

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Negocios y Administración Pública

**MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y GESTIÓN
DEL TURISMO**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Los vaivenes de la Marca País Argentina
The fluctuations of the Argentine Country Brand

AUTORA: MARIANELA BIHURRIET

DIRECTORA: ALICIA GEMELLI

MAYO 2023

Resumen

El propósito de este trabajo es documentar la trayectoria de la Marca País Argentina (en adelante MPA), desde su creación hasta la actualidad y analizar si las modificaciones que ha tenido fueron beneficiosas para su posicionamiento internacional.

Para ello se realizó una investigación de tipo cualitativa descriptiva del recorrido de la Marca país Argentina desde sus inicios, donde se identificaron las etapas que ha tenido la marca hasta el presente. Seguidamente, se realizaron entrevistas a referentes del tema para complementar la información recolectada.

Además, se estudiaron los principales rankings de marca país y el posicionamiento de la marca argentina en ellos, como así también se identificó la posición de las marcas país de la región. Por último, se estudió el desempeño de las marcas de países regionales con el objetivo de comparar su recorrido con el de Argentina.

Este proyecto busca documentar el recorrido de la MPA, para identificar como han afectado las modificaciones de la marca en su desarrollo y realizar una comparación con casos de la región para ver de qué manera lo trabajan los países vecinos. El fin último es que este estudio sirva de herramienta de consulta para trabajar la MPA en una estrategia consolidada y a largo plazo, y con ello posicionarse dentro del propio país e internacionalmente, como así también atraer turistas, además de inversionistas y exportaciones, y que de esta forma ingresen divisas al país.

Palabras Claves: Marca País, Marca País Argentina, Estrategia Marca País, Marcas País de Latinoamérica, Rankings Internacionales De Marca País

Summary

The purpose of this document is to identify the trajectory of the Argentine Country Brand, from its creation to the present and to analyze if the modifications it has received have been beneficial for its international positioning.

Due to this, a descriptive qualitative research was carried out about the work done with the Argentina Country Brand from its beginnings, identifying the stages that the brand has gone through, up to the present day. In addition, interviews were conducted with experts in the field to complement the collected information

Finally, the main international country brand rankings and the position of the Argentine brand were studied, as well as the position of regional country brands, with the aim of comparing their performance with Argentinian brand.

This project aims to document the trajectory of the Argentine Country Brand, to identify how brand modifications have impacted its development, and make a comparison with cases from the region to see how neighboring countries handle it. The ultimate goal is for this study to serve as a consulting tool to work on a consolidated and long-term strategy for the Argentine Country Brand, and thereby establish a strong position within the country and internationally. Additionally, it aims to attract tourists, as well as investors and exports, leading to an inflow of foreign currency into the country.

Keywords: Country Brand, Argentine Country Brand, Country Brand Strategy, Latin American Country Brands, International Country Brand Rankings.

Índice

Introducción.....	6
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
Hipótesis	7
Metodología.....	7
Organización del Documento	8
Capítulo 1: Marco Teórico	10
Marketing de Destinos.....	10
País de Origen.....	11
Identidad de un Destino	11
La Imagen de un Destino.....	12
Branding y Posicionamiento.....	13
Definición de Marca	14
Marca País	14
Estrategia Marca País	16
Proceso de Creación de la Marca País.....	17
La Correcta Gestión de la Marca País	17
La Marca País en las Etapas del Viaje.....	19
Capítulo 2: Recorrido de la Marca País Argentina.....	21
Primera Marca	21
Los Antecedentes de la Marca País	21
Creación de la MPA	22
Modificación del Lema.....	25
Actualización de la Marca	26
Observatorio Marca País Argentina	29
Segunda Marca País Argentina.....	29
Tercera Marca País Argentina	31
El Diseño de la Nueva MPA	35
La Puesta en Marcha de la Nueva Marca	36
Estado de la Aplicación de la Marca País al Momento de Escribir el Informe.....	39
Gestiones de Gobierno con una Nueva Marca País.....	41
Capítulo 3: Entrevistas a Informantes Calificados Referentes del Tema	43
Las Modificaciones de la MPA	45
Organismo de Gestión y Despolitización de la MPA.....	47
Permanencia de la MPA	48

Los Desafíos de la MPA.....	49
Las Marcas País Regionales	50
Conclusión Parcial: Informe de Entrevistas	51
Capítulo 4: Los Rankings Marca País	53
Nation Brand Index, Anholt GFK o Anholt- Ipsos Nation Brand Index y The Good Country Index	53
Country Brand Index- FutureBrand.....	54
Country Brand Ranking Edición Comercio, Country Brand Ranking Edición Turismo y Digital Country Index - Bloom Consulting.	55
Brand Finance Nation Brands y Global Soft Power index- Brand Finance	55
La MPA en los Rankings Internacionales	56
Posicionamiento de las Marcas Latinoamericanas en Índices Internacionales	60
Conclusiones Parciales: Rankings Internacionales	61
Capítulo 5: Casos de Marca País Latinoamericanas.....	63
Marca País Perú.....	63
Gestiones de Gobierno en Perú Desde el Inicio de su Marca País	66
Marca País Chile.....	67
Gestiones de Gobierno en Chile Desde el Inicio de su Marca País.....	71
Marca País Costa Rica.....	72
Gestiones de Gobierno en Costa Rica Desde el Inicio de su Marca País.....	75
Marca País México (MPM)	76
Gestiones de Gobierno en México Desde el Inicio de su Marca País	78
Marca País Brasil.....	79
Gestiones de Gobierno en Brasil Desde el Inicio de su Marca País.....	82
Marca País Colombia	83
Gestiones de Gobierno en Colombia Desde el Inicio de su Marca País.....	86
Marca País Uruguay	87
Gestiones de Gobierno en Uruguay Desde el Inicio de su Marca País	88
Comparación de los Casos de Marca País Analizados	89
Síntesis de Hallazgos y Conclusiones	91
Referencias Bibliográficas.....	94
Anexos.....	98
Anexo 1. Documentos.....	99
Anexo 2. Entrevistas.....	101
Entrevista N° 1: Martín Giralda	101
Entrevista N° 2: Alejandro Schiavi	110
Entrevista N° 3: Gonzalo Casanova Ferro.....	116
Entrevista N° 4: Fernando Simonato.....	120

Entrevista N° 5: Entrevistado de Identidad Reservada 1 (IR1).....	125
Entrevista N° 6: Entrevistado de Identidad Reservada 2 (IR2).....	128
Entrevista N° 7: Pablo Singerman.....	132
Entrevista N° 8: Ramiro Alem.....	132

Índice de Figuras

Figura 1. Ciclo de Vida de la Marca País.....	19
Figura 2. Marcas Sectoriales Previas.....	21
Figura 3. Primera Marca País Argentina.....	24
Figura 4. Modificación del Lema.....	26
Figura 5. Actualización de la Primera MPA.....	27
Figura 6. Segunda Marca País Argentina.....	31
Figura 7. Tercera Marca País Argentina.....	34
Figura 8. Creación Imagotipo Tercera MPA.....	35
Figura 9. Posicionamiento de la MPA en los Índices Internacionales.....	59
Figura 10. Marcas Sectoriales Previas de Perú.....	63
Figura 11. Marca País Perú.....	65
Figura 12. Primera Marca País Chile.....	67
Figura 13. Primera Actualización Marca País Chile.....	68
Figura 14. Segunda Actualización Marca País Chile.....	69
Figura 15. Tercera Actualización Marca País Chile: Creando Futuro.....	70
Figura 16. Costa Rica Sin Ingredientes Artificiales.....	72
Figura 17. Esencial Costa Rica.....	74
Figura 18. Marca País México.....	77
Figura 19. Marcas Sectoriales Brasil.....	79
Figura 20. Marca País Brasil Sensacional.....	80
Figura 21. Actualización Marca País Brasil Sensacional.....	81
Figura 22. Marca País Brazil Visit And Love Us.....	82
Figura 23. Colombia es Pasión.....	84
Figura 24. Marca CO Colombia.....	85
Figura 25. Marca País Uruguay Natural.....	87
Figura 26. Estrategia Marca País. Una garantía de calidad de Origen.....	99
Figura 27. Estrategia Marca País. Una política de Estado.....	100

Índice de Tablas

Tabla 1. Posicionamiento de la MPA en los Rankings Internacionales.....	58
Tabla 2. Posicionamiento de Marcas Regionales en los Rankings Internacionales.....	61

Introducción

Al momento de planificar un viaje los turistas piensan en diversos destinos, ya sea por experiencia propia, por recomendación de otros viajeros o recuerdos de publicidades en diferentes medios (redes sociales, películas, series, entre otros). El proceso de elección del destino turístico continúa de la siguiente forma: entre las alternativas disponibles y posibles, el consumidor elige uno o varios sitios para visitar, y una vez elegida aquella opción más satisfactoria para su deseo, ya sea por confianza, seguridad, o por la imagen que percibe del destino, se realiza el viaje.

Los destinos utilizan marcas para diferenciarse del resto, con las que buscan transmitir de manera efectiva su imagen destacando las fortalezas. Estas son utilizadas para diferenciar productos y servicios de la competencia, simbolizan un distintivo de calidad y seguridad, y son un factor primordial a la hora tomar decisiones. Las utilizan empresas de todas las industrias, como así también las organizaciones públicas y privadas.

Los países también utilizan marcas para las instituciones internas y externas, y entre ellas está la Marca País, que es una herramienta estratégica para la promoción internacional de la nación y su aplicación de manera adecuada es fundamental para generar una imagen positiva del país y atraer turistas, como así también fomentar las exportaciones e inversiones en el país. Es importante lograr que la marca y su estrategia perduren en el tiempo para posicionarse en la mente de los consumidores extranjeros. Para que esto ocurra, debe haber una estrategia a largo plazo que sea transversal a las políticas de los sucesivos gobiernos.

En Argentina existe la Marca País Argentina (en adelante MPA), la cual es un símbolo y una estrategia que busca representar a la nación en el mundo, hacer crecer el país y lograr su desarrollo sostenido. Es una política de Estado que trasciende en el tiempo con el objetivo de promover los sectores que traen divisas, como los servicios de exportación, inversiones, entre otros.

Desde su creación, la MPA ha ido modificándose con el transcurso del tiempo y en los últimos años las variaciones se dieron a partir de los cambios de gestión de gobierno ya que cada gestión fue presentando su nueva MPA.

El presente trabajo tiene como objetivo identificar si las modificaciones en la MPA son beneficiosas para el posicionamiento internacional de la nación. Para llevarlo a cabo se realizó una investigación cualitativa a partir del relevamiento de bibliografía y documentación existente, así como la entrevista a informantes calificados, que pretende dar

cuenta del proceso por el cual ha surgido la Marca País y sus modificaciones a lo largo del tiempo para acreditar los cambios y analizar sus efectos.

Además, en este trabajo se compara el desempeño de la MPA con el de otros países de Latinoamérica y se analiza su posicionamiento en los rankings internacionales.

Objetivo General

Identificar si las modificaciones de la Marca País Argentina (MPA) han sido beneficiosas para el posicionamiento internacional de la nación.

Objetivos Específicos

1. Identificar si la MPA ha tenido continuidad en su ejecución a lo largo de su recorrido.
2. Investigar si las actualizaciones de la MPA han tenido concordancia con los proyectos previos.
3. Averiguar cuál debería ser la permanencia temporal de la MPA para lograr su posicionamiento.
4. Investigar qué tipo de organismo de gestión le podría permitir optimizar su rendimiento.
5. Reconocer cuál es el posicionamiento de la MPA en los diferentes rankings internacionales.
6. Identificar el desempeño de otras marcas país de Latinoamérica para comparar con el desempeño de la Marca Argentina.
7. Indagar cuáles son los desafíos que tiene la MPA.

Hipótesis

Los sucesivos cambios de marca país desde 2004 a la fecha no han sido favorables para el posicionamiento de la Argentina en el exterior.

Metodología

Para realizar el trabajo de investigación e identificar si hubo una continuidad en los lineamientos en las estrategias de la Marca País Argentina se ha optado por seleccionar

técnicas e instrumentos con los cuales se recolectaron datos e información necesaria para dar respuesta a la pregunta general. La metodología empleada en el trabajo ha sido un enfoque de investigación cualitativo de tipo descriptiva, con la cual se ha buscado responder a las preguntas generadas para cumplir los objetivos establecidos. El trabajo tiene un diseño no experimental longitudinal retrospectivo en busca de dejar plasmado el recorrido que ha tenido la MPA desde sus inicios hasta la actualidad.

En primer lugar, se llevó a cabo un estudio exploratorio para identificar información relevante sobre el tema, comenzando por una revisión bibliográfica y documental partiendo desde lo general hacia lo particular, para construir el marco teórico y definir los términos que se utilizan en el trabajo como: marketing de destinos, país de origen, marca país, entre otros. Con esta información se ha conformado el marco teórico conceptual que permitió interpretar los datos obtenidos y encuadrar el desarrollo de la tesis.

Luego, se ha revisado la experiencia y el desempeño en el desarrollo de marca país de diferentes naciones regionales tomando como base los antecedentes obrantes en la materia. En primer lugar, se han tenido en cuenta las estrategias en marca país, luego se ha indagado acerca de cuáles han sido las gestiones de gobierno durante su aplicación para comparar los casos.

El trabajo se complementa con información obtenida de entrevistas semi-estructuradas, utilizando un muestreo por conveniencia, que como estableció Hernández Sampieri (1998), son “casos disponibles a los cuales se tiene acceso”, de referentes clave del sector turístico. Por último, se realizaron las conclusiones y las recomendaciones pertinentes del estudio que podrán servir para futuros análisis.

Organización del Documento

El documento se organiza de la siguiente forma:

Comienza el capítulo 1 con lo referente al marco teórico, donde se describieron los conceptos clave que son de utilidad para la comprensión del trabajo.

En los capítulos 2, 3, 4 y 5 se llevó a cabo el desarrollo del trabajo. En el capítulo 2 se llevó a cabo una revisión histórica del recorrido de la MPA desde sus inicios hasta la actualidad y también se realizó una descripción de los gobiernos que gestionaron la MPA.

En el capítulo 3 se efectuó un análisis sobre lo extraído de entrevistas a referentes del tema, quienes respondieron preguntas para abordar una temática específica. En la

mayoría de los casos respondieron a interrogantes referidos a las modificaciones de la MPA, los organismos de gestión de la misma, su permanencia, sus desafíos y su opinión sobre otras marcas principalmente regionales.

En el capítulo 4 se mencionaron los principales rankings de medición de MPA internacionales y se realizó una comparación sobre el posicionamiento de la MPA en estos indicadores, como así también sobre marcas países regionales. En el capítulo 5 se analizó el desempeño de marcas país regionales con buen posicionamiento y también la situación de esas marcas en las diferentes gestiones de gobierno para luego compararlas con el caso argentino.

Por último, la síntesis de hallazgos y conclusiones, seguidas por las referencias bibliográficas y los anexos con imágenes de folletería revisada y las entrevistas a referentes.

Capítulo 1: Marco Teórico

En este capítulo se van a definir algunos conceptos clave para comenzar a abordar el tema de la Marca País Argentina y las estrategias utilizadas para su desempeño a lo largo del tiempo. Algunos conceptos son: marketing de destinos, país de origen e identidad de un destino, imagen de un destino, branding y posicionamiento, marca, marca país, entre otros.

Marketing de Destinos

Debido a la competencia entre los países por atraer turistas de distintas partes del mundo se ha generado que se trabaje en estrategias de promoción para captarlos. En los destinos se aplica el marketing de destinos al que la American Marketing Association define como “el marketing diseñado para influenciar en el público objetivo para que se comporte de manera positiva con respecto a los productos o servicios asociados con un determinado lugar” (2017)¹.

Las Organizaciones de Marketing de Destinos (también conocidas como OMD) que se encargan de promocionar recursos turísticos nacionales, regionales, municipales o locales son las principales entidades organizativas que facilitan las alianzas dentro del sector en busca de un proyecto colectivo para el destino. Las estructuras de gobernanza de las OMD pueden ser de una única autoridad pública o de una alianza público-privada, y en cualquiera de los casos su función es iniciar, coordinar y gestionar políticas turísticas, planificación estratégica, el desarrollo de productos, y la promoción y el marketing de destinos. Sin embargo, no todos los destinos turísticos cuentan con una OMD ² (OMT, 2019).

Con el objetivo de lograr el éxito para atraer a los turistas, los destinos adoptan estrategias de diferenciación que se respaldan con una marca, y para ello se requiere de la implicación por parte de los grupos de interés ya que será un elemento de gestión estratégica (Martins, H. M. O., Silva, C. A. V., Pinheiro, A. J. F. P., y Gonçalves, E. C. C., 2021).

¹ American Marketing Association (2017). Definición de Marketing Online, disponible en <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

² OMT definiciones de turismo. Página 18. Recuperado el 23 de Abril de 2022 <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2019-11/unwto-tourism-definitions.pdf>

País de Origen

El concepto “país de origen” es muy relevante para la marca país, ya que la construcción de su valor se enriquece con la reputación previa de la nación. Los compradores eligen un producto o servicio teniendo en cuenta las ideas previas que tienen sobre el país de procedencia (Keller, 2008). Estas creencias e información percibida por parte del consumidor lo alientan o desalientan a avanzar en la decisión de compra³.

Según lo establece Sosa Varela y Ortiz de Jesús, (2010) el país de origen es una variable que sirve como garantía de calidad o mitigación de riesgo para los compradores, y por este motivo, es una ventaja competitiva poderosa en el mercado y un componente clave en la estrategia de venta.

Para entender esto, podemos tomar el caso de los perfumes: Si tenemos el mismo costo por dos perfumes desconocidos de distintos países, pero uno de estos es de Francia, es mucho más probable que elijamos el perfume francés. Esto se debe a que existe una creencia de que Francia ofrece calidad en perfumes y esto otorga mayor seguridad al consumidor.

Lo mismo puede trasladarse al rubro turístico, si tenemos el mismo costo en un viaje para enamorados pero una de las alternativas es París, la misma tendrá muchas más probabilidades de ser elegida. Esto porque París es mundialmente conocida por ser la ciudad del amor⁴ y por este motivo es importante saber qué idea hay de cada destino en el mundo para trabajarlo.

Identidad de un Destino

La marca país representa un territorio que tiene identidad, la cual está dada por los rasgos y características propias que permiten distinguir un destino turístico (Boullón, 2009). La identidad es el principal activo de los países y el elemento diferenciador que utilizará la marca para mostrarse en un entorno competitivo, representa los valores de un país, y definirla es un trabajo complejo debido a que es subjetiva e intangible, por lo que

³ Ver información sobre la decisión de compra en:
https://turismo.janium.net/janium/Objetos/REVISTAS_ESTUDIOS_TURISTICOS/42199.pdf página 3.
Obtenido el 9 de abril de 2022.

⁴ Obtenido el 9 de abril de 2022 de:
https://vinculando.org/vacaciones_viajes/paris_ciudad_del_amor_los_artistas_y_la_inspiracion.html?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=paris_ciudad_del_amor_los_artistas_y_la_inspiracion

también se hace complejo comunicarla de una forma efectiva al público objetivo (Bachratz, 2011).

Puede entenderse como identidad a la “personalidad” de un destino, que si se le da el valor correcto, se transforma en un gran factor competitivo (Falcón, 2017). En un entorno de competencia emergente entre territorios, la identidad es el elemento más importante de diferenciación, reconocimiento y comercialización para comunicar un país y lograr su posicionamiento (Vela 2013).

La correcta transmisión de la identidad, debe estar alineada con la realidad nacional y sus percepciones, es decir, debe reflejar cómo la ven sus habitantes y tener cohesión con los elementos socioculturales del país. Esto conlleva a una mejor construcción del imaginario internacional acerca del país (Bachratz, 2011).

El curso virtual Marca e Identidad del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación⁵, destaca a los sitios web de los destinos como una herramienta para la formación de identidad. A través de ellos se busca mostrar a los viajeros información acerca de los sitios nacionales a visitar, volviéndose las plataformas web de destinos fundamentales a la hora de presentarlos al mundo, ya que son el primer contacto fiable del viajero con el país a visitar. Un ejemplo de ello es Visit Argentina <https://visitargentina.site/>, una web donde se muestra qué hacer en el país.

La Imagen de un Destino

El turista elige un destino por la imagen que tiene del mismo, la cual está determinada por los preconceptos e ideas construidas en su mente. Estos no solo tienen que ver con lo que el destino muestra sino también con lo que el turista ha percibido previamente de él, es decir, la imagen es subjetiva.

Kotler et. al (2011) definen la imagen de un destino como un “conjunto de atributos compuestos de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene de ese lugar” (p. 201), y adiciona que hay otros factores que influyen en la construcción de imagen de un destino como el presentado por las películas, televisión, música, artistas, entre otros.

