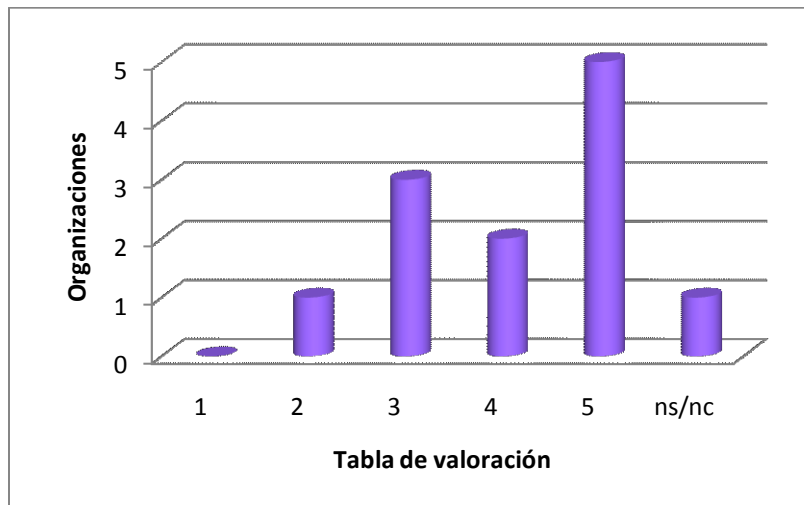
Las organizaciones fundamentaron por qué creen necesaria una reunión periódica:

- Ayudaría a la integración
- Para unificar criterios y estrategias para lograr el posicionamiento de las compañías
- Intercambiar ideas y generar sinergia conjunta
- Para interactuar y recibir información directa
- “Sería la mejor forma de trabajar coordinadamente y poder sumar los valores individuales en pos de un fin común que es el fortalecimiento de Marca Argentina”.
- Para coordinar en conjunto acciones que beneficien al país y las empresas que integran Marca Argentina
- Para conocerlos y compartir experiencias.
- Sería el ámbito propicio para proponer ideas que surjan del conjunto que contribuya a la EMP

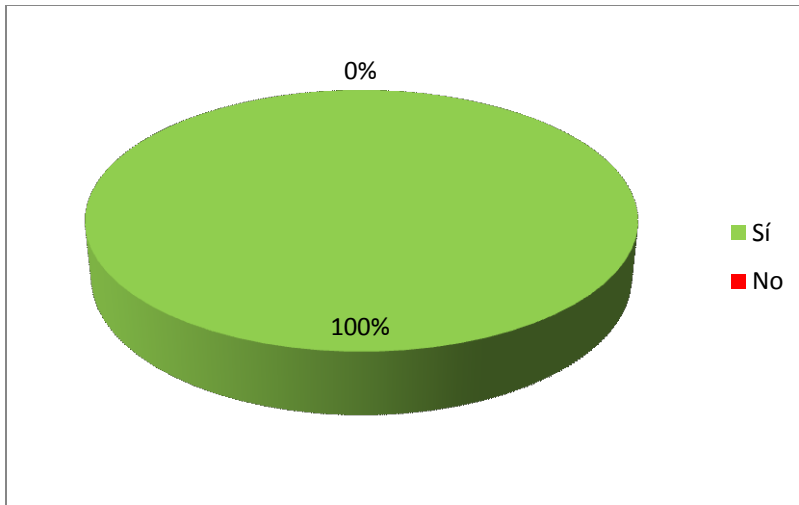
12.III. ¿Qué frecuencia sería la adecuada?



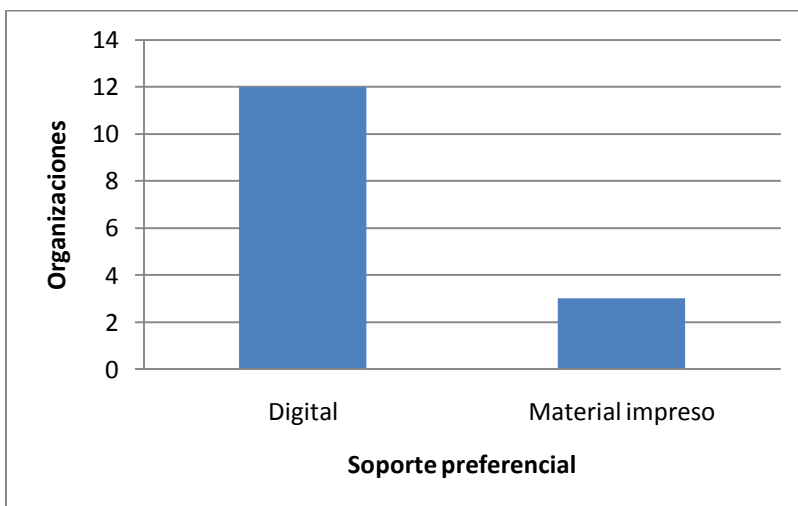
13. Marca Argentina lanzará en breve un sitio web. ¿Lo utilizará?