La imagen tiene que ver con las percepciones positivas y negativas que tenemos del destino. Cuando formamos la imagen de un sitio, estará relacionado con lo que escuchamos, nos mostraron o nos dijeron de él. En este caso, la imagen de un país también

⁵ Curso autogestionado de Marca e Identidad Turística. Recuperado el 10 de abril de 2022 <https://campus.yvera.gob.ar/course/view.php?id=413>

está creada en nuestra mente según lo que hemos retenido de la información que circula. Las percepciones de las personas sobre los destinos son lo que las motivan a viajar, y como tal, la oferta real de atractivos turísticos de cada destino no es tan importante como lo es la imagen creada por parte de los individuos.

El incremento de oferta turística y la alta exigencia por parte de los consumidores, ha ocasionado que los OMD le otorguen importancia a su imagen para tener una mayor competitividad (Gil M. Sergio; Beerli P., Asunción y De León L., Javier, p. 118, 2012). Para la construcción de imagen del destino, se debe publicar solo los rasgos distintivos que puedan llamar la atención de los turistas, y es importante saber que hay rasgos diferenciales según cada segmento de la demanda. La imagen debe ser lo más cercana a la realidad posible (Boullón 2009).

Si predomina la imagen de un destino positiva sobre la negativa habrá mayores probabilidades que sea elegido para vacacionar. Si se elige, la decisión estará fundamentada en la información que la persona tenía sobre el destino, con la cual creará expectativas sobre cómo será la experiencia. A su vez, si la realidad supera las expectativas de viaje, la imagen será aún más positiva y habrá más posibilidades de recomendación (Gil; Beerli, Asunción y De León L, 2012).

Branding y Posicionamiento

El branding tiene que ver con el lugar que ocupa la marca en la mente de un consumidor, y esto estará determinado según la percepción que el consumidor tiene del destino. Al tener tanta información sobre la oferta, los consumidores buscan la forma de simplificar la misma estableciendo prioridades en su mente (Kotler, 2011). Es el proceso que conlleva a que una marca se posicione en la mente de los consumidores y de la misma forma que lo hacen las empresas en los mercados, los destinos buscan estar bien posicionados en la mente de los turistas para ser elegidos y recomendados. Para ello, desarrollan estrategias de marketing que les permiten lograr una mejor posición.

El posicionamiento en la mente de los consumidores puede lograrse mediante la identificación de factores diferenciales que aporten valor, la selección de ventajas competitivas adecuadas para cada segmento de mercado y la comunicación eficiente (Kotler et. al, 2011).

Definición de Marca

Kotler (2000) definió la marca como “un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño o una combinación de todos ellos, que intenta identificar los bienes y servicios y diferenciarlos de sus competidores” (p.487). Wilensky por su parte afirma que es “la definición explícita de la compañía y la percepción implícita del consumidor” (2003, p.109).

En su libro “La marca país en América Latina: Bases teórico técnicas de su diseño y auditoría de las marcas de veinte países” Cháves sostiene que la marca es una síntesis de la representación mental de una organización que indica notoriedad, prestigio y diferenciación y está compuesta por el nombre, que es el signo identificador de marca (logotipo), y el signo complementario que se asocia al nombre (símbolo, isotipo o imagotipo). Además, afirma que la función de la marca es enunciar y caracterizar lo marcado según su identidad (2018).

Considerando lo mencionado anteriormente, es importante añadir el aporte de Richard L. Sandhusen (2002) respecto al alcance de las marcas, quien afirma que las marcas pueden ser locales, nacionales, regionales o de alcance mundial, y que se aplican en los productos, en los servicios y también en las naciones.

Se puede concluir que una marca busca identificar y diferenciar algo, que puede ser bienes, servicios o distintas entidades, y puede ofrecerse de manera local, nacional, regional o internacional. Ésta tiene un mensaje objetivo enviado por un emisor, sin embargo, el público receptor generará su propia imagen de marca, la que definirá según su entorno y sus percepciones, las cuales son subjetivas.

Marca País

Existen percepciones acerca de los países del mundo incluso si no se ha trabajado en ello. La marca país incluye todas las representaciones que otorgan identidad a una nación en las que se busca crear valor de marca, y el gobierno es el organismo encargado de trabajar en busca de una identidad competitiva. Para construir la imagen de un país deben diseñarse planes de identidad que sean congruentes con las características del mismo, y deben realizarse inversiones para que pueda construirse un plan a largo plazo que garantice una imagen consistente y duradera (Chicaiza et al. 2014).

Cháves, en la página web www.foroalfa.org⁶ afirma que la marca país es un signo identificador afín a los símbolos nacionales, que indica procedencia o pertenencia a ese país para todas las actividades, principalmente para respaldar aquellas que aportan notoriedad, prestigio y diferenciación a la nación.

Además, resalta que esta debe ser:

- Una marca paraguas, es decir, marca que respalde otras marcas.
- Asumida como propia por el país entero.
- Con alta jerarquía institucional, porque debe poder firmar absolutamente todo.
- Tener baja o nula aleatoriedad, donde el símbolo que se vea sea obvio del país.
- De alta calidad gráfica, adaptable a todo tipo de publicación donde también debe tener alta síntesis para poder ser fácilmente reducida.
- Alta pregnancia, es decir, de fácil recordación.
- Con función *perenne*⁷, es decir, definitiva como la bandera nacional

Con esto último el autor además afirma que la marca país debe ser de larga vigencia y que debe destacar su individualidad y no parecerse a ninguna otra. Además, resalta que no es una marca comercial porque no sirve para vender, sino para respaldar, por lo que no es un producto de la creatividad o del ingenio, sino que es una marca seria (2018).

Hay casos donde se trabaja en la creación de un logo sin tener en cuenta la identidad y la marca, por lo que se infiere que no cuentan con una estrategia, y existen otros casos donde se trabaja en una estrategia sin tener en cuenta un logo, lo que deja también el trabajo incompleto. Para que el trabajo esté bien realizado es necesario que haya una correcta utilización del logo y de la estrategia, entendiendo que el logo es la puerta de entrada de una marca y lo que permanece en la mente de las personas como una síntesis de los valores e identidad (De Ferrari, 2020).

La correcta gestión de Marca País puede reforzar la percepción y confianza acerca de un país. Si la marca se aferra a sus valores y a su promesa, y logra cumplir con las expectativas generadas, logrará fortalecer la percepción y mejorar su reputación. Con ello,

⁶ Recuperado el 10 de Marzo de 2023 de <https://foroalfa.org/articulos/como-debe-ser-una-marca-pais-2>

⁷ Que dura siempre o mucho tiempo.

es mucho más probable que sea elegida por su público objetivo para la llegada de turistas o inversores (FutureBrand, 2018)⁸.

Un gran reto para quienes trabajan con la marca es sostener el posicionamiento a largo plazo, es decir no modificarla según el partido político que gobierne. Al respecto FutureBrand estableció que es muy negativo cuando la marca se utiliza como un activo político en lugar de ser visto como un bien compartido por el sector público y privado (2018).

Estrategia Marca País

Para la implementación de la marca país es necesario crear una estrategia que permita capitalizar la reputación del país en el contexto internacional y con ello posicionarlo. Es muy importante para un buen trabajo de la marca país, formular e implementar correctamente la estrategia. Para que esto se realice de manera adecuada se debe involucrar a todos los sectores de interés para que se comprometan en el proceso de desarrollo y consolidación de la imagen del país interna y externa (Echeverri, Estay-Niculcar & Rosker, 2012).

La estrategia es llevada a cabo por el gobierno del país acompañado por el sector privado y la población local, para diseñarla e implementarla. Una EMP debe tener una ejecución integral y a largo plazo, y una de sus características es el dinamismo, la flexibilidad y la adaptación a los cambios que puedan sucederse en el contexto internacional. La estrategia permite regular la exposición de la marca país (Onofrio & Rabadán 2008).

La EMP es un instrumento relevante para el comercio y política exterior de los países, ya que utiliza características típicas del país para influir en la imagen y percepción que tienen de él en el mundo con el objetivo de incrementar el prestigio internacional y su competitividad en el sistema mundial. Esta estrategia tiene como objetivo “crear y transmitir una Imagen País (activo intangible), que se acompaña con una Marca País (logotipo, slogan y lema), que engloba a las sub-marcas nacionales” (p.111).

Casanova Ferro, en la publicación Estrategia Marca País de su canal de YouTube (2020)⁹, afirma que la EMP requiere de una estructura de comunicación amplia, con una

⁸ Recuperado el 5 de junio de 2022 de <https://www.futurebrand.es/marca-pais-o-branding-pais-realidad-o-ficcion>

institucionalidad específica. La dimensión estratégica de la marca, implica que la misma no solo sea pensada en el largo plazo, sino que también tenga una perspectiva global e interrelacionada por encima de los intereses partidistas de quien esté gobernando. Además, adiciona que es más que la identidad visual, y menciona que necesita una institucionalidad para definir los productos y servicios que se busca respaldar agregándoles valor¹⁰.

Proceso de Creación de la Marca País

El curso en línea de Marcas e Identidad Turística del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, afirma que una marca país se crea mediante un proceso definido por una fase de análisis que busca comprender los objetivos estratégicos que tiene el país, para luego comparar con las percepciones que se tienen del mismo y tratar de disminuir la diferencia entre lo que se cree y lo que se ofrece¹¹. Luego está la fase de identificación, donde se busca en conjunto con la población el diferencial que tiene el país para mostrarlo al mundo. Esta fase está vinculada con la inicial porque no solo debe considerarse la mirada local, sino también debe analizarse como se ve desde afuera al país para encontrar las oportunidades de desarrollo.

Seguido a ello comienza la etapa en la que se define el plan de marketing de la Marca País y se trabaja en conjunto con los distintos sectores el diseño de las campañas, videos promocionales, *merchandising*, etc. Luego se define un presupuesto, y por último, la fase de comunicación donde se establece el plan de comunicación con el slogan, la identidad visual y el manual de marcas para su correcta implementación. Esto se finaliza con su monitoreo y control.

La Correcta Gestión de la Marca País

Chaves sostiene que en el mundo predominan las marcas adheridas a gestiones de gobierno, que realizan procedimientos y acciones inmediatas, sin investigación ni consenso, lo cual suele generar marcas efímeras, de muy baja calidad técnica y sin

⁹ Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=8U_bzW7W2cE https://www.linkedin.com/pulse/receta-para-una-estrategia-marca-pa%C3%ADs-exitosa-roberto-occhipinti?trk=public_profile_article_view

¹⁰ Obtenido el 13 de Abril de 2022 de https://www.youtube.com/watch?v=8U_bzW7W2cE

¹¹ Recuperado el 27 de Abril de 2022 de <https://campus.yvera.gob.ar/enrol/index.php?id=413>

legitimación por parte de la sociedad (p. 67). Para que esto no ocurra, tiene que haber una planificación estratégica donde la marca país no esté asociada a una gestión de gobierno.

La planificación estratégica implica un desarrollo más profundo del tema, es decir una visión a largo plazo en la que se integren intereses transversales a todas las áreas de gobierno, que trasciendan en el tiempo, que sean independientes de la administración de gobierno que realice el proyecto, y además debe estar respaldada por un organismo con rango nacional estratégico.

Una correcta gestión de marca debe tener calidad en todos sus parámetros; consenso político entre los promotores y quienes utilizan la marca, implantación eficaz: arraigo interno, y reconocimiento internacional e irreversibilidad de su institucionalización” (Chaves, 2018, p.57).

Ciclo de Vida de la Marca País

Tanto el producto como la marca tienen un ciclo de vida, pero no necesariamente es el mismo, ya que mientras el producto puede desaparecer o reinventarse, la marca puede sostenerse en el tiempo (Wilensky, 2005). Algo similar puede ocurrir con los destinos y sus marcas.

El ciclo de la marca país depende de dos variables, una de ellas es la evolución y los cambios económicos-sociales-culturales internos del país y la otra es como se desarrolla la Estrategia Marca País, es decir, cómo el país trabaja en mantener y construir una mejor imagen de la que ya tiene, utilizando su marca (Buitrago, 2010).

Wilensky (2005) indica que las fases del ciclo de las marcas son cuatro:

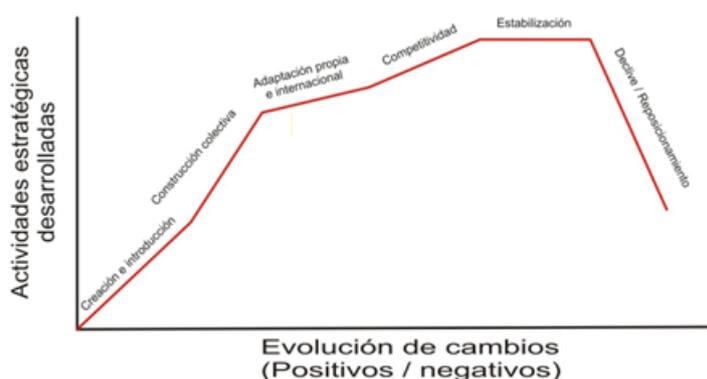
1. La fase de marcas nuevas, donde recién aparecen en el mercado y son una incógnita.
2. La fase de marcas potenciales, que ya tienen posicionamiento pero que aún no son consideradas las mejores.
3. Las marcas líderes, que son las ya posicionadas en el mercado y,
4. Las marcas erosionadas, que perdieron sus características o fueron deteriorándose.

A esto se le puede sumar lo mencionado por Buitrago (2010), que adaptando el concepto a las marcas de los países estableció que el ciclo de la marca país se compone por las siguientes etapas:

1. Etapa de creación e introducción, es el momento inicial de la inversión e investigación donde se define un foco estratégico y se comienza a planificar.
2. Etapa de construcción colectiva mediante redes de trabajo, en conjunto con el sector privado y organizaciones no gubernamentales para generar sinergia y empoderamiento interno, para luego externalizar.
3. Etapa de competitividad, donde se busca que la marca se posicione sobre el resto.
4. Etapa de estabilización, donde lo ideal es estar entre marcas líderes.
5. Por último, se encuentra la etapa de declive o reposicionamiento, donde se debe pensar en adaptar la marca para buscar nuevas oportunidades.

Es importante detectar cuando la marca está cumpliendo su ciclo para trabajar en su *aggiornamiento* ya que las marcas que pueden reinventarse pueden tener una vida perdurable, y esto es menos riesgoso y menos costoso que trabajar una nueva marca. Lo importante es poder modernizar la marca y que no pierda su valor, el cual sólo existe en la mente de los consumidores (Wilensky 2005).

Figura 1
Ciclo de Vida de la Marca País



Fuente: Gráfico obtenido de Tesis de Posgrado de Buitrago (2010): La marca país como estrategia competitiva en el desarrollo del posicionamiento de un país a nivel nacional e internacional.

La Marca País en las Etapas del Viaje

Los destinos han comenzado a aplicar técnicas de *branding* para captar la atención de los viajeros durante las diferentes etapas del viaje, las cuales son: El pre-consumo (antes

del viaje), el consumo (durante el viaje) y el post-consumo (después del viaje), (Fernández-Cavia; Vinyals-Mirabent; Fernández-Planells; Weber y Pedraza-Jiménez, 2020).

La Marca País cumple un rol fundamental en la etapa del pre-consumo, donde se hace presente respaldando la promoción del destino que busca generar interés en el turista potencial con el objetivo de que viaje al país deseado. Durante la toma de decisiones y planificación el turista está influido por factores sociales (cultura, grupo de amigos), como así también por factores personales (su experiencia, su historia, sus valores, su percepción, sus actitudes), y en base a eso decide y reserva.

En la etapa del consumo que ocurre durante el viaje, el turista se encuentra con la realidad, que la contrasta con lo que se le prometió o la imagen previa que se había formado sobre el lugar. También durante su viaje interactúa con las personas que son parte del destino, aquí es donde el turista experimenta el viaje y puede generar contenido en redes, donde se convierte en promotor del destino o por el contrario en detractor del mismo, si siente que ha sido engañado o defraudado en sus expectativas.

La etapa del post consumo es donde se activa la recordación del destino y se evalúa la experiencia. El turista compara lo prometido por la marca con lo experimentado, y define si la experiencia es positiva, negativa o neutra. Cuando la realidad supere las expectativas del turista, este se vuelve un cliente satisfecho y recomienda el destino, por ello es importante que lo ofrecido a través de la promoción realizada que respalda la Marca País sea veraz.

Estas etapas también pueden relacionarse con las planteadas por Google: Soñar, Planificar, Reservar, Experimentar y Compartir. Las primeras 3 etapas de Google forman parte de la etapa del pre-consumo mencionada anteriormente. Es muy importante tener en cuenta cómo influye el factor tecnológico en cada etapa. Google afirma que aproximadamente el 50% de los viajeros comienza a soñar sus viajes buscando información en la Web, y el 85% planifica sus viajes a través de internet y los reserva también¹². En la etapa de experimentar, que se relaciona con la etapa durante el viaje, los turistas comunican sus experiencias a través de internet y la telefonía móvil. Y en la etapa compartir, el turista muestra sus experiencias a otros posibles viajeros a través de las redes e información en línea¹³.

¹² Recuperado e 27 de abril de <http://www.ejido-asesores.com/las-5-etapas-del-viaje-segun-google/>

¹³ Recuperado el 30 de abril de <https://www.sintesis.com/data/indices/9788491712596.pdf>

Capítulo 2: Recorrido de la Marca País Argentina

Primera Marca

El concepto de marca país en el contexto internacional tiene unos 30 años y a la Argentina llegó a los pocos años de su surgimiento. En este apartado, se realiza un recorrido cronológico de la MPA desde su creación en el año 2004 hasta la actualidad. Se mencionan también las marcas utilizadas por la nación en el exterior antes de la creación de la Marca País.

El Gobierno de la Nación define la MPA como una política de Estado que debe posicionar al país en el mundo, a través de sus factores diferenciales, y debe trascender a través del tiempo, construyendo la identidad nacional¹⁴.

Los Antecedentes de la Marca País

Es importante comenzar por diferenciar las marcas utilizadas por la nación en el exterior antes de la creación de la Marca País. Los isologos utilizados durante la esta etapa fueron los siguientes:

Figura 2

Marcas Sectoriales Previas



Fuente: Imagen obtenida desde la Página del Ministerio de Turismo y Deportes¹⁵.

Tal como se consignó en la página web del gobierno: www.argentina.gov.ar, entre los años 1997 y 2005 se llevaron a cabo estudios preliminares sobre Argentina en el mundo¹⁶, y algunos especialistas comenzaron a investigar cómo modificar la imagen de

¹⁴ Para ampliar información ingresar a <https://www.argentina.gov.ar>

¹⁵ Obtenido el 14 de Mayo de <https://www.argentina.gov.ar/turismoydeportes/marca-pais/historia>

¹⁶ <https://www.argentina.gov.ar/turismoydeportes/marca-pais/historiar/turismoydeportes/marca-pais/que-es-marca>

Argentina en el contexto internacional. Según Veiga, en el año 2000 durante el gobierno de Fernando de la Rúa se inició en una prueba piloto desde el sector turístico para realizar un proyecto en busca de mejorar la imagen de Argentina en los Estados Unidos, pero quedó sin efecto con la crisis de 2001 (2016).

Echeverri, L.M. et al (2012) afirmaron que “Luego de la crisis de 2001 todos los esfuerzos realizados hasta ese momento para posicionar a Argentina fueron desvirtuados por la inestabilidad económica del país provocando una imagen negativa frente al mundo” (p. 296)¹⁷. Durante este período y hasta lograr mayor estabilidad, la marca país no fue tema de trabajo.

Creación de la MPA

El 25 de mayo del año 2003, asumió como presidente de la Nación Argentina Néstor Kirchner¹⁸, quien en su primer discurso hizo hincapié en su intención de reconstruir la propia identidad de los argentinos como pueblo y como nación. Con los nuevos planes de gobierno y el país en mejores condiciones, se trabajó en planes de desarrollo interno y se comenzó a pensar en mostrar Argentina en el extranjero para que ingresen divisas. Según comentó en la entrevista Alejandro Schiavi “lo que se necesitaba era justamente empezar a generar una nueva imagen (...)” e hizo mención a los primeros años de trabajo en marca país como “una etapa de posicionamiento de imagen del país desde un ideal del deber ser” es decir, lo que se quería mostrar del país con una estrategia de marca (Ver Anexo 2, Entrevista N° 2: Alejandro Schiavi).

El 20 de Julio del 2004 se presentó el documento fundacional con las bases y principios para el desarrollo de la Estrategia Marca País Argentina¹⁹. Se la declaró una política de Estado sin importar ideología, partido político o gobierno en funciones, interdisciplinaria y multisectorial para consolidar la marca del país a escala nacional e internacional. Además, se destacó la importancia de la visión a largo plazo y participación conjunta de los sectores público y privado, siendo una especie de marca paraguas integradora. Se pretendía con ello que la Marca Argentina implique un mejoramiento de la

¹⁷ Para ampliar información sobre la crisis del 2001 se puede acceder al siguiente link:

<https://www.unicen.edu.ar/content/las-causas-de-la-crisis-de-2001>

¹⁸ https://www.cidob.org/biografias_lideres_politicos/america_del_sur/argentina/nelson_kirchner

¹⁹ Obtenido el 15 de mayo de 2022 de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1372-2008-143875/actualizacion>

calidad de la oferta del país, resultando una garantía de calidad de imagen (Ver Anexo 1, Figura 26: Estrategia Marca País. Una garantía de calidad de Origen).