14. ¿Desea recibir piezas comunicacionales de Marca Argentina?



14.II. ¿Qué soportes prefiere?



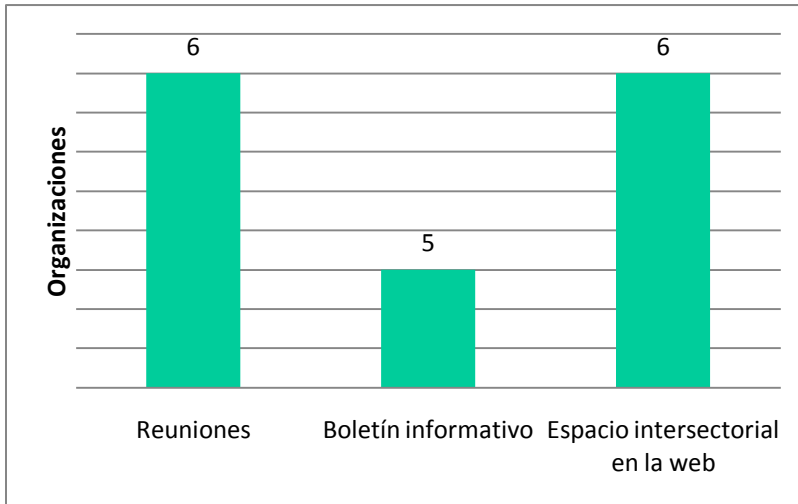
15. ¿Qué necesidades de comunicación detecta en Marca Argentina? ¿Sugerencias?

Las organizaciones expresaron sus puntos de vista.

- Ausencia del sitio web
- Qué es MP: objetivos, empresas adheridas, cronograma de eventos
- No contamos con una comunicación fluida por el momento.
- Tener permanente conocimiento de las actividades individuales de sus miembros para después coordinar acciones conjuntas.
- Mayor difusión de la estrategia Marca País dentro de la Argentina. Por ejemplo, la mayor parte de las empresas dedicadas al turismo no conocen su alcance más allá del logo.

-No creo que la Marca Argentina refleje el potencial de Argentina ni su identidad. Creo que la marca no está bien planteada desde muchos aspectos.

16. Para un plan de comunicación interna / intersectorial en Marca Argentina, ¿qué acciones pondría en marcha con mayor celeridad?



17. Comentarios

“Tenemos muchas expectativas”

“Entendemos que es uno de los emprendimientos más importantes de los últimos años en lo referente a difundir en el mundo lo que significa ser “Argentina”.

Análisis de las entrevistas

| | | Roberto Occhipinti | Masami Shiira | María Sol Purita |
|---------------------|---------------------|---|--|---|
| Temas claves | Canalización | | Cuando empezamos con la oficina, tuvimos que rearmar la historia de la marca. ¿Quién tenía toda esa información? Era todo un lío. Fue buscar todo eso, que tardó unos 45, 60 días. Empezamos en agosto, estuvimos todo agosto, septiembre también. La verdad que todo lleva su tiempo. | Empezó muy tranquilo los primeros meses porque obviamente nos estábamos acomodando y porque es muy difícil dar a conocer algo cuando partís de una base de que fue muy manoseada cuando la marca pertenecía a los tres organismos. Por un lado había que dar una imagen homogénea, de que las acciones tenían un fundamento, de que nos estábamos basando en una lógica de que había una estrategia de fondo, y que no se hacían acciones porque sí. "Desde la oficina se empezaron a centralizar un montón de cosas que antes eran derivadas a diversos lugares y no se les daba un tratamiento correcto, y ahora que estamos acá se pueden canalizar mejor. |
| | Convenio | siempre se trabajó el tema de acuerdos. Existió siempre un esfuerzo en esa dirección. Igual ahora, es más sistemático, por así decirlo. Al haber un solo ente es más fácil coordinar. | Estuvimos trabajando mucho el tema de los convenios, avanzamos bastante. Empresas de primera línea, otras pymes | Por otro lado, desde que se abrió la oficina, el INPROTUR tuvo muy en claro de que quería una Marca País que fuera de alta gama. Creía que nuestras mejores empresas y lo que nosotros mejor podíamos hacer era lo que nos tenía que representar en el mundo. Entonces, nos avocamos a charlar con las distintas empresas, siempre tratando de que fueran empresas de primer nivel, para no bajarles la categoría a las otras empresas que ya habían firmado con la Marca. |
| | Burocracia | | Tratamos de que sea lo más ágil posible. | Pero la burocracia que gira en torno a MP es mínima. Para la firma del convenio se piden muy pocos requisitos, se analiza básicamente que la situación legal de la empresa esté en orden, y es un trámite que sale super rápido, super efectivo. Por eso te digo que el Inprotur funciona como una empresa. La idea es no hacer perder tiempo a los empresarios. |
| | Dificultades | | Más allá de eso, no todas las empresas están con ganas de sumarse, sobre todo por una cuestión burocrática, y a veces por tener una vocación más internacional, por decirlo de alguna manera. | Nos encontramos también en el sector privado con que muchas empresas se quieren desligarse de la imagen de Argentina, como que su estrategia de marketing y de posicionamiento es no decir que pertenecen al país. Nos pasó con la gente de Prune. Son los principales de carteras de cuero y el cuero es un producto argentino, y cuando salen a vender sus carteras afuera, por ejemplo en Chile, en varios mercados, dicen "no somos argentinos". "Generalmente se presentan reticencias cuando uno está viniendo de un organismo. "A veces también es muy difícil llegar a los empresarios. Por ejemplo, la política de Arcor. Estamos intentando que Arcor forme parte de la EMA, pero tienen que analizarlo. Lo mismo pasa con Havana. De todas maneras, se está haciendo un seguimiento, se está tratando. |