Según documentación obtenida de folletería para difusión nacional “La Estrategia Marca País es una política de Estado que busca, a través de personajes, lugares, productos, sub-marcas y actividades, consolidar la imagen de Argentina en el concierto internacional”. Además se pretendía que trascienda los colores políticos de gobierno y convertirla en una herramienta estratégica de alto contenido simbólico (Ver Anexo 1, Figura 26: Estrategia Marca País. Una garantía de calidad de Origen; y Figura 27: Estrategia Marca País. Una política de Estado).

Durante esta etapa fundacional se establecieron los lineamientos de la Estrategia Marca País (EMP)²⁰ que presentó Kirchner, quien luego ordenó a la Secretaría de Turismo y de Medios de Comunicación iniciar el proyecto de lo que sería una estrategia nacional para coordinar esfuerzos de todos los sectores, y así optimizar la imagen del país en el exterior.

A su vez, se sancionó a fines de 2004 la nueva Ley Nacional de Turismo, N° 25.997²¹, que declaró al sector turístico de interés nacional, y actividad prioritaria dentro de las políticas de Estado. Esta ley resaltó la importancia del turismo receptivo como actividad de exportación no tradicional para el ingreso de divisas, y definió a la actividad privada como una aliada estratégica del Estado. Además, tuvo como fin crear el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR), establecido en 2005. A este organismo se le asignó la tarea de llevar a cabo planes, y programas de promoción turística y mercadeo internacional para fortalecer la imagen de Argentina como marca y como destino turístico. Seguidamente se presentó el primer Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS), con visión de futuro y destinado a trascender las siguientes gestiones de gobierno hasta el año 2016²². Aquí es donde comenzó el plan de desarrollo turístico nacional.

En marzo del 2005 durante la etapa de consenso se desarrolló el primer Seminario Nacional de Marca Argentina, conformándose un equipo interdisciplinario y multisectorial para trabajar junto con el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, y diseñar la Estrategia Marca País (EMP). La elaboración de la EMP llevó dos

²⁰ Recuperado el 15 de Mayo del 2022 de <https://www.infobae.com/2006/07/22/266840-presentan-la-marca-argentina/>

²¹ Ley Nacional de Turismo, disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>

²² Obtenido el 4 de Junio de 2022 de <https://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/presentaron-el-plan-federal-estrategico-de-turismo-sustentable>

años, donde los responsables de su desarrollo trabajaron en conjunto y de manera transversal con todos los sectores de gobierno, y con más de 70 organizaciones representativas de los sectores productivos, de servicios, culturales y de deporte. Se realizaron seminarios, investigaciones nacionales e internacionales, rondas de negocios, eventos, y foros sectoriales para obtener información acerca de la imagen de Argentina y con ello pasar a la etapa de diseño.

También durante 2005 se realizó un concurso público nacional de diseño abierto en el que participaron 100 agencias de comunicación y publicidad argentinas para definir la identidad visual de la marca nacional, llegaron a la instancia de concurso 45 agencias que fueron definidas por un jurado de notables. La propuesta ganadora fue la realizada por Guillermo Brea²³ en conjunto con alumnos de la Universidad de Buenos Aires, y fue elegida el 19 de diciembre de ese año ante el Escribano General de la Nación²⁴. El isologo que tenía un origen común con tres cintas entrelazadas y formas ondeantes las que transmitían dinamismo, cambio, transformación, utilizando los colores azul y celeste representativos del país y el color gris plata asociado a la elegancia, modernidad, innovación y tecnología.

Figura 3

Primera Marca País Argentina



Fuente: Imagen obtenida desde la Página Web del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación²⁵.

²³ Guillermo Brea, mas información disponible sobre su propuesta en

<https://guillermobrea.com/proyecto/marca-pais-argentina/> Recuperado el 18/5/2022

²⁴ Recuperado el 16 de Mayo del 2022 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/140000-144999/143875/texact.htm>

²⁵ Obtenido el 14 de Mayo de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais/historia>

El 30 de mayo del 2006 la Secretaría de Turismo presentó oficialmente la identidad visual que representaría Argentina en el mundo. La presentación fue realizada en Rosario por el secretario de Turismo, Enrique Meyer, durante la Primera Conferencia Regional sobre las Comunicaciones en el Turismo "Tourcom América"²⁶.

En diciembre de 2007 asumió la presidencia Cristina Fernandez de Kirchner, quien continuó con la gestión de la MPA anterior. Entre 2007 y 2008 se comenzó a dar la etapa de transición con un marco institucional, definiéndose un equipo de trabajo tripartito conformado por la Secretaría de Turismo, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, y la Secretaría de Medios. Schiavi, en su entrevista, indicó que la estrategia de marca estaba orientada hacia la imagen, no hacia el contenido (Ver Anexo 2, Entrevista N° 2: Alejandro Schiavi).

En agosto del 2008 durante la etapa de institucionalización, se oficializó la creación de la Marca Argentina para homogeneizar la imagen nacional en el mundo²⁷. También se determinó que el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) sería el organismo ejecutor y administrador de la Marca País²⁸.

Modificación del Lema

En octubre del 2010, siendo Patricia Molina directora del INPROTUR, se presentó el Plan de Marketing 2008-2010, que llevó a cabo más de 600 iniciativas con el objetivo de incrementar la presencia de Argentina en el mundo²⁹, y con ello surgió el nuevo lema³⁰ de la marca país "Argentina late con vos".

Según comentó Patricia al diario Online Nexotur "este lema es una forma de que el propio destino implique al viajero y le hable directamente, creando un vínculo inicial entre ambos"³¹. Ese mismo año se renovó la página web de promoción turística,

²⁶ Obtenido de Diario la Nación el 17 de Mayo del 2022, disponible en:

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-argentina-ya-tiene-su-marca-pais-nid810249/>

²⁷ Decreto 1372/2008, Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/140000-144999/143875/texact.htm>

²⁸ El Decreto 2102/08 reemplaza el 1372. Recuperado el 16 de Mayo, disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/148088/norma.htm>

²⁹ Obtenido el 17 de mayo del 2022 de <https://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/noche-argentina-late-con-vos-en-la-rural>

³⁰ Lema: también tagline en inglés.

³¹ Diario Online del Agente de Viajes Nexotur, obtenido el 17 de Mayo del 2022 de <https://www.nexotur.com/noticia/33450/nexotur/argentina-estrena-el-lema-argentina-late-con-vos-y-renueva-su-pagina-web-destinada-a-la-promocion-turistica.html> y La vanguardia <https://www.lavanguardia.com/viajes/20101022/54058142721/argentina-late-con-vos.html>

www.argentina.travel donde se unificó la oferta turística del país, y se organizaron los productos/servicios por temática: Argentina Auténtica, Natural, Activa, Gourmet, Reuniones y Alta Gama³².

En 2012 se realizó una estrategia de marketing para el turismo interno, con el lema “viaja por tu país” que tenía la intención de fortalecer internamente los destinos menos tradicionales³³. Se aprobó este mismo año la actualización del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020³⁴. En 2013 Argentina logró posicionarse en 32º lugar del ranking Marca País, según un estudio elaborado por la consultora FutureBrand.

Figura 4

Modificación del Lema



Fuente: Imagen obtenida desde la Página Web del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación³⁵.

Actualización de la Marca

El Plan Estratégico de Marketing Turístico Internacional 2013/2015 tuvo como objetivo incrementar la cantidad de visitantes extranjeros que ingresaban al país y posicionar la Marca País en el mundo. En este sentido se trabajó de modo integrado en 9 mercados prioritarios, 13 estratégicos y 9 potenciales, asistiendo a ferias y eventos internacionales.

³² Video de presentación disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=DG5IjIFdG6k>

³³ Información disponible en https://www.hosteltur.com/lat/115900_viaja-tu-pais-lleva-comercializados-60000-paquetes-turisticos-argentina.html

³⁴ Disponible el 18 de Mayo del 2022 en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/205000-209999/209023/norma.htm>

³⁵ Obtenido el 14 de Mayo de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais/historia>

Cuando la MPA estuvo más consolidada y había comenzado a circular internacionalmente, comenzó el trabajo de actualización de la marca. Había un posicionamiento de la misma a partir del sector turístico por ser la impronta más fuerte, desde donde se suele dar el primer acercamiento a un país. Con el objetivo de ampliar el abanico de marca para que no sea únicamente una marca turística/sectorial, se comenzó a trabajar en sub-marcas dentro de la marca paraguas Argentina, un ejemplo de ello fue la creación de “Argentina tierra de vinos”. Se buscaba que la marca país fuera abarcativa de todos los sectores productivos. Esto se realizó paralelamente con una visión de país que buscaba el desarrollo productivo junto con el desarrollo social, y una fuerte impronta de la industria argentina, nacional, regional y local. A su vez, se trabajó fuertemente en la apropiación de la marca por parte de los argentinos y en el orgullo de ser argentinos (Ver Anexo 2, Entrevista N° 2: Alejandro Schiavi).

Figura 5

Actualización de la Primera MPA



Fuente: Imagen obtenida desde la Página Web del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación³⁶.

En el año 2013 se contrató a FutureBrand para realizar una actualización del logotipo inicial. Esta modificación incluyó el aumento del tamaño de la palabra “Argentina” respecto de las cintas en un 65% y se modificó levemente su tipografía y las cintas se hicieron más ondulantes con la intención de proyectar dinamismo, agregando el amarillo del sol de la bandera que aportaba vitalidad y contraste³⁷.

³⁶ Obtenido el 14 de Mayo de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais/historia>

³⁷ Más información en video obtenido de Youtube el 10 de octubre del 2022 de https://www.youtube.com/watch?v=Jn4wn4t_vPk&list=PL32diFFKxjrtNKHOHGuZmqNb65WNya68T&index=4

FutureBrand afirmó que lo que se buscaba era “capturar la esencia que define a los argentinos (...) su pasión, dedicación y profesionalismo en una propuesta de valor que diferencie y potencie los diversos segmentos de inversión, exportación, cultura y turismo”³⁸.

La incorporación del amarillo fue acertada, ya que tenía más que ver con la bandera, sin embargo, el símbolo no tenía las características físicas de un símbolo marcario como debiera ser el de marca país, según Cassisi (2021).

En mayo del año 2014 la "Marca Argentina" fue establecida por decreto como Signo Oficial de la República Argentina³⁹, con el objetivo de homogeneizar la imagen nacional en el mundo. Se estableció que la Subsecretaría de Coordinación del Ministerio de Turismo desarrollaría una Estrategia de Promoción Internacional de Inversiones en el Sector Turismo, y la MPA pasó a estar bajo la órbita del MINTUR. El mismo decreto establecía que la EMP sería formulada por el Ministerio de Turismo, alineada a los objetivos del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable⁴⁰ (PFETS). Este plan fue actualizado en 2015, extendiéndose así su vigencia y acción de planificación de turismo hasta 2025.

Según expresó en la entrevista Alejandro Schiavi, durante el último tramo de la gestión de marca se realizaron acciones para la concientización de la dirigencia empresarial, política e institucional, acerca de la importancia de tener una marca. Con esto se logró consolidar la marca país como política de estado, esta marca permaneció sin cambios durante 12 años.

Al respecto, Cassisi en el video “¿cómo será la nueva Marca País Argentina 2021?” del canal de YouTube Foroalfa⁴¹, indica que la primera MPA si bien fue la que más tiempo perduró, tenía un signo difícil de implementar debido a su bajo rendimiento, lo que generaba complejidad en su aplicación.

³⁸ Recuperado el 18 de Mayo del 2022 de <https://brandemia.org/argentina-renueva-su-marca-pais>

³⁹ Decreto 699/2014 Recuperado el 18 de Mayo del 2022 de <http://www.sajj.gob.ar/699-nacional-establece-marca-argentina-como-marca-oficial-republica-argentina-dn20140000699-2014-05-13/123456789-0abc-996-0000-4102soterced?>

⁴⁰ Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, obtenido actualizado el 18 de mayo del 2022. Disponible en <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Plan-Federal-Estrategico-Turismo-Sustentable-2025.pdf>

⁴¹ Obtenido el 1 de marzo de 2023 de <https://www.youtube.com/watch?v=e4iBGoDo524&t=2s>

Observatorio Marca País Argentina

El Observatorio de Marca País Argentina (en adelante OMPA) se creó en 2015, por un convenio entre el Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR) y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA), que tenía como objetivo realizar un sistema de relevamiento y análisis de la Marca País que sirviese como herramienta para comprender la percepción de la identidad argentina en el mundo⁴².

Meyer en conferencia de prensa manifestó que el objetivo del Observatorio era elaborar un sistema de relevamiento y análisis permanente con el fin de obtener parámetros objetivos para la actualización de la Estrategia Marca País Argentina⁴³. Además, con el OMPA se buscaba obtener mediciones públicas, transparentarlas y unificar el criterio de evaluación entre países de la región, dado que se pretendía que el observatorio se expandiera en países latinoamericanos a través de una red interuniversitaria. Este observatorio proyectaba evaluar las políticas públicas, utilizando un sistema de medición que ya estaba en funcionamiento en el turismo de reuniones y en el observatorio de turismo del vino.

El observatorio permaneció operativo hasta el último año de la gestión del Ministro Meyer, tras el cambio de gobierno luego de las elecciones de 2015 no se renovó el convenio, lo que sigue vigente al momento de redactar este documento.

Pablo Singerman, Ex Director del Observatorio Marca País Argentina, afirmó en la entrevista que el observatorio sirve si se mantiene en el tiempo porque se trabaja en función de una serie, mediante comparaciones interanuales, intermensuales e intersemestrales, y de ese modo se puede extrapolar al futuro a partir de haber obtenido una serie medianamente constante y bien conformada” (Ver Anexo 2, Entrevista N°7: Pablo Singerman). En la actualidad se percibe una falta de continuidad de políticas en general y en particular de turismo y de marca país.

Segunda Marca País Argentina

En diciembre del año 2015 hubo cambio de gobierno en el país y asumió la presidencia Mauricio Macri. Durante su período de gobierno, el sector turístico estuvo bajo

⁴² Más información en https://www.hosteltur.com/lat/156100_argentina-presenta-observatorio-marca-pais.html

⁴³ Obtenido el 29 de Enero del 2023 de <https://www.youtube.com/watch?v=JALvwmYmHc&list=PL32diFFKxjrtNKHOhGuZmqNb65WNya68T>

la conducción de Gustavo Santos⁴⁴. El organismo permaneció con el rango de Ministerio hasta 2018 y luego pasó a ser Secretaría de Turismo⁴⁵ donde la MPA continuó funcionando. En 2016, el nuevo gobierno presentó el Plan Federal de Turismo 2016-2019⁴⁶ que suspendió el desarrollo de los planes estratégicos elaborados anteriormente y se enfocó en una nueva propuesta economicista, poniendo el acento en observar el ingreso de turistas y la generación de empleo y de inversiones. Indicaron que con ello se buscaba reinsertar turísticamente a la Argentina en el mundo y posicionar al país como el principal destino de la región.

Durante los primeros años de gobierno la marca país no se utilizaba hasta que en marzo de 2018, por decreto nacional 191/2018⁴⁷ volvió a salir una MPA con un nuevo diseño y estrategia, modificando por completo el logotipo y sin continuar con los lineamientos anteriores. El diseño de la MPA estuvo a cargo de una empresa privada por contratación directa del gobierno y sin la participación de los demás sectores. El nuevo diseño fue realizado por la consultora internacional FutureBrand, que había colaborado en el rediseño de la marca nacional anterior en el año 2013.

El decreto 191/2018 establecía que era prioritaria una nueva estrategia nacional para coordinar esfuerzos entre el sector público y privado, y para ello creaba un comité interministerial para formular la nueva EMP, integrado por el Ministerio de Turismo, la Jefatura de Gabinete de ministros, la Secretaria General de la Presidencia de la Nación, el Ministerio de Relaciones Exteriores y culto, y el Ministerio de Producción (el representante de este último estaba designado por la Fundación Argentina para la Promoción de Inversiones y Comercio Internacional, antes Fundación Exportar⁴⁸).

En una nota publicada en Infobae⁴⁹ Koniszczewski (2018), director para Hispanoamérica de FutureBrand afirmó que desde el Gobierno Nacional se le había requerido que la nueva marca muestre una nación que volvía a abrirse al mundo, desde un

⁴⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Gustavo_Santos

⁴⁵ Más información disponible en <https://www.lanacion.com.ar/politica/reducen-22-11-ministerios-pero-no-hay-nid2168378/> y [https://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Turismo_y_Deportes_\(Argentina\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Turismo_y_Deportes_(Argentina)) recuperado el 21 de Mayo del 2022

⁴⁶ Recuperado el 4 de Junio de 2022 de <https://www.caserosada.gob.ar/slider-principal/36111-el-presidente-macri-presento-el-plan-federal-de-turismo>

⁴⁷ Decreto 191/2018 recuperado el 18 de Mayo del 2022, disponible en <http://www.saij.gob.ar/191-nacional-establece-marca-argentina-como-marca-oficial-republica-argentina-dn20180000191-2018-03-08/123456789-0abc-191-0000-8102soterced?#CT003>

⁴⁸ Más información en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/259766/norma.htm#:~:text=%2D%20La%20Fundaci%C3%B3n%20tiene%20por%20objeto,nacionales%20internacionales%3B%20que%20complementen> Disponible el 21 de mayo del 2022

⁴⁹ Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2018/04/29/como-se-hizo-cuanto-coste-y-que-opinan-los-expertos-sobre-la-nueva-marca-pais/>

lugar del que pretendía ser referente que era el Sur. Además, Koniszczewicz explicó que el signo era una especie de visor que reflejaba todo aquello que se quería mostrar del país, apropiándose de la A que es una letra con la que empieza el nombre de 10 países y lo consideraban como ventaja porque es “la primera del alfabeto, es simétrica y marca una dirección ascendente”.

Figura 6

Segunda Marca País Argentina



Fuente: Imagen obtenida desde la Página Web del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación⁵⁰.

Cassisi, en Foroalfa, indicó que la marca era mejor que la anterior porque al menos era un símbolo, pero resaltó que este era muy poco distintivo y no podía cumplir la función de marca, sin embargo, su acierto al igual que las anteriores, era el uso del color celeste como el que tiene la bandera argentina (Foroalfa, 2021).

Este diseño fue utilizado poco tiempo debido a que se difundió recién en el tercer año de gestión, y luego en 2019 ante el nuevo cambio de gobierno quedó en desuso.

Tercera Marca País Argentina

En Octubre del año 2019, volvió a llamarse a elecciones en Argentina y asumió como presidente de la nación Alberto Fernández⁵¹. Se reorganizó nuevamente el sistema de gobierno y el sector turístico pasó a estar en la cartera del Ministerio de Turismo y

⁵⁰ Obtenido el 14 de Mayo de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais/historia>

⁵¹ Alberto Fernandez es el actual presidente argentino. Para ampliar información https://es.wikipedia.org/wiki/Alberto_Fern%C3%A1ndez

Deportes de la Nación⁵², en esta reorganización la Dirección Nacional de marca país pasó a estar bajo la jurisdicción de la Secretaría de Promoción Turística.

Martin Giralda, Director de Competitividad de Marca País Argentina, afirmó que, debido a la baja implementación de la marca anterior y la insuficiente aceptación de la misma por el conjunto de la sociedad, la mesa de marca país dejó de utilizarla y comenzó a trabajar en una nueva propuesta. Indicó que continuaron los lineamientos de la primera marca, teniendo en cuenta que había sido la que mejor desempeño había tenido y la que más años había estado vigente (Ver Giralda en Conversatorio Marca País Argentina con la Universidad San Juan Bosco⁵³). Además, en la entrevista afirmó que la baja implementación de la marca fue por falta de presupuesto, destacó que la marca no le llegaba a la gente y que había estado bien pensada para hacerla funcionar como una marca dinámica pero no lograron hacerla funcionar (Ver Anexo 2, Entrevista N° 1: Martín Giralda).

Nadia Zanardi, la actual Directora Nacional de Marca País, resaltó que al momento de comenzar el trabajo con marca país, no consideraban una opción volver al diseño de las cintas ya que era necesario *aggiornar* el signo al nuevo mundo, y la apuesta fue evolucionarlo considerando el nuevo panorama mundial y la preponderancia de lo digital (Ver Zanardi en la presentación con el observador de marcas⁵⁴).

Para desarrollar una nueva Estrategia Marca País se creó un comité interministerial que estuvo integrado por un representante de cada uno de los siguientes organismos: Ministerio de Turismo y Deportes – quien lo presidiría y coordinaría-, Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio Internacional y Culto; la Secretaría de Medios y Comunicación Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros, y la Fundación Argentina para la Promoción de Inversiones y Comercio Internacional⁵⁵.

El comité se planteó cuatro objetivos principales: Lograr la aceptación por todos los sectores nacionales e internacionales; Generar una evolución eficiente, motivadora y participativa; Garantizar la participación de la opinión pública en el desarrollo de la marca y por último, lograr una comunicación efectiva del Estado mediante la utilización de la MP.

⁵² Ley de ministros disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/45000-49999/48853/texact.htm>

⁵³ Recuperado el 5 de Julio de 2022 de <https://www.youtube.com/watch?v=Ikj00a4IUxs>

⁵⁴ Recuperado el 2 de julio de <https://www.youtube.com/watch?v=9mourN9GEuA>

⁵⁵ Recuperado el 21 de mayo del 2022 de https://www.clarin.com/politica/marca-pais-argentina-nuevo-logo-representar-productos-acciones-culturales-pais_0_9cAmUtbkD.html

Para comenzar con el trabajo se realizaron dos tipos de procesos, uno estratégico a partir del diagnóstico y otro de construcción gráfica: el diagnóstico tuvo como objetivo obtener información pública y privada para identificar qué percepción general había de Argentina interna y externa para luego armar una estrategia de trabajo. Se realizaron estudios, investigaciones, encuestas nacionales e internacionales, reuniones de trabajo con las áreas involucradas, entre otros, en busca de generar un consenso sobre la Marca País Argentina.

Giralda indicó que la intención no era volver a modificar la marca país, pero decidieron embarcarse en un nuevo proyecto de marca que fuera elegida por la gente, votada por notables y conocida por los sectores público y privado antes de que se elija para que lo gráfico sea la firma de una buena estrategia.

El proceso de construcción gráfica comenzó en noviembre del 2020, cuando se creó la Mesa interministerial de diseño abierta compuesta por diseñadores del estado que participaron en el desarrollo de esta nueva marca gráfica. Se trabajó de esta forma porque estos diseñadores ya tenían experiencia en marcas públicas y ya habían trabajado en aplicaciones anteriores, lo que les permitió saber de antemano sobre el funcionamiento y aplicación de la MP. Además, destacó que por el contexto de pandemia era difícil pedir presupuesto ya que siempre esas construcciones de identidad son muy costosas y Argentina no estaba en un momento para hacer esa inversión por la emergencia sanitaria.

La mesa estuvo compuesta por dos diseñadores de cada ministerio, dos por presidencia de la nación y un coordinador. El proceso estuvo liderado por la dirección nacional de Marca País que brindó el brief e insumos necesarios para la construcción de la identidad y se planteó como un proceso de trabajo colaborativo, es decir, estos diseñadores se retroalimentaban para realizar una mejor propuesta. Se generaron 16 propuestas de diseño que luego se redujeron a 5, evaluadas por un jurado de notables dividido en dos grandes grupos, por un lado, reconocidos diseñadores gráficos industriales de Argentina a quienes se les asignó voto doble como Ricardo Rousselot, Cristian Mohaded, Carlos Venancio y las diseñadoras Mónica Pujol, Julieta Ulanovsky y Anabella Rondina y por otro lado 8 personalidades multisectoriales, entre ellos seleccionaron finalmente dos isologos.

Paralelamente se realizó en conjunto con la secretaria de medios y comunicaciones una campaña *teaser*⁵⁶ en busca de explicar a la sociedad lo que es una marca país, para que sirva y porque es tan importante, y una vez elegidos los dos isologos se realizó una campaña de votación en la que se invitó a la población a participar. Esta votación fue abierta y online, y con el resultado de la misma se definió la identidad gráfica de Argentina. El 15 de julio de 2021 se anunció la nueva MPA con el nuevo signo oficial y con ello se estableció un manual de uso para la marca⁵⁷.

Figura 7

Tercera Marca País Argentina



Fuente: Imagen obtenida desde la Página Web del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación⁵⁸.

Según Giralda, se generó un proceso único de construcción marcaria y de selección transparente ya que se fueron informando los pasos mediante decretos, resoluciones y comunicación en redes. Lo definió como un proceso democrático por ser participativo para la ciudadanía ya que no se había realizado anteriormente y que esto generaría validación y arraigo en la gente, y podría ser una de las razones por las que resulte más difícil modificarla a futuro. Con ello resaltó que eso no significa que la misma no pueda evolucionar, pero sí que se pueda mantener una línea de trabajo y trascender las gestiones de gobierno, además resaltó la puesta en valor de los equipos del Estado.

Casissi no estuvo de acuerdo con la metodología de selección de marca ya que no se conocieron los diseñadores a cargo del proyecto ni las alternativas de marca que

⁵⁶ Campaña teaser: es una campaña incógnita. La campaña de intriga, también conocida como campaña de pre lanzamiento, es un formato publicitario que funciona como anticipo de una campaña principal. El objetivo de esta es generar curiosidad y expectación hasta que la campaña publicitaria principal comience.

⁵⁷ Se publicó en el decreto 460/2021 disponible el 3 de julio de 2022 en <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-460-2021-352037>

⁵⁸ Obtenido el 14 de Mayo de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais/historia>

llegaron a la final, como tampoco se mostró conforme con el jurado de notables seleccionados por no ser especialistas en marca país, es decir, por no tener conocimientos técnicos, al igual que el voto de la población. En su opinión esto garantiza un bajo costo pero no asegura un buen trabajo y la creación de la marca país no debió estar asociada a la creatividad ni a la libre interpretación de los diseñadores (Cassisi en Foroalfa, YouTube, 2021)⁵⁹.

El escenario de lanzamiento de la nueva marca país fue complejo debido a las restricciones por la pandemia del coronavirus que aún se mantuvieron en el 2021. Su manual de uso estuvo abierto por un año para ir adaptándose a las nuevas necesidades de aplicación que fueron surgiendo durante su utilización.

El Diseño de la Nueva MPA

El diseño de la nueva MPA estuvo basado en la escarapela y el sol de mayo de la bandera, dos símbolos patrios. La cinta fue constituida por 24 módulos que se generaron a partir de los rayos del sol, esos 24 módulos corresponden a las 23 provincias y la ciudad autónoma de Buenos Aires, con lo que se buscó reafirmar el federalismo.

Figura 8

Creación Imagotipo Tercera MPA



Fuente: Imagen del Manual de Uso de la República Argentina

⁵⁹ Recuperado 1 de marzo de 2023 de <https://www.youtube.com/watch?v=e4iBGoDo524&t=2s>

El imagotipo⁶⁰, es la representación gráfica de la marca de uso común en todas las aplicaciones. La alternativa prioritaria es la horizontal con 3 tintas y fondo blanco. En caso que esto no sea posible, existen alternativas de versiones con su imagotipo blanco y fondo en colores, o imagotipo en color celeste, azul o azul oscuro. Deben respetarse las dimensiones, los colores, las tipografías, la ubicación y el estilo fotográfico indicado en su manual. La escarapela-sol es el elemento central de la imagen de marca y en algunas publicaciones puede utilizarse sin la palabra argentina.

Según Giralda, la nueva MPA es una evolución de la marca de las cintas (primera MPA) debido a que utilizan la misma paleta cromática y consideró que la evolución gráfica es tener por lo menos un elemento que se comparte (Ver Anexo 2, Entrevista N° 1: Martín Giralda).

Simonato indicó en la entrevista que este logo es sobrio y tiene un significado importante, ya que en encuestas realizadas a alumnos de la UNLP que debían mencionar la primera palabra con la que se asociaba el nuevo isologo de la marca, nombraron como primera opción la escarapela, y luego la patria. Afirmó que los argentinos lo asociaron a la escarapela y los extranjeros lo asociaron con algo patrio (Ver Anexo 2, Entrevista N° 4: Fernando Simonato).

La Puesta en Marcha de la Nueva Marca

Una vez oficializado el nuevo signo marcario, comenzó a trabajarse en su implementación que se realizó mediante un trabajo mancomunado con la Dirección Nacional de Promoción del Turismo, Deportes, Industrias Culturales y Servicios basados en el conocimiento del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (en adelante MRECIC). Se brindaron capacitaciones a la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (en adelante AAICI), a todas las representaciones argentinas en el exterior y a los equipos técnicos del MRECIC, como también se trabajó en una agenda para promocionar Argentina en el exterior.

Mediante un reglamento y un manual de uso para la aplicación de marca, se establecieron las disposiciones que rigen el uso de la MPA como su configuración, licencias de uso, procedimientos para otorgamiento, renovación suspensión, entre otros. La

⁶⁰ Según brandemia el imagotipo es un conjunto icónico-textual en el que texto y símbolo se encuentran claramente diferenciados e incluso pueden funcionar por separado. Recuperado el 10 de Julio de 2022 de <https://brandemia.org/hablemos-con-propiedad-logotipo-isotipo-imagotipo-isologo-imagen-corporativa-identidad>

Administración Pública Nacional y aquellos que soliciten una licencia de MPA deben primero cumplir con el reglamento para que luego se les habilite el manual de uso de la marca.

El reglamento de la MPA posee planes de licencias de uso gratuitos, con caducidad y estas se otorgan para el uso en eventos, para representantes de la marca (como embajadores, amigos de Argentina y argentinos en el mundo), para uso en asociaciones y entidades (públicas o privadas), y para uso en empresas (se entrega a marcas registradas que distinguen productos o servicios argentinos). Se busca que quien utilice las licencias se comprometa con Argentina y contribuya positivamente a la promoción de la imagen del país.

Para acceder a la MPA siendo empresa es necesario ser exportador o estar iniciando el trámite, tener productos certificados en los más altos estándares de calidad de su sector, con capital mayoritario argentino y recursos humanos nacionales. Además, requieren no tener antecedentes penales y situación fiscal en regla, contar con programas vinculados a la sustentabilidad e impacto social y poseer políticas orientadas a la diversidad y equidad de género.

Para la solicitud de licencia, se debe completar un formulario online, que se convierte en un expediente posteriormente evaluado en conjunto con el comité interministerial. Cuando está todo aprobado, se envía un certificado de uso de marca. Para la utilización de la licencia por parte del sector público hay que enviar un correo explicativo indicando para qué se aplicará, para que se brinde un kit de aplicación correspondiente.

El Manual de Uso

El manual de uso es una herramienta útil de consulta constante que dicta las normas de aplicación de la identidad visual y contiene los lineamientos gráficos a seguir para cada comunicación. La marca cuenta con versatilidad gráfica para adaptarse constantemente a cambios, y actúa como un identificador nacional. Actúa como un signo integrador de toda la nación.

El manual determina la MPA como una política de estado, patrimonio de todos los argentinos y en él queda explícita la diferenciación que se busca realizar respecto al gobierno, donde se establece que la marca es ajena a los objetivos particulares del gobierno y tiene independencia de los cambios políticos.

Giralda destacó que es importante diferenciar signo de símbolo, ya que el símbolo es el símbolo patrio, que puede ser la bandera, la escarapela, el escudo nacional, entre otros, pero el signo nacional es una representación gráfica que sirve para promocionar, como este caso es la marca país (Ver Martin Giralda en Conversatorio Marca País Argentina con la Universidad San Juan Bosco⁶¹).

La Web Oficial

La web oficial del gobierno argentino tiene su sección Marca País⁶², en la que se la define como una herramienta para robustecer e incrementar la competitividad nacional y que esto conlleve a una mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y el afianzamiento de nuestra identidad. Se destacan los principios fundacionales de la marca donde establece que debe ser:

- Constitucional, porque deben honrar la Constitución Nacional e ir acorde a sus normas.
- Política de Estado, ya que debe pensarse como tal y perdurar en el tiempo.
- Interdisciplinaria, es decir, aplicar para todos los sectores (públicos y privados).
- Multisectorial, porque debe ser para todos, integradora, para construir una identidad común desde la diversidad nacional.
- Sostenible, para que esté alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y procurar el crecimiento y desarrollo sostenido del país.
- Inclusiva ya que debe ser para todos los habitantes del país englobando a todos los actores, respetando la igualdad de género y la diversidad.
- Respetuosa de los derechos humanos.
- Complementaria de marcas, ser transversal a marcas regionales, de destinos o sectoriales.
- De desarrollo institucional, con el objetivo de realizar alianzas público-privadas.
- De cooperación internacional, ya que las acciones de la marca no deben agredir marcas de otras naciones, respetando las normas de Derecho Internacional.

La web indica que la Marca País destaca los atributos diferenciales de Argentina para posicionar y desarrollar los sectores estratégicos de la economía como el turismo, las exportaciones, la cultura y la llegada de inversiones⁶³. Además, resalta que la marca

⁶¹ Recuperado el 5 de Julio de 2022 de <https://www.youtube.com/watch?v=Ikj00a4IUxs>

⁶² Sección marca país disponible en <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais>

⁶³ Obtenido el 14 de Mayo de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais/historia>

nacional “contribuye al fortalecimiento del sentido de pertenencia y el orgullo de ser argentino”. La define como una herramienta para el desarrollo nacional, y establece que su estrategia debe perdurar en el tiempo.

Estado de la Aplicación de la Marca País al Momento de Escribir el Informe

Durante la elaboración de esta tesis, el gobierno ha estado trabajando en la difusión y aplicación de la marca, se habilitaron licencias para que las empresas puedan utilizar la misma cumpliendo requisitos que se exigen desde el Comité Interministerial de Marca País mencionados anteriormente. Se han realizado presentaciones y capacitaciones sobre su evolución en diferentes instituciones públicas y privadas, y en septiembre del 2021 comenzaron a presentar la MPA a representaciones argentinas en el exterior, a partir de cuándo se comenzó a participar también en eventos internacionales.

En noviembre del 2021 Argentina participó de la apertura de la China International Import Expo en busca de fomentar el comercio bilateral con China, presentándose a través de la Embajada en Beijing y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, y en el mes siguiente estuvo presente en la Feria Internacional de Turismo de Argentina, en Buenos Aires.

Para enero 2022 estuvo en la Feria Internacional de Turismo (FITUR) de Madrid y luego se hizo presente en Madrid Fusión con exposiciones de Embajadores de Marca País y exponentes del ámbito gastronómico y el sector vitivinícola. A nivel nacional participó en el programa federal “Desafío Exportador” que ofreció la Cancillería argentina dirigido a Pymes con potencial exportador, y participó en el encuentro regional del turismo del Vino en Mendoza (COVIAR)⁶⁴.

Se han otorgado reconocimientos MPA a empresas destacadas como por ejemplo Argentina Polo Day por su dedicación sostenida en el tiempo de promover el polo argentino⁶⁵, como también a embajadores de la MPA personas destacadas como Magdalena Pesce, gerente de Wines of Argentina, Azucena Uranga, capitana de la selección Argentina en el primer Mundial de Polo Femenino, Los Palmeras, artistas de cumbia santafesina⁶⁶. Se continuó realizando distinciones a argentinos en el mundo,

⁶⁴ Información obtenida el 9 de julio de 2022 de <https://www.linkedin.com/feed/hashtag/?keywords=mendoza&highlightedUpdateUrns=urn%3Ali%3Aactivit y%3A6920374049244127232>

⁶⁵ Recuperado el 10 de julio de 2022 <https://www.youtube.com/watch?v=hmPuFoaVSi8>

⁶⁶ Recuperado el 10 de Julio de 2022 https://www.youtube.com/watch?v=7X_UpiWzGTc

embajadores MPA, empresas, amigos de argentina, también se realizaron jornadas de capacitación a empresas y otras organizaciones sobre el correcto uso de la marca⁶⁷ y además, se lanzaron campañas publicitarias invitando a los argentinos a veranear dentro del país.

Giralda, en la entrevista, argumentó que actualmente lo que se busca desde MPA es mostrar la Argentina en el mundo y además generar orgullo de pertenencia a los argentinos. Actualmente la marca se encuentra en pleno proceso estratégico, y para la primera etapa comenzaron a trabajar con la gastronomía, ya que consideran que tracciona muchas otras áreas, como lo han hecho en Perú y España, dos países que supieron aprovechar la veta gastronómica. A su vez, resaltó que identificaron ya dos niveles de sub marcas en los que están trabajando, un primer nivel como producción argentina, turismo en Argentina, estudia en Argentina y cultura argentina y un segundo nivel de sub marcas que se desprende de los anteriores. Un ejemplo de ello puede ser Argentina tierra de vinos, que se desprende de gastronomía, o nómadas digitales que surge de estudia en Argentina. Indicó además que la asociación con el sector privado resultó clave para generar acciones internacionales ya que actualmente hay más de 200 empresas que tienen la marca y al haberles otorgado las licencias se les ha podido ofrecer participación conjunta en diferentes eventos por medio de las empresas (Ver Anexo 2, Entrevista N° 1: Martín Giralda).

Al revisar la situación actual con los referentes entrevistados, el referente de Identidad Reservada N°1 indicó que los beneficios ofrecidos por la MPA son principalmente promocionales, de marketing y que “no hay una política fuerte de penetración de mercado o de comercialización tanto desde el punto de vista empresarial como desde el *soft power* que sería la cultura”, y ejemplificó con el *soft power* de Estados Unidos, considerando que los argentinos tenemos la cultura *yankee* en todos lados (Ver Anexo 2, Entrevista N° 5: Entrevistado de Identidad Reservada 1). Por su parte, Giralda indicó que actualmente se les concedieron beneficios principalmente promocionales, aunque están constantemente tratando de darle más patrocinio para acompañarlos en campañas más focalizadas a determinados segmentos, buscando acciones entre ellas de co-branding que les resulten de mayor ayuda, como el libro de Polo realizado por una editorial de libro con marca país y Argentina Polo Day. También expresó que “las empresas marca país tienen prioridad a la hora de participar en una feria junto con la agencia argentina de inversiones y comercio internacional”, ya que tienen la posibilidad de ser quienes otorguen

⁶⁷ Recuperado el 1 de Marzo de 2023 de <https://argentina.ladevi.info/marca-pais/marca-pais-herramienta-que-no-identifica-ni-posiciona-n48190>.

premios a referentes internacionales, quienes ocupen lugar en los stands, entre otros. Sostuvo que “en general no es fácil conseguir lo que las empresas en su mayoría siempre piden, que son exenciones impositivas, y/ o subsidios, entre otros”.

Schiavi indicó que todavía no se logró consolidar una estrategia global de marca ya que se mencionan los productos argentinos, y se repiten los patrones del 2008-2015 cuando el mundo hoy es completamente distinto. Indicó en la entrevista que debería hacerse otra cosa, porque actualmente estamos atravesando otro momento pero que aún no está claro el panorama, y destacó que ahora es complejo trabajar en una estrategia de marca debido a que se está cerrando un ciclo de gobierno con un final incierto donde nadie puede garantizar lo que ocurrirá, donde la sociedad está polarizada y tratar de instalar ideas de consenso como las que requiere una estrategia de marca, es muy complejo (Ver Anexo 2, Entrevista N° 2: Alejandro Schiavi).

Simonato resaltó que la marca no está recibiendo el impulso suficiente para su divulgación y posicionamiento, ya que se podría emplear en campañas internas en los vuelos, en la costa durante el verano, entre otros. Como ejemplo indicó que en Aerolíneas Argentinas que es una empresa del Estado no se ve la marca país en todas las aeronaves (Ver Anexo 2, Entrevista N° 4: Fernando Simonato).

En enero del 2023 se lanzó una campaña publicitaria para turistas o potenciales turistas internacionales de Argentina, disponible en Twitter de Marca País Argentina⁶⁸. Esta campaña junto con el accionar de la marca fue criticada por la revista La Agencia De Viajes (LADEVI), en una nota titulada “Marca País, herramienta que no identifica ni posiciona” en la que indicaron que desde el sector turismo demandan resultados y consideran que la marca ha sido bastardeada por la cantidad de licencias entregada además de no posicionar. Según este medio es un reclamo realizado por el conjunto de la industria del turismo.

Gestiones de Gobierno con una Nueva Marca País

Cuando surgió la primer Marca País Argentina, gobernaba Néstor Kirchner, perteneciente al partido político Frente para la Victoria, una coalición política con una

⁶⁸ Recuperado el 1 de Marzo de 2023 en https://twitter.com/marcapaisar/status/1619741168593674241?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etwete mbed%7Ctwterm%5E1619741168593674241%7Ctwgr%5E6ab4dfd5c290a71672c94b47348f3cd3078e3be3 %7Ctwcon%5Es1 &ref_url=https%3A%2F%2Fargentina.ladevi.info%2Fmarca-pais%2Fmarca-pais-herramienta-que-no-identifica-ni-posiciona-n48190

mayoría perteneciente al partido justicialista (peronista), pero también con integrantes del partido comunista, intransigente, radicalismo, y socialismo. Fue sucedido luego por su esposa, Cristina Fernández de Kirchner, que gobernó por dos mandatos consecutivos desde 2007 hasta 2015 y pertenecía al mismo partido político. Durante este período en 2010 se realizaron ajustes en la marca país argentina y en 2013 se realizó la primera actualización de la marca país, manteniendo su logotipo inicial y adicionando el color amarillo.