| | | | |
|------------------------------------|--|---|---|
| Acciones de Marca Argentina | <p>Todas las acciones de Turismo, que son como ciento y pico por año, van con Marca País. Lo que hace Cancillería también siempre va con Marca País. Los grandes eventos internacionales, como Expo Zaragoza, Expo Shanghai y demás van con MP. Es decir, siempre vas a ver la marca en estrategias de posicionamiento. Antes Argentina iba a los eventos con diez mil marcas. Hoy no</p> <p>Está el tema del plan de acción. Pero también hay todo un tema presupuestario. Depende del presupuesto se van a llevar esas acciones de Marca País.</p> | <p>Hay que tener en cuenta que se hacen un montón de acciones del INPROTUR casi involuntariamente. INPROTUR va a 200 ferias al año, y nosotros estamos presentes con la marca. Ya de por sí la Secretaría de Turismo adoptó el logo de Marca País como propio. Es el ejemplo más importante que tiene la Marca en el sector público.</p> <p>“Lo importante es que se realicen acciones y que todas aquellas empresas que tengan la posibilidad de promocionarse lo hagan a través del medio que sea necesario. En definitiva, supongamos Benito Fernández pueda hacer una acción, y que nosotros podamos estar acompañándolo. Si Benito Fernandez tiene la posibilidad de participar de Miami Fashion Week a través de Fundación ExportAr, bien, bienvenido sea. Nosotros estamos acá para sumar. No tomamos ningún tipo de partido. Lo que tratamos de hacer es que las empresas puedan tener nuestro apoyo cuando lo necesiten. A veces podemos estar nosotros, a veces FE, a veces Cancillería. También es bueno que las empresas también tengan un abanico de posibilidades y que ellos también elijan.</p> <p>A su vez hay una batería de acciones en el cual tenemos, con cada una de las empresas, diferentes proyectos para llevar a cabo. Estamos esperando a que eso suceda.</p> <p>“Todavía no empezamos a hacer grandes acciones. Lo que se hizo son cosas que vos ya conocés e investigaste.</p> <p>“la oficina todavía no generó las acciones que hubieran deseado.</p> | <p>Y por otro lado, la Marca es todo; puede estar en todos lados. Así que en todas las acciones que el Inprotur hace tenemos la ventaja de que incluye la MP. Si tienen stands en todos los eventos y ferias en los mercados que ellos hayan definido llevan la marca implícitamente, lo cual no es un trabajo que se hace desde la oficina en lo cotidiano, pero sabemos que la marca está presente en las acciones que hace el INPROTUR.</p> <p>En este año se quieren hacer acciones a nivel internacional más que nada. Leonardo Boto, si bien quiere que la marca empiece a ser conocida dentro del estado argentino, busca que las acciones tengan un impacto afuera a través de acciones internacionales.</p> <p>El Plan de Acción 2010 está definido. Es el plan del Inprotur. Ellos definen su plan en base a mercados estratégicos prioritarios y estamos viendo la posibilidad de que MP esté presente en algunas de las acciones fuertes.</p> |
| Libro | | | <p>Ahora estamos mandando a hacer un libro de MP, que después te vamos a hacer llegar una copia, donde se recopila las diferentes etapas que atravesó la marca. Roberto el otro día en el seminario dejó en claro que ahora estamos en la etapa de implementación. Incluimos también el plan de acción para este año, en el marco del Bicentenario.</p> <p>Sí, más que nada como un regalo empresarial, no va a ser de difusión masiva.</p> |
| Sitio web | <p>especialmente queremos desarrollar un sistema de capacitación del e-learning para argentinos en el extranjero. Existió el sitio web, pero dependía de Medios.</p> | <p>Queremos brindar información y generar un canal de comunicación diferente con mayor interactividad, con toda aquella gente que esté relacionada al país y que tenga ganas de averiguar sobre el país y consultar cosas sobre Argentina.</p> <p>“Sí. Por lo pronto, van a tener su espacio dentro de la página. En el cual van a poder interactuar con las distintas empresas. Van a poder ofertar, difundir y promocionar sus productos o lo que crean necesario.</p> | <p>se lanza. Lo que pasa es que queremos hacer algo más que nada dinámico, donde podamos incluir información de estas empresas que forman parte de la M, donde podamos incluir novedades, desde la inauguración de la oficina hasta ahora, que esté bien actualizada, y donde el usuario pueda tener alguna intervención.</p> <p>Sí, newsletters entre ellos, para que sepan qué estamos haciendo, para ver si entre ellos pueden generar un vínculo. Además queremos tener presencia a través de las redes sociales como Facebook, tweeter, youtube. Estamos programándolo.</p> <p>“La idea de la página es justamente generar esta vía fluida de comunicación donde ellos se vayan enterando de todos los eventos y puedan solicitar participar en alguna en particular o pedirnos a nosotros que los acompañemos en eventos propios.</p> |