Su sucesor fue Mauricio Macri quién asumió la presidencia en 2015, perteneciente al partido Propuesta Republicana (PRO), la alianza Cambiemos con la Unión Cívica Radical y la Coalición Cívica, que representa los intereses sociales de sectores concentrados de la economía, con una ideología política y económica diferente a la de sus predecesores⁶⁹. En 2018 durante su gobierno se realizó un cambio de la MPA.

En 2019 asumió el gobierno Alberto Fernández perteneciente al frente de todos, también conformado por una coalición de partidos donde predomina el partido justicialista, liderado por Alberto Fernández, Cristina Fernández de Kirchner y Sergio Massa. Esta coalición se creó con una ideología semejante a la de los gobiernos 2003-2015 con mayor presencia del estado para garantizar los derechos de todos los ciudadanos⁷⁰. Durante este gobierno surgió la última MPA que mediante un concurso y votación ciudadana se presentó con un diseño diferente al anterior.

Es importante destacar cómo ha variado la MPA con los cambios de gobierno, lo cual implica un reinicio del trabajo en cada gestión de gobierno lo cual no resulta beneficioso para su difusión internacional. Más allá de las diferencias que puede haber entre cada gobierno, el ingreso de divisas y el interés por las exportaciones e inversiones es algo que permanece en todas las gestiones como un interés común y ese proyecto debería sostenerse en el tiempo, respaldándose con una misma estrategia marca país.

⁶⁹ Más información en el link obtenido el 1 de Abril de 2023 de <https://pro.com.ar/>

⁷⁰ Obtenido el 25 de septiembre de 2022 de <https://frentedetodos.org/plataforma>

Capítulo 3: Entrevistas a Informantes Calificados Referentes del Tema

El trabajo de campo realizado para esta investigación consistió en rastrear a los principales referentes del tema en el país, a quienes se los denomina informantes calificados, para entrevistarlos. Se han realizado entrevistas semiestructuradas y en algunos casos solo adaptadas al área de conocimiento de los referentes.

Los entrevistados han sido seleccionados por el método de muestreo por conveniencia, es decir, según su disponibilidad y accesibilidad para participar en el trabajo. Se ha contactado para entrevistar a doce referentes del tema, a través del correo electrónico o por Whatsapp⁷¹, y se ha obtenido respuesta de ocho de ellos. Al momento de realizar las entrevistas, se les ofreció a los referentes la posibilidad de preservar su identidad por ser un tema sensible con relación a la política, y del total de los entrevistados seis aceptaron dar su nombre y dos optaron por mantener su identidad en reserva. Estas entrevistas fueron realizadas entre los meses de septiembre y noviembre del 2022, las mismas han tenido una duración promedio de 40 minutos y pueden encontrarse en el Anexo 2.

Los entrevistados fueron Martín Giralda, Alejandro Schiavi, Gonzalo Casanova Ferro, Fernando Simonato, Ramiro Alem, Pablo Singerman, y dos entrevistados de identidad reservada, también con conocimiento del tema trabajado. Las entrevistas han sido realizadas por diferentes medios, cuatro de ellas virtualmente por videollamada (Con Alejandro Schiavi, Gonzalo Casanova Ferro, Fernando Simonato y Entrevistado de Identidad Reservada 1 –IR1), una de ellas ha sido por llamada telefónica (con Ramiro Alem), dos por mensajes de audio de Whatsapp (con Pablo Singerman y Entrevistado de Identidad Reservada2 – IR2), y una de ellas realizada personalmente, con Martin Giralda en el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación.

Seis de los entrevistados respondieron en base a una serie de preguntas preestablecidas, ellos fueron Martín Giralda, Alejandro Schiavi, Gonzalo Casanova Ferro, Fernando Simonato, Entrevistado de Identidad Reservada 1 y Entrevistado de Identidad Reservada 2. Estas preguntas sirvieron para confeccionar una guía de temas para la sistematización de la información que permitió posteriormente extraer conclusiones. Los principales temas abordados en las entrevistas fueron la Estrategia Marca País Argentina en general, las modificaciones de la marca país Argentina, el organismo de gestión, la permanencia de la MPA, los desafíos de la marca y las marcas regionales.

⁷¹ Aplicación de mensajería instantánea que permite a enviar mensajes de texto, imágenes, videos y audios a otros usuarios que también tienen la aplicación instalada en sus dispositivos móviles.

Además, a través de Youtube se tuvo acceso al canal ForoAlfa en el que se encontró contenido de Luciano Cassisi que publicó “Argentina elige su Marca País por voto popular”⁷² en <https://www.youtube.com/watch?v=OlyZ65zWPIg&t=106s> y “¿Cómo será la nueva Marca País Argentina 2021?”⁷³ disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=e4iBGoDo524&t=1343>

A partir de la sistematización de la información recabada en las entrevistas, se presenta a continuación los resultados obtenidos.

➤ **Isologo y Estrategia Marca País**

Al abordar el tema de la Marca País Argentina con los entrevistados, todos coincidieron en destacar la importancia de la Marca País, no solo de su isologo sino también de la existencia de una estrategia a largo plazo. Coinciden en señalar que para sostener la marca a largo plazo es necesario invertir mucho tiempo y dinero.

Uno de los entrevistados, Schiavi, afirmó que la marca país es más que el isologo, y resaltó que la gestión de la MPA no depende solamente de un equipo técnico, sino que requiere de otro tipo de decisiones y contextos. También indicó que la estrategia de marca país debería ser eterna (Entrevista N° 2). Al respecto el entrevistado IR 1 coincidió con Schiavi al señalar que la MPA no es solamente el diseño visual, y sostuvo que el diseño gráfico “es un componente más entre un montón de factores que tienen que ver con valores, acciones, con los servicios, los productos, con todo lo que es el proceso de interacción de esa marca con sus públicos finales”, es decir, es una herramienta más integral (Entrevista N° 5).

Por su parte, Simonato afirmó que, aunque el diseño gráfico permite captar la atención, la estrategia es más importante, ya que el diseño es subjetivo y existen estrategias que han consolidado diseños gráficos pobres. A la vez sostuvo que “la semiótica es la transmisión del significado de los signos, y ese significado lo da la estrategia, ese contenido que lo da el área de promoción de la secretaría de turismo”. Indicó que el diseño gráfico puede suplirse si hay una estrategia bien desarrollada, ya que el diseño gráfico tiene que tener una narrativa que le de impulso. Para ello, es importante saber cómo

⁷² Obtenida el 10 de marzo de 2023 de <https://www.youtube.com/watch?v=OlyZ65zWPIg&t=106s>

⁷³ Obtenida el 10 de marzo de 2023 de <https://www.youtube.com/watch?v=e4iBGoDo524&t=1343>

comunicarlo, a quien comunicarlo y qué instrumentos se utilizarán. Afirmó que la estrategia es el cómo, y el cómo necesita presupuesto y un plan (Entrevista N° 4).

Por otro lado, Giralda opinó que tanto el isologo como la estrategia son importantes, ya que el isologo no se puede modificar constantemente, y la estrategia tiene que ser algo que se mantenga en el tiempo, aunque también advirtió que siempre habrá factores externos que alterarán la estrategia, y hay que tratar de mantener siempre nuestra identidad (Entrevista N° 1).

Como síntesis se puede señalar que para los entrevistados la MPA es una herramienta integral y tanto la estrategia como el isologo son importantes. Para lograr posicionarse, es necesario mantenerlos en el tiempo con la menor cantidad de modificaciones posibles.

Las Modificaciones de la MPA

Tras revisar el recorrido de la MPA y sus modificaciones, los entrevistados hicieron sus comentarios sobre lo que cada uno ha podido deducir o interpretar acerca de lo ocurrido con cada modificación de Marca País de Argentina en cada período.

En cuanto a la primera MPA, la marca gráfica de las cintas, indicaron que fue la marca mejor posicionada y la más apropiada por los propios argentinos, ya que fue la estrategia e isologo que más tiempo perduró. Schiavi indicó que la estrategia de la primera marca fue en primer lugar de cambio de imagen país, luego de posicionamiento y orgullo nacional, y finalmente de diversificación de marcas (Entrevistas N°2 y N° 4).

En cuanto a las críticas al primer isologo, se dijo que no era fácilmente percibido y que necesitaba ser explicado para dar cuenta de su significado, lo que no debería ocurrir con una marca país. Se resaltó que la mejor versión fue la última donde se reemplazó el color gris por el amarillo del sol de la bandera nacional (Entrevista N°4 y Cassisi en Youtube⁷⁴).

Singerman respecto al Observatorio de Marca País Argentino establecido durante la vigencia de esta primera marca y del cual fue director, coincidió en que la falta de continuidad de políticas en general, y en particular de turismo y marca país es una

⁷⁴ Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=e4iBGoDo524&t=1343>

problemática que no permitió continuar con el Observatorio Marca País Argentino (Entrevista N° 7).

Con respecto a la segunda marca, la del círculo celeste con una A en su parte inferior, indicaron que buscaba ser memorable y que, en términos de isologo, era mejor que la anterior ya que apuntaba a las masas (Entrevista N°6 y N°4). Sin embargo, su excesiva simplicidad no era característica de una marca país (Entrevistas N° 4 y Cassisi en Youtube). En cuanto al isologo y su estrategia, opinaron que no tuvo la difusión necesaria y no llegó a consolidarse ni posicionarse (Entrevista N°6). Además, ha recibido críticas porque se hizo un cambio demasiado abrupto respecto a la marca anterior y sin consenso con el sector privado. Indicaron que no se sostuvo la estrategia realizada previamente y tampoco se conoció la implementación de una nueva (Entrevistas N°2 y N°3).

Por último, la actual marca país (la tercera) también recibió críticas por su proceso de elección y por su baja implementación, ya que consideraron que aún le falta posicionamiento. Respecto al isologo, señalaron que su semejanza con la escarapela la hace más asumible como marca país, ya que tiene que ver con la nación Argentina (Entrevistas N° 4 y Cassisi en Youtube⁷⁵). Sin embargo, las críticas están apuntadas al poco conocimiento sobre su desempeño y estrategias, y a la baja difusión de la misma, como así también a su fuerte vinculación con el turismo (Entrevista N°2 y N°3). Pese a esto, varios entrevistados indicaron que no volverían a modificar el isologo, ya que es semejante a la escarapela y volver a modificarlo generaría mayor confusión (Entrevista N°1, N°4 y N°3). Algunos entrevistados adjudicaron esto a la falta de presupuesto y también de tiempo para su posicionamiento (Entrevista N° 1 y N° 5).

Tras revisar el tema, todos los entrevistados están de acuerdo con que la MPA se ha venido modificando con el transcurso del tiempo y ha tenido cambios muy notorios, renovándose tras cada nueva gestión de gobierno en función de los intereses y políticas de cada gobierno de turno, sin considerar el beneficio de tener una estrategia de marca a largo plazo. En general, los entrevistados se muestran disconformes con estos cambios, en los que se ha modificado la marca gráfica y la estrategia de marca se ha renovado con cada gestión. En su mayoría, resaltan que el principal error es la falta de continuidad en las políticas nacionales, que conlleva modificaciones tras los cambios gubernamentales. Consideran que para erradicar esta conducta debería haber una institución estatal específica no vinculada a un ministerio y que sea autárquica, pero además, indican que esto se

⁷⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=OlyZ65zWPIg&list=RDLVe4iBGoDo524&index=2>

condice con una problemática aún más grande del país, que tiene que ver con la falta de proyección a largo plazo, y la escasez de presupuesto para estos temas.

Algunos de los entrevistados han comparado el desempeño de la MPA con otras marcas de países que, a pesar de haber tenido cambios de gobierno de diferente ideología política, han mantenido la estrategia de marca país o la han ido ajustando gradualmente, como son los casos de Perú, Costa Rica o Chile. Sin embargo, han resaltado que es importante que exista la MPA, que sea una política de estado y que se trabaje en ella (aunque no como les gustaría). Todos están de acuerdo en que las modificaciones han sido abruptas, que lo mejor es realizar ajustes o adaptaciones de lo anteriormente trabajado. Al tratar de identificar alguna continuidad, han resaltado que el color “bandera”, celeste, se ha mantenido a lo largo de toda la marca (Entrevista N° 1 y N° 5).

Organismo de Gestión y Despolitización de la MPA

La mayoría de los entrevistados señaló la importancia de cambiar la institucionalidad de la MPA e independizarla del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación concediéndole un espacio propio. La independencia permitiría una planificación a largo plazo y una menor dependencia de las gestiones de gobierno, lo que conllevaría menos cambios en la MPA.

Casanova Ferro sugirió que la MPA debería formar parte de un organismo autónomo y autárquico para tener mayor independencia de las gestiones gubernamentales y trabajar en una estrategia a largo plazo. Según indicó, dentro de la estructura del estado existen organismos públicos que dependen del presupuesto nacional, pero son autónomos y autárquicos, lo que les permite dictar su propio reglamento y mantener un equipo técnico especializado a lo largo de las gestiones. Esta continuidad es lo que le da lógica y consistencia a la marca. A su vez, hizo mención a la importancia de la academia en la planificación, quienes desde la gestión del conocimiento pueden aportar ideas, y allí destacó que los países que planifican a largo plazo tienen incorporado al sector académico para trabajar en conjunto con los gobiernos (Entrevista N°3).

Por su parte, Giralda se inclinó por la asociación público-privada como una alternativa para la gestión de la MPA, indicó que podría funcionar “a través de una fundación o a través de una agencia público-privada donde haya un directorio público

privado, y las acciones que se ejecuten estén validadas por un directorio”, y resaltó que esto funciona así en otros países que han logrado tener una marca país más estable (Entrevista N°1).

Além mencionó que la MPA debería tener un rango decisional con mayor jerarquía, muy cercana a la Presidencia, lo que le otorgaría mayor presupuesto y optimizaría el gasto público al unificar bajo la MPA los distintos tipos de trabajos de posicionamiento internacional de Argentina (Entrevista N°8).

Adicionando a lo anterior y en concordancia con lo mencionado por Giralda, dos entrevistados sugirieron la importancia de la participación de otros organismos para que la gestión de MPA funcione correctamente. Entre ellos, Simonato propuso intentar despolitizar la gestión de MPA convocando también a la oposición política para el trabajo y desarrollo de la MPA, para lograr con ello permanencia, y por su parte el Entrevistado de Identidad Reservada 2 indicó que la MPA debería ser un organismo que unifique el trabajo del público y el privado “por qué los privados permanecen y cuando digo privados no me refiero a 3 grupos monopólicos, me refiero a cámaras de comercio, a cámaras de turismo, agencias de inversiones, a cámaras de exportadores, a academias, al mundo de la cultura, etcétera” (Entrevista N°4 y N°6).

Permanencia de la MPA

Respecto a la permanencia de la MPA, todos los entrevistados están de acuerdo que debe superar los ciclos de gobierno, es decir, que no debe ser una idea nueva de cada gestión gubernamental. Aunque uno de los referentes propuso una EMP con un plazo mínimo de actualización de 5 años con pequeños ajustes, otras respuestas han planteado incluso una planificación eterna, es decir, a 50 años e incluso para siempre. Esto último coincide con los casos de éxito que algunos entrevistados mencionaron, por ejemplo, París, donde siempre se la ha vinculado con la ciudad del amor y del perfume, y esto no ha cambiado con el tiempo.

Los referentes hicieron hincapié en la importancia de mantener una misma estrategia de marca ya que esta es la única forma en la que se podría lograr un posicionamiento exitoso. La Marca Argentina que mejor se ha posicionado fue la primera que logró doce años de permanencia, ya que para posicionar una marca país “necesitas

tiempo y dinero, y la traducción en políticas que validen esos mensajes que estás transmitiendo de la marca y eso lleva tiempo para consolidarse” (Entrevista N°5).

Schiavi también mencionó la importancia de la permanencia de la estrategia y destacó que se pueden resaltar algunos componentes según la gestión de gobierno:

“Tenés que tener los consensos básicos y trabajar sobre ello y podés permitirte que cada gobierno le dé, dentro de lo que es el margen, su impronta. O sea, quiere acelerar más dentro de este consenso básico el componente A, lo acelera. (...) el problema es cuando empiezas de cero, ahí es donde lo perdés. El tiempo mínimo es toda la vida” (Entrevista N°2, Alejandro Schiavi).

Es importante destacar esto último ya que la permanencia debe ser a largo plazo, es decir, cuantos más años de proyección, mejor, y todos los entrevistados estuvieron de acuerdo con ello.

Los Desafíos de la MPA

Los entrevistados indicaron que se podría hacer un mejor trabajo en MPA, y señalaron varios desafíos que enfrenta esta marca para mejorar su posicionamiento y lograr un mejor desempeño, tanto en el ámbito nacional como internacional.

En cuanto a su forma de trabajo, indicaron que deberían tener una perspectiva más amplia e incluir otras áreas de intervención, junto con el desarrollo del país y ser más transversal, ya que la encuentran centrada principalmente en la cartera de turismo (Entrevista N°2). Asimismo, indicaron que otro desafío sería que tenga estructura y presupuesto establecidos por ley (Entrevista N° 8 y N° 6).

En cuanto a la promoción, indicaron que debería ser promovida para los argentinos e incorporar presencia física en destinos del país, utilizando los recursos del estado donde hace presencia como también realizando convenios con el sector privado y/o marcas multinacionales que le permitan generar mayor visibilidad (Entrevista N° 4). Además sugieren que debería involucrar a los sectores privados en la planificación es decir, que la MPA sea una herramienta propia para los privados también (además del sector público) como así también incorporar a la academia y otros actores relevantes que aportan desde la gestión del conocimiento (Entrevista N°3, N°4 y N°5).

Otro desafío para el posicionamiento nacional e internacional importante es el de crear identidad cultural para Argentina, que sea reconocida desde múltiples perspectivas como por ejemplo posicionarla incluyendo la economía del conocimiento. Y en cuanto al posicionamiento internacional, hicieron mención a que debería recuperar mercados en los que se perdió posicionamiento, y ganar notoriedad en nuevos mercados internacionales para ser un gran conductor de posibilidades de inversión y de ingreso de divisas a la Argentina (Entrevista N°1). Además, otro de los desafíos más nombrados y tratado ya anteriormente es permanecer en el tiempo, y para lograrlo debería revisarse su forma de gestión e independizarla de la política, sin descartar lo bueno que ha aportado cada gestión, basándose en una investigación de mercado lo más neutral posible (Entrevista N° 4 y N° 5).

En general, los entrevistados consideran que el problema actual para el éxito de la MPA es la planificación de cada gestión gubernamental a corto plazo, donde no hay un horizonte. El entrevistado de IR1 ha indicado que primero hay que “Identificar el rumbo como país para que la MPA tenga coherencia con lo que busca Argentina”, y al saber ello se podría acompañar desde la marca (Entrevista N° 5). De esta manera, la marca puede tener coherencia y acompañar los objetivos del país en su conjunto.

Las Marcas País Regionales

Al consultar acerca de las marcas de países regionales, la marca Perú fue la más mencionada por los entrevistados debido no solo a sus campañas de promoción sino también por su permanencia en el tiempo. El caso de Perú fue tomado como un ejemplo ya que a pesar de que el gobierno del país ha atravesado distintos cambios políticos, los peruanos lograron mantener su marca, apropiársela e instalarla en el exterior.

Además, la marca no solo ha conservado su identidad gráfica, sino que ha tenido buenas campañas de promoción internacional. Indicaron que no solo ha sido adoptada por su gente, sino también que es identificada en el exterior. En palabras del Entrevistado IR 2, la marca Perú “permanece en el tiempo, es querida por la gente, es respetada, tiene una estructura de mantenimiento, tiene diálogo con el sector privado, incluye a muchas reparticiones públicas, entonces se da una integración (...)” (Entrevista N°6). Si bien

algunos no indicaron estar del todo conformes con su diseño gráfico, resaltaron que ha sido adoptado por su población y eso la hace indiscutible.

Otra de las marcas mencionadas fue Chile, dado que mantuvo la misma estrategia a pesar de haber tenido modificaciones en su identidad gráfica. “Chile cambió en varios casos su isologo y su estrategia de marca sigue siendo siempre la misma” afirmó Alejandro Schiavi en la entrevista (Entrevista N° 2). Por otro lado, el Entrevistado IR 2 resaltó que la marca país Chile se encuentra administrada por una fundación de carácter público-privada, llamada Imagen de Chile y resaltó que “ahí te encontrás con una situación de permanencia (...) hay una formal relación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, pero principalmente se trata de una entidad que está soportada por el esfuerzo público y privado en forma compartida” (Entrevista N° 6).

También se mencionó el caso Costa Rica, que mantuvo su estrategia a largo plazo y tiene una muy buena organización del comité interinstitucional de marca país que incluye a la promotora de comercio exterior, a la agencia de inversiones, y el instituto costarricense de turismo, trabajando en conjunto. Aunque indicaron que la marca ha tenido algunos inconvenientes gráficos, los han podido solventar sin problema ya que la estrategia y su organización ha funcionado correctamente (Entrevista N° 1 y N° 6).

Fue mencionada, pero en menor medida la marca Colombia, principalmente por el funcionamiento de Procolombia y su estrategia de gestión, es decir, por cómo trabajan la marca país desde el gobierno (Entrevista N° 5 y N° 8). Los entrevistados también nombraron las marcas de otros países, pero la mención ha sido aislada y no resulta significativo para este informe.

Conclusión Parcial: Informe de Entrevistas

Al analizar la MPA, se puede establecer que es una herramienta integral, y tanto la estrategia como el isologo son importantes para posicionarse y mantenerse en el tiempo con la menor cantidad de modificaciones posibles. Si bien la estrategia aún no es conocida, la mayoría de los entrevistados están de acuerdo en que el isologo ya no debería volver a modificarse.

La MPA ha sufrido cambios notorios a lo largo del tiempo debido a las diferencias de políticas de gestión de cada gobierno, lo que la ha llevado a un reinicio constante del

proyecto y a que pierda posicionamiento. Sin embargo, se puede identificar que los colores utilizados por la marca son los mismos, aunque esto no genera una conexión en cambios tan drásticos.

La MPA debería enmarcarse en un organismo compuesto por integrantes del sector público-privado, donde participen el sector académico, confederaciones de empresas, entre otros. Este organismo debería encargarse de trabajar en conjunto planes estratégicos a largo plazo y permitir que cada gestión política de gobierno realice acciones promocionales sin modificar la estrategia.

En cuanto a su permanencia, la estrategia debería pensarse como si fuese eterna, superando las gestiones de gobierno y buscando mantenerse y perdurar en el tiempo, como lo ha hecho Perú o Francia con su forma de venderse en el contexto internacional.

La MPA tiene desafíos por delante, como pensarla hacia adentro, junto con el desarrollo del país, ser más transversal a otras áreas de intervención, tener una estructura y presupuesto creados por ley, y tener un organismo donde los privados y la academia también puedan aportar. Además, la marca necesita tener mayor difusión interna para lograr su posicionamiento dentro del país, crear una identidad cultural de la Argentina, recuperar mercados internacionales y posicionarse en nuevos mercados.

El desafío de permanecer y posicionarse llevará tiempo y dinero, pero con un buen organismo de gestión que establezca estrategias a largo plazo, se podrá lograr un buen trabajo basado en información neutral obtenida de informes del propio organismo, de colaboración con universidades y entidades de apoyo de especialistas en tema.

Capítulo 4: Los Rankings Marca País

Los países compiten entre sí y, a través de sus estrategias de marca país, buscan posicionarse por encima del resto para atraer inversiones, turismo y exportaciones. Para lograrlo, trabajan en distintas áreas que los ayudan a mejorar su posicionamiento. Una forma de estar al tanto de lo que deben mejorar es a través de los indicadores de marca país, que realizan mediciones analizando distintas variables. Así, las marcas pueden ser comparadas con el resto.

En el contexto mundial, existen consultoras internacionales que se encargan de medir el desempeño de las marcas de los países. Estas organizaciones realizan periódicamente un ranking de Marca País, tomando en cada caso las variables que consideran relevantes para determinar el posicionamiento de cada marca en comparación con las del resto de países. Algunas de las variables que eligen medir estos índices son: turismo, exportaciones, inversión, migraciones, cultura, patrimonio, gobernanza, bienes y servicios, calidad de vida, capacidad para retener y atraer talento, potencial para hacer negocios, seguridad, corrupción, sistema judicial, entre otros.

Entre los índices más reconocidos para medir la reputación de los países en el mundo se encuentran el Nation Brand Index (NBI) de Anholt, el Country Brand Index de FutureBrand, el Country Brand Ranking de Bloom Consulting, y el Brand Finance Nation Brands y Global soft power index de Brand Finance.

Nation Brand Index, Anholt GfK o Anholt- Ipsos Nation Brand Index y The Good Country Index

Simon Anholt, quien estableció unos de los primeros índices de marca país en 2005, considera que si un país tiene una marca positiva y fuerte podría conseguir una mayor ventaja sobre el resto de países. Anholt fue el creador del “Hexágono de Marca País”, que se encarga de medir la percepción de la marca de un país realizando preguntas sobre las siguientes seis dimensiones: turismo, exportaciones, gobernanza, inversiones e inmigración, personas y cultura. La encuesta se realiza a una muestra representativa de la población en diferentes países, en la que cada dimensión se mide en una escala de 0 a 100, y la puntuación final es un promedio ponderado de todas las dimensiones.

La comparación de los resultados obtenidos por cada país aplicando el Hexágono Marca País, constituye el ranking denominado Nation Brand Index, también conocido como Anholt GfK o Anholt- Ipsos Nation Brand Index, el primer índice de comparación de marca país con reconocimiento internacional.

Este autor, continuando con sus investigaciones en 2014 introdujo el “The good country index” que mide la contribución de los países al planeta y al bien de la humanidad considerando su PBI. El nuevo indicador mide el desempeño de los países en áreas como la ciencia y tecnología, cultura, paz y seguridad internacional, orden mundial, planeta y clima, igualdad y prosperidad y salud y bienestar.

Country Brand Index- FutureBrand

La consultora FutureBrand es reconocida por elaborar reportes anuales sobre la marca país y por su experiencia trabajando con marcas de países a nivel internacional. Mide variables duras como el PBI, y blandas, como las dimensiones de propósito y experiencia.

El Country Brand Index analiza a los 75 países que tienen mejor PBI aplicando una segunda evaluación que incluye más variables, dirigido a una muestra de la población que cumpla determinados requisitos preestablecidos (esta encuesta es tercerizada por FutureBrand). Respecto a las variables analizadas, dentro de las dimensiones de propósito, se incluyen los sistemas de valores, la calidad de vida, y los potenciales de negocio. En las dimensiones de experiencia se evalúan el patrimonio y la cultura, el turismo y el “*made in*”⁷⁶ (de productos y servicios).

En los primeros años, este índice sólo evaluaba las primeras 10 marcas internacionales. Posteriormente en 2005, FutureBrand realizó un estudio de marcas donde Argentina aún no participaba, sin embargo, los comentarios de expertos ya indicaban que Argentina podría ser interesante como marca país aunque adelantaban que podría ser políticamente muy difícil trabajar en la ella⁷⁷.

⁷⁶ Made in= Hecho en.

⁷⁷ Recuperado el 29 de Mayo del 2022 de, página 29 de <https://www.hospitalitynet.org/file/152002281.pdf>

Country Brand Ranking Edición Comercio, Country Brand Ranking Edición Turismo y Digital Country Index - Bloom Consulting.

La consultora Bloom Consulting trabaja oficialmente con el Foro Económico Mundial⁷⁸, y ha creado los índices Country Brand Ranking Edición Comercio, Country Brand Ranking Edición Turismo y Digital Country Index, los cuales analizan las marcas de 200 países, a través de 5 dimensiones: Exportaciones, Inversión, Turismo, Talento y Relevancia. Cada una de estas dimensiones tiene un mercado objetivo específico, y a su vez cada, mercado tiene una necesidad específica a satisfacer.

El algoritmo utilizado para establecer estos rankings se construye “mediante cuatro variables: el impacto económico del sector (Inversión Externa Directa o Turismo acorde corresponda), la demanda digital, el rating de posicionamiento de marca y mediciones de presencia online” (Vázquez Bárbara, 2020, p.29).

Para medir la variable del impacto económico en turismo, se toma el gasto promedio de turismo internacional en los últimos 5 años, ya que se considera que las estrategias marca país no poseen un retorno económico inmediato. La segunda variable mide el volumen de búsquedas online vinculadas a inversiones, negocios y turismo. La tercera tiene que ver con el posicionamiento estratégico y lo más buscado en determinadas áreas (inversiones, turismo), y la cuarta con la presencia online de los países.

El índice más nuevo de la consultora es el Digital Country Index que mide el número total de búsquedas realizadas en internet, en cada una de las 5 dimensiones mencionadas previamente y aplica el análisis sobre ello.

Brand Finance Nation Brands y Global Soft Power index- Brand Finance

Brand Finance es una consultora internacional que se dedica a cuantificar el valor financiero de las marcas⁷⁹. La consultora calcula el valor de la marca utilizando la metodología *Royalty Relief* - alivio de regalías- que indica el valor que una empresa debería pagar por obtener la licencia de su marca, como si la tuviese que contratar aparte. Con este estudio se estiman los ingresos futuros, se calcula la tasa de regalías que se

⁷⁸ También conocido como World Economic Forum, más información en [The World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org)

⁷⁹ Recuperado el 10 de Mayo de 2022 de <https://brandfinance.com/press-releases/la-marca-pais-espana-remonta-aumentando-un-4-su-valor-segun-brand-finance>

cobraría por la utilización de la marca, el costo de capital promedio (o tasa de descuento) y la valoración de la marca. Esto mismo lo aplican a las marcas de los países.

La consultora colaboró en la elaboración de dos normas internacionales de marcas, la ISO 10668 de valoración de marcas, y la norma ISO 20671 sobre evaluación de marcas. La valoración de marca tiene que ver con el valor monetario de una marca y su valor comercial para una empresa como un activo transferible y generador de ingresos. Por otro lado, la evaluación de marca es la medición del valor no monetario de una marca en función de una serie de indicadores relevantes que tienen que ver con el impacto de la marca en sus consumidores⁸⁰.

El último índice puesto en marcha denominado Global Soft Power Index es un estudio basado en encuestas sobre las percepciones de las marcas de países, que evalúa las opiniones de más de 100.000 encuestados en todo el mundo respecto a las marcas de 120 países. La consultora Brand Finance realiza un enfoque corporativo y financiero de las marcas, al vincularlo directamente al impacto que tienen en las empresas sobre las marcas de su país, y viceversa. Hay dos tipos de investigaciones que se realizan respecto a la marca país, las que tienen que ver con los datos duros (económicos) y las que tienen que ver con datos blandos (bienestar social). Esta diferencia no permite tener un dato único, pero permite obtener resultados según el tipo de búsqueda (Vázquez, 2020). Se puede observar que últimamente se están incrementando los estudios que incorporan el análisis de herramientas digitales.

Un dato no menor es que algunas de estas consultoras que realizan los rankings, son también desarrolladoras de marca país, lo cual es un punto relevante a tener en cuenta ya que es muy probable que una marca realizada por una consultora resulte bien posicionada en sus propios indicadores, simplemente porque ha considerado al momento de su creación todas las variables que va a medir y ha tenido en cuenta de qué manera lo hará.

La MPA en los Rankings Internacionales

Luego de haber tratado en capítulos anteriores el recorrido de la Marca País Argentina, se analizará la evolución del posicionamiento de la Marca Argentina en los rankings internacionales. Es importante tener en cuenta que los especialistas estiman que

⁸⁰ Recuperado el 11 de mayo de 2022 de <https://brandirectory.com/faqs/what-is-the-difference-between-brand-valuation-and-brand-evaluation>

los efectos de la marca país y su estrategia se ven reflejados 5 años después de su implementación. Para el presente estudio, se han analizado los resultados disponibles de los siguientes rankings:

Nation Brand Index

A través de una investigación en internet, se han obtenido datos sobre la posición de la Marca País Argentina en los años 2004, 2008, 2009, 2020, 2021 y 2022⁸¹. Debido a la falta de datos sobre una gran cantidad de años se ha consultado por escrito a la página de Ipsos⁸² solicitando colaboración con mayor información, pero no se ha conseguido respuesta.

Country Brand Index Global de FutureBrand

Se realizó una investigación en la web respecto a los indicadores disponibles en cada año de la Marca País Argentina. Al encontrar sólo información de algunos años se contactó a través de la web a FutureBrand solicitando colaboración con la información. Respondió Gustavo Koniszczewski, director general para Hispanoamérica, quien aportó información sobre indicadores globales de los años 2014-2015, 2019 y 2020. Se ha podido observar que la frecuencia del Country Brand Index global de FutureBrand ha sido algo irregular en los últimos años. Según Hosteltur, la MPA logró ingresar en este índice en el año 2008, en el puesto número 53⁸³.

Country Brand Ranking Turismo - Bloom Consulting

Para tener datos sobre este ranking se realizó una investigación a través de internet y se obtuvo información acerca del posicionamiento de la MPA desde el año 2011 en adelante. También se consiguió información del Digital Country Index que solo se ha publicado 2 años.

⁸¹ Dato obtenido el 2 de marzo de 2023 de <https://www.bloomberglinea.com/2022/11/13/marcas-pais-cuales-son-las-mas-fuertes-en-el-mundo-y-en-latinoamerica-en-2022/>

⁸² Recuperado el 4 de Junio de 2022 de <https://www.ipsos.com/en>

⁸³ Información obtenida el 7 de Junio de 2022 de https://www.hosteltur.com/lat/162100_argentina-sube-dos-lugares-ranking-marca-pais.html

Nation Brand - Brand Finance

El último de los indicadores investigados es el Nation Brand de Brand Finance, en este caso se ha obtenido resultados a partir del año 2015 hasta el año 2022⁸⁴.

Tabla 1

Posicionamiento de la MPA en los Rankings Internacionales

Año	Nation Brand Index - Anholt	Country Brand Index - FutureBrand	Country Brand Ranking – Bloom Consulting	Digital Country Index – Bloom Consulting	Nation Brand Finance
2004	33				
2005					
2006					
2007					
2008	25	53			
2009	24	43			
2010		33			
2011		32	48		
2012		30	40		
2013		30	41		
2014		42	39		
2015		42	39	21	37
2016					36
2017			39	22	34
2018		36	39		35
2019		60	31		33
2020	28				45
2021	29		57		49
2022	29				48

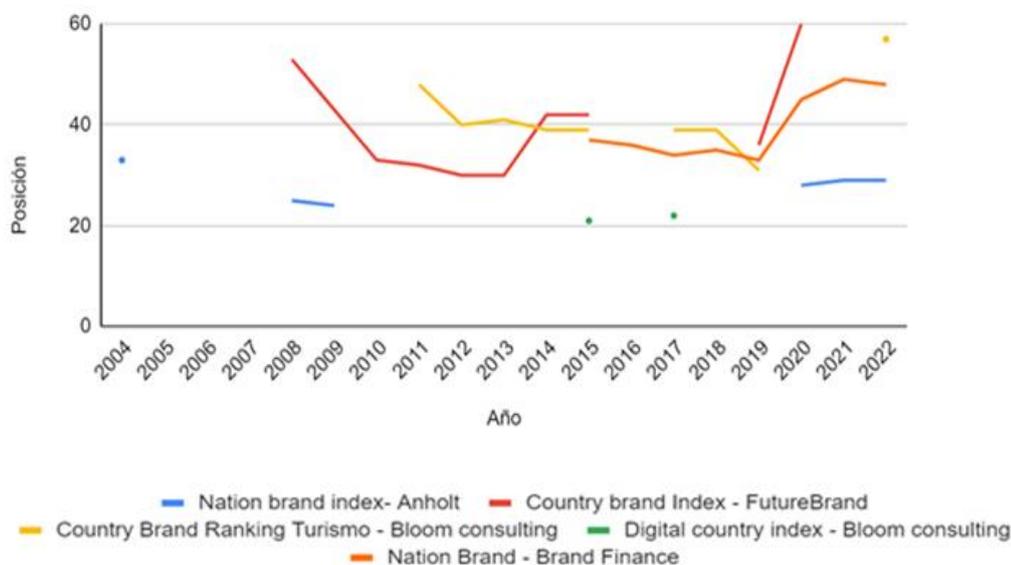
Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos ya Consignados

En busca de comparar el posicionamiento de la marca país según las diferentes fuentes de información, la siguiente tabla arroja una línea aproximada de cómo ha sido la variación de la MPA según los rankings internacionales. Es importante destacar que, a diferencia de como se suele medir normalmente, aquí es más relevante visualizar cuando la marca llega a un valor más cercano al 0 que la posicionará mejor sobre el resto.

⁸⁴ Obtenido el 2 de marzo de 2023 de <https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/>

Figura 9

Posicionamiento de la MPA en los Índices Internacionales



Fuente: Elaboración Propia a Partir de Datos Recolectados de Diferentes Rankings Internacionales

También es necesario tener en cuenta que algunos rankings solo muestran las primeras 50 marcas país posicionadas, sin incluir las que quedan por fuera de ese límite. Además, también existen rankings recientemente creados que carecen de datos históricos para su comparación. En general, se observa una mejora en el posicionamiento de la MPA (a valores más bajos, mejor es su posición) hasta 2019, y luego el posicionamiento ha vuelto a subir, alejando al país de los números deseados. Sin embargo, no es posible sacar conclusiones con estos valores.

Respecto a los resultados del índice de Anholt, hay poca información disponible, pero se puede observar que el país comenzó en el puesto número 33 en 2004, mejoró su posicionamiento en 2008-2009, y luego volvió a bajar en el año 2020 al puesto 28, y en los años siguientes se mantuvo en el puesto 29.

Al evaluar la MPA en el Country Brand Index de FutureBrand, se puede observar que desde su aparición en el año 2008 ha ido mejorando hasta 2013 inclusive, manteniendo un valor estable desde 2009 a 2015, pero en 2014 y 2015 perdió 10 puntos. En 2019 volvió a tener una posición competitiva (puesto número 36), pero en el 2020 cayó considerablemente al puesto número 30.

El Country Brand Ranking de Turismo, de la consultora Bloom Consulting muestra una mejora gradual en la marca para el sector turístico. Sin embargo, se visualiza un nuevo desplome a partir del año 2022. Por otro lado, el Digital Country Index no puede compararse a mediano o largo plazo debido a que sólo hay dos resultados.

Finalmente, el Nation Brand de Brand Finance evidencia una mejora desde que comienza a medir el indicador en 2015 al 2019, y luego refleja una caída de más de 10 puntos en el posicionamiento de la marca.

Cabe destacar que el índice que con mejor posicionamiento ha rankeado a Argentina ha sido el Nation Brand Index y el Digital Country Index aunque se dispone de muy pocos datos para analizar. A raíz del cambio de gestión de gobierno en 2019 y sumado al período afectado por la pandemia, es difícil sacar conclusiones de lo que ocurrió con la marca país de Argentina luego de 2019. Sin embargo, si la misma hubiese estado posicionada tal vez hubiera sido más fácil mantenerla en su puesto sin demasiado trabajo.

Posicionamiento de las Marcas Latinoamericanas en Índices Internacionales

Al igual que la MPA, las marcas del resto de los países del mundo y de la región compiten por un mejor posicionamiento. En la tabla 2 se muestran los países del continente americano que mejor posicionamiento tuvieron en los últimos estudios de rankings internacionales. Al igual que Argentina, México, Brasil, y Perú quedan bien posicionados en el ranking de las 4 consultoras, como puede destacarse el caso de Chile también con buen posicionamiento. También aparecen pero en menor medida las marcas de Panamá, Cuba, República Dominicana, Puerto Rico y Colombia.

El ranking de Bloom Consulting 2022⁸⁵ que figura en el cuadro siguiente es un estudio del último año enfocado en el sector turístico. Cabe destacar que en este último indicador también se ha posicionado muy bien Costa Rica en el puesto número 31, con relación al buen trabajo que ha realizado con la marca país, ocupando el segundo lugar entre los países Latinoamericanos, después de México que a nivel mundial ocupa el puesto número 12.

⁸⁵ Recuperado el 16 de Julio de 2022 de https://www.bloom-consulting.com/es/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Ranking_Marca_Pais_Turismo.pdf

Tabla 2*Posicionamiento de Marcas Regionales en los Rankings Internacionales*

Anholt 2022	N°	FutureBrand 2020	N°	Bloom Cons. 2022	N°	Brand	N°
						Fin.2023	
Brasil	27	Argentina	36	México	12	Brasil	20
Argentina	29	Perú	37	C. Rica	31	México	21
México	31	Chile	43	Brasil	38	Chile	40
Perú	38	Panamá	46	P. Rico	42	Colombia	42
Chile	40	Brasil	47	Perú	46	Argentina	49
Panamá	49	Cuba	48	Rep. Dom.	50	Perú	53

Fuente: Elaboración Propia a Partir de los Datos Relevados

Tomando nota de las marcas de los países de América Latina que han obtenido un mejor posicionamiento, en el capítulo siguiente se abordará brevemente el recorrido de las Marcas País de Perú, Chile, México, Brasil, y Costa Rica. Además, se incorporará la marca país Colombia por haber sido mencionada en las entrevistas.