| | | | |
|-----------------------|--|---|---|
| Folleto | | | <p>Se mandaron a hacer folletos de MP que son para eventos, para que la gente pueda conocer qué es la marca, cuál es el logo.</p> <p>la marca, el Inprotur no desvirtuó. El fundamento de la marca. Lo que hace el Inprotur es tomar todo ese basamento y seguir generando acciones. Acciones que tengan un vínculo sólido.</p> <p>“Pero siempre siguiendo el Documento Fundacional de la Marca.</p> |
| Expectativas | | <p>INprotur lo que necesita es hacer acciones que les sirva tanto al Inprotur como a las empresas. A las empresas realmente les conviene ser parte de MP, porque si bien no es un sello de calidad, sí es un sello de distinción, de que el país le hace a una empresa, y qué empresa no le gustaría tener eso, no?</p> | <p>Y que las empresas también perciban un valor agregado, porque no existe una contraprestación económica. Nosotros no le pedimos. Como no hay exclusividad en la marca, no se cobra por utilizar el logo. La ventaja para las empresas es, además de la distinción, que nosotros podamos realizar alguna acción promocional que a ellos les sirva para llevar sus productos afuera o a algún mercado que ellos consideren importante.</p> <p>por ejemplo ahora la gente de EcoSur, que es equipamiento cardiológico nos pidieron a nosotros un banner para llevarlo a una exposición que tienen en Colombia sobre Turismo Médico. Entonces llevan el banner y llevan merchandising de MP. Eso también es una acción. Estamos al servicio de las empresas que necesitan nuestra presencia</p> |
| Sector público | | <p>Hicimos el desayuno en el que estuviste presente. Estamos retomando el contacto luego de las vacaciones. Por ejemplo con el sector de Deportes, el Ministerio de Ciencia y Tecnología.</p> | <p>Acciones en todos los ámbitos. En el educativo, el público, seguir capacitando a todo el sector público, promovemos a futuro la firma de convenios con diferentes ejecutivos provinciales, para que ellos también puedan utilizar la MP en todo lo que es la provincia, sepan cómo aplicarla.</p> <p>La Secretaría de Deportes, sí. Martín Cosentini estuvo presente en el desayuno de MP con el sector público. De hecho, este año vamos a estar manejando todo el Mundial de Hockey y de Rugby. Y obviamente el mundial de fútbol en Sudáfrica. El Inprotur va a estar ahí haciendo acciones, y seguramente en esas acciones se va a tratar de poner el logo de la marca y generar un impacto.</p> |
| Equipo | | <p>Con Roberto venimos trabajando en el desarrollo de marcas hace más de 15 años. Para Roberto MA es como un hijo y para mí es como un hermano. Por eso es que le metemos tanta garra, tanto cariño, trabajo.</p> <p>“Calculá que no somos un batallón. No llegamos a 10. Hay mucho trabajo, pero se trabaja con ganas, se meten pilas, y bueno a veces sin pilas, se trabaja igual. Es llamar, llamar, hablar, buscarlos</p> | <p>Son muchas acciones, pero somos tres en la oficina.</p> <p>en marca somos 3, lo cual también está bueno porque los 3 conocemos a todas las empresas. El trabajo que tenemos es muy personalizado y concreto. Y obviamente que nos apoya toda la estructura del Inprotur. Si bien estamos descentralizados, Inprotur funciona en Paraguay y nosotros acá, tenemos toda una estructura que nos apoya. Desde para pedir merchandising, hasta para lo que sea.</p> |
| Contacto | | | <p>Estamos también previendo retomar el contacto con todas estas empresas que firmaron con MA en la etapa previa a la creación de la oficina. Estaría bueno tener un manejo más fluido. Con todas las empresas que se sumaron recientemente venimos trabajando a full, en tanto acciones. Son como 20.</p> |

| | | | | |
|--|-------------------------|--|---|--|
| | Redes de trabajo | | <p>Hicimos una participación cuando se hizo la final del abierto del Pato, en las canchas de Palermo, en la cual Federación Argentina del Pato que forma parte de lo que es la MA, Cardón también, que fue el sponsor oficial. Y nosotros convocamos a otras empresas como Fernet 1882, que no llegó a tiempo, no pudo hacer algo. Pero por ejemplo Lumilagro sí y estuvo en la entrega de premios con unos bolsones de termos y equipos de mates, etc etc. Ahí se generó una actividad.</p> <p>Los Peques, que son unos dibujitos animados, lo que va a hacer en su próxima temporada es filmar en Puerto Deseado. Nosotros, que tenemos un convenio con un avistaje de ballenas en Puerto Deseado los involucramos para que la gente de PD pueda ofrecerle todo lo que es las locaciones, como se llama en la jerga de la filmación. "Las locaciones son éstas, éstas, éstas; yo te llevo acá, acá, acá". Y bueno, eso es algo que generamos nosotros también. De esa manera vamos entrelazando. En este momento estamos tratando de hacer convenios con instituciones de tipo ONG, y vamos a tratar de que las empresas que son de MA puedan aportar algo. Ej: Asociación los niños descalzos, por decirte algo, pueda ser apadrinado por Cheeky, para que las ropas que no se usen en Cheeky sean donados allá. Estamos en eso.</p> | <p>Pero lo que hemos logrado hasta ahora fue generar mucha conexión entre las empresas, que perciban entre ellos el valor agregado de pertenecer a la marca. Que se puedan ir asociando, por ejemplo, dos marcas que hacen jean, para brindar un servicio a Cheeky, qué se yo. Eso está bueno.</p> |
|--|-------------------------|--|---|--|