Conclusiones Parciales: Rankings Internacionales

Al evaluar los rankings internacionales, se puede visualizar que cada uno tiene su metodología de trabajo, con herramientas puntuales para analizar las marcas. Cada consultora mide las variables que considera relevantes para un óptimo posicionamiento del país en el contexto internacional. Como la selección de estas variables depende de cada consultora y las mide a través de una metodología diferente, no es posible compararlas, como tampoco es posible indicar cuál de ellas es mejor o peor.

Algunas de las consultoras relevadas asesoran países o se encargan de elaborar marcas de países, por lo que no es llamativo que una marca que ha contratado a una determinada consultora tenga un mejor posicionamiento en las mediciones de esta, ya que es evidente que la empresa ha buscado optimizar el posicionamiento de su cliente según lo que considera puntos clave para el posicionamiento. También cabe mencionar que varias consultoras inician su selección de países identificando sus números duros como lo es el PBI, por lo que si el país a analizar no tiene buenos números duros, difícilmente obtenga un buen posicionamiento en su estrategia de marca país.

Además, al analizar la MPA en los diferentes rankings internacionales, puede visualizarse que debido a los cambios de estrategia y de isologo no es posible realizar comparaciones en las mediciones, ya que éstas solo pueden servir cuando hay un trabajo continuo de la marca. A su vez, cabe destacar que el impacto del trabajo realizado en las marcas de los países puede verse reflejado años más tarde, por lo tanto ante los cambios de estrategia, sobre todo en los últimos ocho años, no es posible identificar a que corresponden exactamente las mediciones.

Si bien es importante conseguir un buen posicionamiento de la marca país en los rankings internacionales, considero que es mucho más relevante para el desempeño de la MPA realizar otros trabajos internos para consolidarse en el país, permanecer y tener un organismo que acompañe su permanencia.

Capítulo 5: Casos de Marca País Latinoamericanas

En esta sección se analizan las características y el desempeño de las marcas de países de la región que tienen un buen posicionamiento en los rankings internacionales o que han sido mencionadas por los entrevistados por haber realizado un buen trabajo. Además, se relaciona brevemente el desempeño de la marca de cada país con el recorrido de cambios de las gestiones de gobierno para luego tener un parámetro de comparación, si correspondiera con el caso argentino. La comparación con los casos de la región se fundamenta en que estos países atraviesan un contexto similar al caso de la MPA, o al menos más semejante que con relación a otros países del mundo.

Marca País Perú

Figura 10

Marcas Sectoriales Previas de Perú



Fuente: Manual de identidad visual de Perú⁸⁶

La marca país de Perú surgió a principios del siglo XXI por iniciativa de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, conocida como

⁸⁶ Obtenido el 23 de Agosto de 2022 de <https://media.peru.info/promperu/ManualIdentidadVisual.pdf>

PROMPERU, un organismo encargado de promover la imagen internacional del país en el mundo, y que se encuentra adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

En 2002, PROMPERU lanzó la campaña turística "*Perú, país de los incas*", promocionando Machu Picchu en todo el mundo a través de una campaña publicitaria. Luego se introdujo el eslogan "*Ven al Perú y despierta tus sentidos*". En ese entonces, el país contaba con varias marcas que lo representaban en diversos sectores productivos, como el turístico, gastronómico, de inversiones y de productos hechos en el Perú. La primera marca turística de Perú fue diseñada por Raúl Jaramillo Bustamante⁸⁷, diseñador de PROMPERU.

Sin embargo, en 2009, la consultora londinense FutureBrand fue contratada por el país para diseñar una nueva marca país que no solo se enfocaría en el sector turístico, sino en todo el país. Julia Viñas fue la responsable a cargo de liderar este proyecto, que tuvo un costo de USD 900,000. Después de dos años de trabajo, se presentó la nueva marca de Perú al mundo en marzo de 2011 con el eslogan "*Hay un Perú para cada quien*". El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo dio a conocer el proyecto en la feria de turismo de Berlín (ITB) y, posteriormente, en la Bolsa de Valores de Nueva York.

La publicidad de la marca Perú se hizo en primer lugar a nivel nacional mediante la participación de referentes locales para luego salir al exterior. El logotipo de la marca se centra en la palabra Perú y presenta una forma fluida de tipo caligráfica que incluye un símbolo de identidad en la letra "P" espiralada. Esta P hace referencia a las civilizaciones antiguas y a las líneas de Nazca⁸⁸.

Los colores rojo y blanco son los colores de la bandera, y los mismos que utiliza de manera predominante la marca. Sin embargo, el sistema de identidad contempla una paleta multicolor aceptada para su utilización. En 2012 se lanzaron campañas de promoción de la Marca Perú que se viralizaron en redes sociales, como el video "Perú Nebraska" o "Loreto Italia" los cuales resaltaron que "Perú es una gran marca y todos estamos invitados a ser sus embajadores".

Al analizar la aceptación de la marca Perú, el archivo de investigación Ipsos Apoyo⁸⁹ indicó que se ha obtenido un alto reconocimiento a nivel nacional. En promedio, la aceptación de la marca Perú a nivel nacional es del 66%, siendo del 77% en Lima, del 66% en el norte, del 55% en el centro y sur, y del 45% en la selva. Comparando esta

⁸⁷ <https://rjbcom.myportfolio.com/marca-pais-peru-marca-exportacion-ecuador>

⁸⁸ Obtenido el 23 de agosto de <https://www.youtube.com/watch?v=QCCLGRyLVO4>

⁸⁹ Obtenido el 23 de agosto de 2022 de https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2012-04/Presentacion_MARCA_PERU.pdf

aceptación con la del resto de las marcas en la región, se destaca el alto reconocimiento de la marca Perú en el propio país, ya que el estándar latinoamericano de reconocimiento es del 39%.

Figura 11

Marca País Perú



Fuente: Manual de identidad visual de Perú⁹⁰

Según lo establece la web peru.info, la marca Perú es una herramienta que busca impulsar el turismo y las exportaciones, atraer inversiones y transmitir de manera eficaz la propuesta de valor del país. Esta marca brinda las facilidades de uso a personas naturales y jurídicas para que promocionen sus pilares fundamentales que son las exportaciones, el turismo y las inversiones⁹¹. Para su utilización se otorga una licencia de uso, que tiene un periodo de vigencia máximo de dos años, con previa aprobación de PROMPERÚ, y puede ser solicitada por personas naturales o jurídicas peruanas o extranjeras, domiciliadas o no en el país. También, se puede renovar y puede tener un uso institucional, en productos o en eventos.

Una de las últimas campañas destacada en la web es la de 2016 denominada “*Perú: dedicado al mundo*”, que muestra todas las virtudes y recursos que tiene el país por las cuales es visto de forma positiva por el mercado internacional. La campaña destaca que: *Perú es un mundo*, debido a su cultura rica y milenaria, a su exquisita gastronomía, a su arte textil y a su gente que busca lo mejor para el viajero⁹².

⁹⁰ Obtenido el 23 de Agosto de 2022 de <https://media.peru.info/promperu/ManualIdentidadVisual.pdf>

⁹¹ Obtenido el 23 de Agosto de 2022 de <https://peru.info/es-pe/marca-peru/acerca-de>

⁹² Obtenido el 23 de Agosto de 2002 de <https://peru.info/dedicadoalmundo/es/index.html>

Según Schiavi, Perú se sigue consolidando y sigue manteniendo la estrategia de mostrar sus productos diferenciales, como por ejemplo logró posicionar la comida fusión peruana y está ofreciendo productos de origen textil como la alpaca, por lo que se puede ver que tiene muy claro hacia dónde quiere desarrollar su estrategia de marca. Además, indicó que Perú ha tenido continuidad en la gestión de marca entre gobiernos de distintos signos políticos y que la estrategia siempre ha sido la misma (Ver Anexo 2, Entrevista N° 2: Alejandro Schiavi). La marca Perú permanece en el tiempo, es querida por la gente, es respetado, tiene una estructura de mantenimiento, tiene diálogo con el sector privado, integra a muchas reparticiones públicas. Hace once años que se lanzó y todavía cuando se habla de los atributos de marca se refieren a los tres mismos que se crearon en el inicio, qué son: Especialista, polifacético y cautivador. Se puede ver seguimiento y respeto del poder político en el desarrollo de la marca ya que a nadie se le ocurre intervenir en ese tema porque saben que no es un instrumento del gobierno (Ver Anexo 2, Entrevista N° 5: Entrevistado de Identidad Reservada 1), su símbolo es muy fuerte y su estrategia estuvo muy bien pensada (Ver Anexo 2, Entrevista N° 4: Fernando Simonato).

Gestiones de Gobierno en Perú Desde el Inicio de su Marca País

Si bien Perú comenzó en 2002 con su marca turística, es recién a partir de 2011 cuando se lanzó la marca país que utiliza la nación para promoverse en el contexto internacional. En 2011, gobernaba el Perú Ollanta Humala Tasso, miembro y creador del Partido Nacionalista Peruano con una ideología de izquierda⁹³. El partido se describe en su estatuto como un partido cuya ideología es el nacionalismo integrador, en busca del desarrollo de la Nación, sin exclusión de clases sociales y etnias culturales. El partido busca hacer realidad las aspiraciones sociales, económicas y culturales del pueblo peruano⁹⁴.

En 2016 asumió la presidencia Pedro Kuczynski, economista y banquero del Perú. Fue presidente del partido político “Peruanos por el Cambio”, partido creado para apoyar su presidencia, de derecha liberal con perfil tecnocrático⁹⁵. Kuczynski renunció a la presidencia en marzo de 2018 ante un segundo intento de destitución por el Congreso de la

⁹³ Obtenido el 19 de septiembre de 2022 de Pacarina del Sur, revista de pensamiento crítico latinoamericano disponible en <http://pacarinadelsur.com/home/mallas/1926-el-espectro-ideologico-de-los-partidos-politicos-peruanos>

⁹⁴ Obtenido el 20 de septiembre de 2022 de <https://reformaspoliticas.org/wp-content/uploads/2020/05/Estatuto-PNP.pdf>

⁹⁵ Obtenido el 20 de septiembre de 2009 de <http://pacarinadelsur.com/home/mallas/1926-el-espectro-ideologico-de-los-partidos-politicos-peruanos>

República. Su sucesor fue Martín Vizcarra, quien era parte de “Peruanos por el Kambio” en las elecciones pero no era militante.

Vizcarra gobernó hasta el 9 de noviembre del 2020 cuando el Parlamento declaró su permanente incapacidad moral. Su sucesor fue Manuel Merino quien estuvo del 10 al 15 de noviembre de 2020 hasta su renuncia, debido a las protestas en su contra que dejaron dos jóvenes muertos. Su sucesor fue Francisco Sagasti por sucesión constitucional debido a que era presidente del Congreso, desde noviembre de 2020 hasta julio de 2021.

En 2021 asumió Pedro Castillo, presidente del Comité de Lucha de las bases regionales del Sindicato Único de Trabajadores de la Educación del Perú (SUTEP) con una influencia política de izquierda⁹⁶, quien fue destituido en diciembre del 2022. El mismo fue sucedido por Dilma Boluarte quién asumió el cargo por sucesión presidencial.

Pese a los cambios de gobierno y a las crisis políticas que ha tenido Perú, su marca país no ha sido modificada desde su creación.

Marca País Chile

Figura 12

Primera Marca País Chile



Fuente: marcachile.cl

Al igual que otras marcas de la región, la primera marca país de Chile surgió a principios de los años 2000. En 2004, la fundación ProChile⁹⁷ solicitó la creación de la marca Chile a un comité compuesto por organizaciones del sector público y privado, y a

⁹⁶ Obtenido el 21 de septiembre de 2022 de <https://www.congreso.gob.pe/biblioteca/?K=649>

⁹⁷ Fundación ProChile es la Dirección General de Promoción de Exportaciones de la Cancillería de Chile.

través de una licitación pública, la consultora Interbrand se hizo cargo del proyecto, por un costo de 150 mil dólares.

En el año 2005, se presentó la primera Marca País con el slogan “*Chile, Always Surprising*” que podía entenderse como “*Chile sorprende, siempre*” con el objetivo de promover las exportaciones, el turismo y la inversión extranjera, y de insertarse en mercados internacionales (Etcheverry, Estay-Niculcar y Rosker, 2012).

Sin embargo, no obtuvo los resultados esperados y se utilizó hasta el año 2008 inclusive. En 2009 se contrató la asesoría de Simon Anholt, experto en marca país, para colaborar en generar una marca más representativa. Anholt indicó que Chile debía resaltar su identidad y ser relevante internacionalmente⁹⁸. Ese año, entre el sector público y privado crearon la Fundación Imagen Chile, dependiente del ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, cuya tarea es promover la imagen de Chile en el mundo para posicionarla y para la atracción de talentos, exportaciones, inversiones de empresas extranjeras y el turismo.

Figura 13

Primera Actualización Marca País Chile



Fuente: marcachile.cl

En 2010, se realizó un rediseño de la marca en el que se modificó la tipografía y la forma de las estrellas con 5 puntas, sin embargo, se mantuvo con una estructura muy similar a la anterior. Se eliminó el slogan del logo, y se destacó la frase “*Chile hace bien*” (VI Seminario Regional sobre las marcas y los diseños industriales como factores de innovación y activos empresariales: Importancia de la marca país en la internacionalización empresarial).

⁹⁸ Obtenido el 29 de Agosto de 2022 de <https://www.observatorioducatel.cl/simon-anholt-asesor-de-chile-imagen-paisel-mundo-no-puede-admirar-a-un-pais-que-ignora-a-sus-pueblos-originarios/>

Para el año 2013, se aprobó el Plan de Colaboración entre la Fundación Imagen de Chile, La Subsecretaría de Turismo, el Servicio Nacional de Turismo y La Corporación de la Promoción Turística de Chile, con el objetivo de llevar a cabo acciones, programas y proyectos dedicados a la promoción y fomento del turismo local e internacional⁹⁹. Ese año surgió la nueva marca país, creada por la agencia FutureBrand, que se encargó de todo el branding de Chile. Esta estrategia buscaba indicar que Chile atraía por sus contrastes, resaltando el territorio de extremos, la personalidad de los chilenos, modernos y tradicionales, un país confiable con consensos internos y abierto hacia el exterior, y con una sociedad con vocación de progreso pese a las adversidades ocurridas a lo largo de su historia.

Figura 14

Segunda Actualización Marca País Chile



Fuente: marcachile.cl

La nueva marca mantuvo el diseño de la marca anterior, pero eliminó los distintos colores para dar lugar a un isologo con una paleta cromática más contrastante, dejando en su versión preferente de isologo el fondo rojo con letras blancas, aunque también podía utilizarse en color azul, celeste, amarillo y gris. Con este cambio se buscaba que la marca sea fácilmente identificable. Cada color representaba un significado, destacándose entre ellos el rojo por ser el color utilizado históricamente como característico de lo nacional, lo que lo convirtió en la versión preferente a aplicar. Si bien este cambio mantuvo el diseño del isologo anterior, el cambio de color con la marca anterior es notorio.

Se identificaron los sectores relevantes en el extranjero para acompañar la comunicación del país. Estos fueron: 1. Medio Ambiente 2. Cultura 3. Ciencia y

⁹⁹ Obtenido el 26 de Agosto de 2022 de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2018/218191/polpubequsoc_a2018p331.pdf

Tecnología 4. Turismo 5. Inversión Extranjera 6. Exportaciones 7. Gobernabilidad 8. Gente 9. Atracción de capital humano.

En 2019 se lanzó el proyecto “Chile Que Te Quiero”, que buscaba invitar a los chilenos a ser embajadores de su país y a conocer más las bondades y talentos de su nación. Se buscó destacar aquellos aspectos identitarios de cada localidad para que luego entren en concurso y los chilenos puedan votar lo que consideraban más relevante¹⁰⁰.

En Noviembre del 2020 Chile lanzó su nueva estrategia de Imagen País para los próximos 10 años, campaña que irá de 2020 a 2030, denominada “Chile Creando Futuro” o en inglés “Chile Creating Future”. Con esta campaña el país busca diferenciarse del resto destacando que a Chile “le importa el mundo y tiene para aportar a él”, según lo afirma el canciller Allamand en una noticia del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile¹⁰¹.

Figura 15

Tercera Actualización Marca País Chile: Creando Futuro



Fuente: <https://marcachile.cl/toolkit/manual-de-uso-y-normas-graficas/#>

Esta última marca elimina alternativas de colores, manteniendo como versión preferente la del isologo con fondo color rojo, y dejando como opción la aplicación del mismo con fondo gris o negro.

Es importante destacar a la fundación ProChile, que es una institución del Ministerio de Relaciones Exteriores que promueve la oferta de bienes y servicios chilenos en el mundo, como así también sus inversiones y el turismo. ProChile es una entidad privada sin fines de lucro, y su directorio está integrado por representantes del Ministerio

¹⁰⁰ Obtenido el 29 de Agosto de 2022 de <https://marcachile.cl/chile-que-te-quiero/>

¹⁰¹ Obtenido a del 29 de agosto de 2022 de <https://minrel.gob.cl/noticias-anteriores/chile-lanza-su-nueva-estrategia-de-imagen-pais-para-los-proximos-10-anos>

de Relaciones Exteriores, del Ministerio de Economía, de la Asociación de Exportadores de Chile (Asexma) y de empresas privadas. Fue creada por el Gobierno de Chile, y se constituyó como una entidad privada sin fines de lucro para poder operar de manera más ágil y flexible en la promoción de las exportaciones y la atracción de inversión extranjera al país. Al ser una entidad privada, tiene mayor autonomía en la toma de decisiones, y esto le permite adaptarse mejor a las necesidades del mercado y ser más eficiente en sus procesos. Al no tener fines de lucro, su enfoque está en cumplir con su misión y objetivos, en lugar de buscar beneficios económicos para sus accionistas.

Gestiones de Gobierno en Chile Desde el Inicio de su Marca País

En 2004, durante la implementación del proyecto de la marca país Chile, el presidente del país era Ricardo Lagos Escobar, miembro del Partido por la Democracia. Este partido estaba conformado por miembros de movimientos y partidos de izquierda que tienen como elemento básico la búsqueda de la plena democracia por medio de la soberanía popular¹⁰². Fue presidido en 2006 por Michelle Bachelet, la primera presidenta mujer del país, del partido socialista. Su gobierno hizo foco en la paridad y la igualdad de género, y en la ampliación de la Red de Protección Social, sobre todo para las familias más pobres¹⁰³.

En 2010 asumió la presidencia Sebastián Piñera del partido Renovación Nacional, con ideología opositora al gobierno anterior conformado por la fusión de grupos de derecha. Durante su gestión se realizó la modificación más destacada de marca país, que igualmente mantuvo la esencia de las marcas anteriores. Al finalizar su mandato, fue reelecta nuevamente la anterior presidenta, Michelle Bachelet, también del partido socialista desde 2014 hasta 2018, cuando nuevamente Piñera fue reelecto (2018-2022).

En el año 2022 asumió la presidencia Gabriel Boric, perteneciente al partido Apruebo dignidad, con una ideología política de izquierda y centroizquierda. Es el presidente más joven y con el mayor número de votos en la historia de Chile. Pese a los cambios de gestión de gobierno con ideologías opuestas, la marca país ha mantenido un lineamiento en su estrategia tras sus actualizaciones, tal vez su cambio más notorio haya sido el del color de su isologo.

¹⁰² Obtenido el 23 de septiembre de 2022 de https://www.bcn.cl/historiapolitica/partidos_politicos/wiki/Partido_Por_la_Democracia

¹⁰³ Obtenido el 23 de septiembre de 2022 de <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-92972.html>

Marca País Costa Rica

Costa Rica se ha caracterizado en las últimas décadas por proyectar al mundo una imagen de país verde, que prioriza la protección del medio ambiente y que se vincula con lo natural y lo sustentable. Desde 1970, el país ha trabajado en la conservación de sus parques nacionales y se ha convertido en un destino de ecoturismo. En los años 80 el Instituto Costarricense de Turismo (en adelante ICT) intentó ofrecer el país como destino de sol y playa, pero no fue efectivo, y en 1995 solicitó la elaboración del “Plan Marco para un Mercadeo Competitivo de Costa Rica como Destino Turístico, 1995-1999”. Esta estrategia buscó ser una marca paraguas con el objetivo de captar turistas estadounidenses¹⁰⁴.

Figura 16

Costa Rica Sin Ingredientes Artificiales



Fuente: www.paismarca.com¹⁰⁵

En 1996, se creó la primera marca país de Costa Rica “*Costa Rica Sin Ingredientes Artificiales*”, desarrollada por el ICT y la empresa McCann-Erikson. La campaña buscaba destacar la naturalidad y la autenticidad de Costa Rica, y fue realizada por un valor de alrededor de tres millones de dólares”¹⁰⁶¹⁰⁷.