Bibliografía

- Amado Suárez, Adriana. *Auditoría de comunicación*, Editorial La Crujía ediciones, Buenos Aires 2008
- Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín. *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.
- Bronstein, Gaillard y Pisictelli. “La organización egoísta”, en *Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Delgado, Juan Manuel; Gutiérrez, Juan. Ed. Síntesis Psicológica, Buenos Aires, 1995.
- Capriotti, Paul. “La Imagen corporativa”, en *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. José Carlos Lozada Díaz (Coord.) Ariel Comunicación. Barcelona. 2004
- Casado, Sandra. *Estudio sobre la Marca País en el mundo*. Centro de Investigación de Imagen y Comunicación, Universidad de Congreso, Mendoza, 2006
- Castillo, Antonio. “Nuevas tecnologías y comunicación: Análisis de la Intranet como soporte de la comunicación interna”, en *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. José Carlos Lozada Díaz (Coord.) Ariel Comunicación. Barcelona. 2004.
- Chávez, Norberto. *La imagen corporativa*. Editorial Paidós, Barcelona, 1999 (5ta Edición)
- Corigliano, Francisco. *Consideraciones acerca de la formación del Estado Argentino*, en *Sociedad y Estado en América Latina*. Torcuato S. Di Tella, Cristina Lucchini (coord.). Ed. Biblos. Buenos Aires, 2005.
- Costa Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Editorial Paidós, Barcelona, 1999.
- Devoto, Lisandro Martín (2008). *Marca país. Definiciones conceptuales y análisis del caso argentino. Planteo desde las Relaciones Internacionales*. Tesina de grado en Licenciatura en Relaciones Internacionales. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad de Belgrano.
- Diego Dillenberger, “Analízame” *Revista Imagen*, nº66, Buenos Aires, (24 de mayo del 2004)
- Future Brand. *Country Brand Index 2005, 2006, 2007, 2008*.
- García Alejandro y Mirka Seitz Ana (Coordinadores) *Enfoque de Relaciones Internacionales para la Estrategia Marca País Argentina CEERI*, 2006

- Klein, Naomi. *No Logo, el poder de las marcas*. Editorial Paidós, Buenos Aires, 2002.
- Molina, Gerardo. *Sí logo, Marca país – Marketing global*. Editorial Norma, 2004
- Noya, Javier. *El final del espejismo: un análisis de los últimos datos sobre la imagen de España*. Real Instituto Elcano, España, 2005.
- Occhipinti, Roberto Darío. *Conciencia exportadora* Ed Macchi, Buenos Aires, 1998.
- Pérez Breglia, Lucas (2006). *El concepto Marca País como nuevo objeto de estudio de las Relaciones Internacionales*. Tesis de grado en Licenciatura en Relaciones Internacionales. Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Presidencia de la Nación. *Programa para el desarrollo de la Estrategia Marca Argentina*. Buenos Aires, 2006
- Sautu, Ruth y otros. *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO Libros, Buenos Aires, 2005.
- Schvarstein, Leonardo. *Diseño en Organizaciones*. Editorial Paidós, Argentina, 2000
- Secretaría de Medios de Comunicación de la Presidencia de la Nación. *Marca Argentina: Documento Fundacional*. Buenos Aires, 2004
- Semprini, Andrea. *Marketing de la marca*. Editorial Paidós Empresa, Madrid, 1995.
- Simon Anholt, *Anholt Nation Brands Index Report*
- Simon Anholt. “Las marcas país”. Estudios internacionales: Revista del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile, ISSN, nº 161, 2008
- Uranga, Washington. *La investigación en ciencias sociales*. Texto de Cátedra del Taller de Planificación de Procesos Sociales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2006.
- Taller de Producción de Mensajes. *Al abordaje de las organizaciones: algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional* Documento de Cátedra, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007
- Taller de Producción de Mensajes. *Comunicación externa e interna*. Documento de cátedra. Facultad de Comunicación Social y Periodismo. Universidad Nacional de La Plata. 2007.
- Taller de Producción de Mensajes. *Programa 2008*. Documento de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2008

- Taller de Producción de Mensajes. *Todo comienza con una misión y visión claras*. Documento de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007
- Verón, Eliseo y Sigal, S. *Perón o muerte, los fundamentos discursivos del fenómeno peronista*. Buenos Aires, Legasa, 1986.
- Vexina, Santiago (2002). *Apuntes sobre la importancia de una marca argentina*. Tesina de grado. Escuela de Economía y Negocios Internacionales, Universidad de Belgrano.
- Villafañe, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Editorial Pirámide, Madrid, 1996.
- Weil, Pascale. *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*. Editorial Paidós, Barcelona, 1992 (2da. edición).