¹⁰⁴ Obtenido el 25 de agosto de 2022 del LibroD12: Investigación Marca País y el sector de diseño costarricense https://issuu.com/madc/docs/marca_pa_s

¹⁰⁵ Obtenido el 24 de Agosto de 2022 de <https://paismarca.com/2014/09/29/el-origen-del-liderazgo-de-la-marca-pais-de-costa-rica/>

¹⁰⁶ Obtenido el 24 de Agosto de 2022 de <https://www.ict.go.cr/es/noticias-destacadas/1557-costa-rica-se-promocionar%C3%A1-como-destino-id%C3%B3neo-para-conectarse-con-los-valores-esenciales-de-la-vida.html#:~:text=Esta%20es%20la%20cuarta%20campa%C3%B3a,y%20%E2%80%9CMi%20decisi%C3%B3n%20natural%E2%80%9D.&text=El%20turismo%20es%20uno%20de,de%20la%20econom%C3%ADa%20del%20pa%C3%ADs.>

¹⁰⁷ <https://www.redalyc.org/pdf/152/15233381011.pdf>

Tal como lo establece en su web www.esencialcostarica.com en el apartado “Origen de esencial Costa Rica”, en el año 2008 se realizó un estudio sobre la percepción del país a nivel nacional e internacional (analizando la opinión en 79 países), y el resultado fue que Costa Rica se percibía como un país verde con el potencial de comunicar más al mundo¹⁰⁸.

En 2011, se lanzó la nueva marca país "*esencial COSTA RICA*", creada por FutureBrand. El nombre elegido resaltaba el lado humano del costarricense como diferenciador competitivo. El ICT, el Ministerio de Comercio Exterior, la Promotora de Comercio Exterior (Procomer) y Cine fueron las entidades a cargo del lanzamiento de esta nueva marca. Durante el 2012 se realizaron estudios de mercado donde se identificaron las distintas facetas de Costa Rica respecto a la exportación, turismo e inversión extranjera.

En el año 2013 la marca país se dio a conocer a nivel internacional mediante un proceso de posicionamiento internacional en ferias internacionales de comercio y turismo, embajadas y consulados, misiones comerciales y activaciones internacionales. Además, se comenzó también a trabajar en guías y usos de marca. El mismo año se creó el protocolo de licenciamiento y el Comité Interinstitucional de Marca País, conformado por el sector público y privado. Entre ellos se encuentra la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER); el Instituto Costarricense de Turismo (ICT); La Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE); el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. El comité es independiente y autónomo del poder ejecutivo, lo que garantiza la continuidad de las acciones implementadas con la marca país, independientemente de los cambios de gestión en el gobierno nacional.

En el año 2016 se lanzó la marca "La esencia sos vos, todos somos esencial COSTA RICA" para el público nacional con una campaña de promoción en centros educativos, cámaras de comercio, eventos empresariales, instituciones y redes sociales. La marca ha logrado posicionarse rápidamente, y ha sido adquirida tanto por empresas nacionales como transnacionales¹⁰⁹.

Según lo afirmó Pedro Beirute, gerente general de la Promotora de Comercio Costarricense (Procomer) y presidente del Comité de Marca País en el diario larepublica.net, la marca Costa Rica ha sido exitosa, esto se puede ver en el gran

¹⁰⁸ Obtenido el 24 de Agosto de 2022 de <https://www.esencialcostarica.com/marca-pais/origen-esencial-costa-rica/>

¹⁰⁹ Recuperado el 24 de Agosto de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivas/article/view/11280/15379>

crecimiento de las exportaciones, inversiones y el turismo en los últimos años. En la actualidad hay más de 700 empresas que tienen la licencia de la marca mediante un trámite sencillo y económico¹¹⁰.

Figura 17

Esencial Costa Rica



Fuente: www.esencialcostarica.com

Costa Rica se destaca en Latinoamérica por ser un país sin ejército, abolido en 1949, con una democracia estable y con una poderosa marca país que ha ganado varios premios y con muy buen posicionamiento en consultoras internacionales (Instituto Costarricense de Turismo, 2013). Además, la marca país fue reconocida por su estrategia y por sus valores acordes a las tendencias de las nuevas generaciones, implementando políticas agresivas en torno a la protección del medio ambiente y a la lucha contra el cambio climático. El país lleva la sustentabilidad ambiental como su elemento primordial y diferenciador, implementando energías renovables, buscando ser un país libre de plástico y carbón y alcanzar la meta de cero emisiones para 2050.

Según comentaron los entrevistados, Costa Rica tiene una muy buena organización del comité interinstitucional de marca país, los cuales trabajan mancomunadamente, respetando el proyecto de la marca.

¹¹⁰ <https://www.larepublica.net/noticia/esencial-costa-rica-la-marca-pais-que-aspira-a-seguir-impulsando-la-competitividad-nacional>

Gestiones de Gobierno en Costa Rica Desde el Inicio de su Marca País

En 1996, durante la presidencia de Miguel Ángel Rodríguez Echeverría, se lanzó la primera marca país de Costa Rica con el eslogan "Costa Rica Sin Ingredientes Artificiales", en ese momento, Rodríguez Echeverría era un político con ideología económica liberal. Le sucedió Abel Pacheco de la Espriella, miembro del Partido Unidad Social Cristiana, que tenía una ideología de centroderecha¹¹¹.

En 2006 Oscar Arias Sanchez, perteneciente al Partido Liberación Nacional (PLN) con ideología política del centro, asumió la presidencia y comenzó a realizar los estudios de mercado para la nueva marca país. Su sucesora fue Laura Chinchilla Miranda quien en 2010 fue la primera mujer costarricense elegida presidenta desde que se permitió el voto femenino, pertenecía al mismo partido que su predecesor. En el año 2011 contrató a FutureBrand para crear la nueva marca país de Costa Rica: "Esencial Costa Rica".

El siguiente gobernante asumió en 2014 y fue Luis Guillermo Solís Rivera, candidato del Partido Acción Ciudadana (PAC), quien anteriormente perteneció al PLN hasta 2005 cuando se unió al PAC, y a partir de allí es considerado un político de ideología socialista¹¹². Fue sucedido por Carlos Alvarado Quesada desde mayo del 2018 hasta mayo del 2022, también miembro del PAC, quien lideró un gobierno multipartidista con generaciones diversas, dirigentes de centroderecha, del comunismo y socialdemócratas¹¹³. En mayo de 2022 su cargo fue ocupado por Rodrigo Chaves, quien fue presidente de Costa Rica por el Partido Progreso Social Democrático de tendencia socialdemócrata¹¹⁴.

A pesar de las diferentes ideologías de los gobiernos costarricenses a lo largo de los años, la marca país ha mantenido una línea coherente que busca mostrar a Costa Rica como un país natural con un fuerte compromiso con la protección de la biodiversidad.

¹¹¹ Obtenido el 24 de septiembre de

<http://www.asamblea.go.cr/ca/expresidentes%20de%20costa%20rica/forms/allitems.aspx>

¹¹² Obtenido el 25 de septiembre de 2022 de

https://www.cidob.org/biografias_de_lideres_politicos/america_central_y_caribe/costa_rica/luis_guillermo_solis_rivera

¹¹³ Obtenido el 25 de septiembre de 2022 de

https://elpais.com/internacional/2018/05/07/america/1525706014_193325.html

¹¹⁴ Partido progreso Social democrático , obtenido el 25 de septiembre de 2022 de <https://progreso.cr/>

Marca País México (MPM)

México fue uno de los primeros países latinoamericanos en comenzar a trabajar en su marca país. Al igual que ocurrió en Argentina, antes que saliera la Marca país México, en adelante MPM, hubo varios intentos de diferenciar al país en el mundo, se utilizaron diferentes logotipos para el departamento de turismo en 1960 y para los juegos olímpicos de 1968.

En el año 1991, se utilizó el logotipo de un cocodrilo con el lema “la magia nunca se apartará de ti” para la promoción internacional turística, que luego cambió por “ven a sentir la calidez de México”. A partir de 1997 comenzaron a utilizar un mismo logotipo para toda la promoción de la Secretaría de Turismo de la Nación, y en 1999 se comenzó a trabajar en su marketing y comunicación. Para ese entonces, el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) era el organismo responsable de la promoción del destino, encargado de coordinar, diseñar y llevar a cabo las estrategias de promoción turística a nivel nacional e internacional, analizando los mercados de importancia para el país con los cuales trabajar.

A partir del año 2003, se comenzó a trabajar en la primera marca país de México. El CPTM comenzó a indagar en los mercados estratégicos, a realizar encuestas, grupos de discusión, entrevistas y diversos estudios para identificar los factores diferenciales del país. Este estudio llevó más de 2 años y destacó la diversidad cultural, la simpleza de su gente, los colores, la cultura milenaria, la adaptabilidad y flexibilidad, el arte y la arquitectura, entre otros. Con la información recolectada se creó el slogan “*México es único, diverso y hospitalario*”, y para realizar la identidad gráfica que acompañe el lema, se contrató a la agencia privada “Emblem Design Associates”. La nueva marca país fue lanzada públicamente en septiembre de 2005 durante el Tianguis Turístico, la feria de turismo más importante del país¹¹⁵.

Cada letra de la marca tiene un significado, la M destaca la cultura prehispánica, la E resalta el mestizaje y el pasado virreinal, la X es una fusión de culturas y cruce de caminos para surgir en un nuevo México, la I afirma la modernidad en la arquitectura y monumentos, la C tiene que ver con los recursos naturales y la biodiversidad, y la O con las aguas costeras¹¹⁶. Contiene una serie de elementos distintivos de la evolución

115 Obtenido el 30 de julio de <https://mexicotravelchannel.com.mx/servicios/20210526/marca-mexico-pais-significado-historia-competitividad/>

116 Obtenido el 30 de julio de 2022 de <https://www.milenio.com/negocios/marca-mexico-en-vilo-tras-duplicar-turismo>

mexicana, color y de ahí la gama de valores cromáticos de temperaturas encontradas que proyectan la riqueza visual del país. La marca México busca mostrar la variedad cultural y turística que posiciona al país como una nación de gran riqueza y grandeza en el mundo, que tiene mucho que ofrecer al turismo en su totalidad¹¹⁷.

Figura 18

Marca País México



Fuente: <http://portacreativeserver.com>¹¹⁸

Si bien el lema se ha modificado ya que actualmente es “*vive hoy, vive lo tuyo*”, la marca lleva 17 años en el mercado y continúa siendo la misma, a pesar de que haya atravesado gestiones de gobierno de signos diferentes. Esta permanencia de la marca dio lugar a que sea recordada, reconocida e identificada internacionalmente.

En 2020, la marca país México descendió ocho puntos en el ranking de Futurebrand, posicionándose en el puesto 72¹¹⁹. Desde la consultora, indicaron que existen varios motivos que pueden haber debilitado la marca del país, debido a características como: no ser de confianza, ser anticuada, política y económicamente inestable, insegura, mala para los negocios, entre otros aspectos. La pandemia dejó en evidencia la desigualdad en Latinoamérica, la inseguridad, el limitado acceso a salud, lo que ha generado directamente un impacto en la caída de las marcas de los países de la región. Además, en

117 Obtenido el 30 de Julio de 2022 <https://www.gob.mx/sct/articulos/la-marca-mexico-esta-hecha-de-logros#:~:text=La%20Marca%20Pa%C3%ADs%20impulsa%20a,fiestas%20ind%C3%ADgenas%2C%20entre%20otros%20atractivos.>

118

<http://portacreativeserver.com/vault/manualescorporativos/mexico/Manual%20de%20identidad%20MEXICO.pdf>

119 Obtenido el 2 de Agosto de 2022 de <https://mexico.ladevi.info/marcas-pais/marcas-pais-mexico-al-fondo-del-ranking-n28254>

México la presencia del narcotráfico, la inseguridad y el sargazo o cualesquiera de estos motivos pudieron influir en la variación del posicionamiento de la marca país México.

Según Giralda, hace cinco años México experimentó una muy buena etapa en cuanto a la marca país, pero desde entonces han surgido ciertas cuestiones políticas que trajeron algunas dificultades con la misma y actualmente solo queda la marca país de manera gráfica sin un equipo que la gestione (Ver Anexo 2, Entrevista N° 1: Martin Giralda).

Sin embargo, queda claro que la permanencia de México ha mantenido su reconocimiento internacional. A pesar del descenso en los rankings internacionales, la llegada de turistas a México ha crecido en un 1.5%¹²⁰, superando los 10.2 millones de turistas que arribaban antes de la pandemia.

Gestiones de Gobierno en México Desde el Inicio de su Marca País

La primera Marca País de México fue introducida en el año 2003 durante el gobierno de Vicente Fox Quesada, perteneciente al Partido Acción Nacional¹²¹ (PAN), partido con una doctrina política conservadora de derecha. Según lo establece Nateras González (2005) en su obra Origen y desarrollo del Partido Acción Nacional¹²², el PAN “se convierte en un buen refugio de los sectores conservadores que no comulgaban con las tesis socialistas de Cárdenas, integrándose así el sector de la derecha” (p. 265). En 2006, asumió Felipe Calderón Hinojosa como presidente, también miembro del PAN, lo que no conllevó a cambios ideológicos durante el gobierno.

A diferencia de Argentina, las elecciones presidenciales en México se realizan cada 6 años, por lo que en el 2012 se realizaron las siguientes elecciones y asumió la presidencia Enrique Peña Nieto, perteneciente al Partido Revolucionario Institucional (PRI). Este partido fue dominante en México por 70 años hasta el 2000, cuando el PAN ganó las elecciones. Según el estatuto del PRI, este es “un partido político nacional, popular,

120 Obtenido el 6 de Agosto de 2019 de https://www.hosteltur.com/152766_mexico-supera-los-102-millones-de-turistas-y-las-cifras-de-2019.html

121 Más información en <https://www.pan.org.mx/historia-y-legado>

122 Nateras González, Martha Elisa (2005). Origen y desarrollo del Partido Acción Nacional. Su institucionalización y cambio organizacional. Espacios Públicos, 8(16),262-275.[fecha de Consulta 17 de Septiembre de 2022]. ISSN: 1665-8140. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67681621>

democrático, progresista e incluyente, comprometido con las causas de la sociedad... »¹²³, Sin embargo, Figueroa Ibarra también lo declara con un accionar de centro-derecha¹²⁴.

En 2018, Andrés Manuel López Obrador asumió la presidencia de México, como miembro del partido Movimiento Regeneración Nacional (MORENA), que se opone al neoliberalismo y tiende hacia la izquierda y la centro-izquierda, con ideas de gestión diferentes a los gobiernos anteriores.

A pesar de los cambios radicales en la gestión de gobierno en México, es importante destacar que la Marca País no se ha modificado, aunque su eslogan se ha adaptado a diferentes proyectos gubernamentales y campañas de promoción. Sin embargo, el logotipo de la marca se ha mantenido constante a lo largo del tiempo.

Marca País Brasil

Figura 19

Marcas Sectoriales Brasil



Fuente: Place branding strategies in Latin America and Europe: the case of Brazilian and Portuguese brands
(De Almeida y Feigó, 2019)

Antes de la creación de la marca país de Brasil se utilizaban diferentes logotipos para las campañas de promoción internacional, pero sin una marca consolidada. El

¹²³ Obtenido el 18 de septiembre de 2022 de http://www.iepct.org.mx/docs/transparencia/plataforma_elect/ESTATUTO_PRI.pdf

¹²⁴ Obtenido el 19 de septiembre de 2022 de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-45082016000200005

organismo encargado de fomentar el desarrollo de la actividad turística en el país era el Instituto Brasileño de Turismo (en adelante EMBRATUR), creado en 1966.

Para el año 2002, el gobierno de Luiz Inácio Lula da Silva comenzó a trabajar en la creación del Ministerio del Turismo por medio del EMBRATUR, con el objetivo principal de desarrollar el turismo como una actividad económica sostenible que genera empleo e inclusión social. A partir del 2003, el EMBRATUR se convirtió en el organismo encargado de la promoción y el marketing internacional del país y un año más tarde se inició el proyecto de la marca Brasil. Para el 2005, EMBRATUR, junto con la empresa de publicidad española Chias Marketing, coordinó el primer Plan Aquarela de Marketing Turístico Internacional de Brasil.

Desde su inicio, ha habido 3 planes Aquarela: El primer Plan de 2003 a 2006, el segundo de 2007 a 2010 y el tercero desde 2020. El Plan Aquarela de 2003 a 2006 fue una herramienta utilizada para impulsar el turismo en busca de un crecimiento sustentable y se llevó a cabo en tres fases: la primera de diagnóstico con el objetivo de recabar información para crear una imagen del país, la segunda para la formulación de estrategias de marketing y la tercera fue la operativa, en la que se establecieron los procedimientos. Este estudio permitió identificar el perfil del turista internacional.

Figura 20

Marca País Brasil Sensacional



Fuente: Place branding strategies in Latin America and Europe: the case of Brazilian and Portuguese brands
(De Almeida y Feigó, 2019)

Como parte estratégica del Plan Acuarela, en el año 2005, el Ministerio de Turismo junto con el EMBRATUR y la Asociación de Diseñadores Gráficos (ADG) lanzaron la

primera Marca País de Brasil. La Asociación de Diseñadores Gráficos de Brasil (ADG) realizó el diseño gráfico, seleccionando la propuesta de Kiko Farkas de Máquina Estudio, quien basó la marca en la sinuosidad/curvas y la transparencia, que simbolizan la mezcla de culturas en Brasil, elemento fundamental en la formación de la identidad del país.

El logotipo creado llevaba la palabra “Sensacional” ya que sintetizaba lo que los turistas sentían al visitar el país, y los distintos colores del mismo representaban diferentes atributos: el verde la vegetación, el amarillo el sol, la luz y las playas, el azul de los cielos y de las aguas, el rojo de las fiestas populares y el blanco de la vestimenta y de la religión popular (Gobierno de Brasil, 2010)¹²⁵. En 2010, a pedido de Embratur se hizo una actualización de la marca en la que fueron rediseñados algunos detalles, con un incremento en el volumen del logo y la tipografía¹²⁶.

Figura 21

Actualización Marca País Brasil Sensacional



Fuente: Place branding strategies in Latin America and Europe: the case of Brazilian and Portuguese brands
(De Almeida y Feigó, 2019)

La Marca Brasil se sostuvo durante el período 2005-2019. En julio de 2019, con el cambio de gobierno y la asunción del nuevo presidente Jair Bolsonaro, se lanzó una nueva marca que se centró en fomentar el turismo receptivo con el eslogan "Brazil, Visit and Love Us" y se inspiró en los colores de la bandera nacional.

¹²⁵ Obtenido el 14 de Agosto de 2022 de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1214&context=negocios_relaciones#:~:text=%E2%80%9CLa%20Marca%20Brasil%20es%20una,Gobierno%20de%20Brasil%2C%202010\).&text=espa%C3%BIol](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1214&context=negocios_relaciones#:~:text=%E2%80%9CLa%20Marca%20Brasil%20es%20una,Gobierno%20de%20Brasil%2C%202010).&text=espa%C3%BIol)

¹²⁶ Obtenido el 14 de Agosto de 2022 de <https://www.kikofarkas.com.br/identidade-visual/marca-brasil/>

La nueva marca fue desarrollada internamente por el Embratur debido a cuestiones presupuestarias, y se inspiró en los colores de la bandera nacional para su logotipo¹²⁷. Recibió objeciones del equipo de marketing digital del Embratur debido a la ortografía del nombre del país escrito en inglés, el costo de reposicionamiento y la posible confusión con la sigla del slogan "US" de Estados Unidos.¹²⁸.

Figura 22

Marca País Brazil Visit And Love Us



Fuente: Place branding strategies in Latin America and Europe: the case of Brazilian and Portuguese brands
(De Almeida y Feigó, 2019)

En febrero de 2023, con el retorno de Lula da Silva como presidente de Brasil, se retomó la marca utilizada desde 2005 hasta 2019 con una nueva estrategia enfocada en el compromiso con la sustentabilidad. El regreso de la marca fue acompañado por el slogan “É sensassional estar de volta” y con su regreso se hizo hincapié en la importancia de la conservación y el cuidado del medioambiente, y en como el turismo puede ser una actividad que acompañe la conservación del mismo.¹²⁹

Gestiones de Gobierno en Brasil Desde el Inicio de su Marca País

La primera marca país de Brasil surgió en el año 2005 durante la presidencia de Luiz Inácio Lula da Silva, perteneciente al *Partido dos Trabalhadores* (en español partido de los trabajadores, en adelante PT), un partido socialista que, tal como lo establece en su

¹²⁷ Obtenido el 14 de agosto de 2022 de <https://www.publituris.pt/2019/07/17/brazil-visit-and-love-us-e-a-nova-marca-do-brasil-para-promocao-internacional>
https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/07/16/internas_economia,771340/turismo-do-brasil-no-externo-ganha-nova-marca.shtml

¹²⁸ Obtenido el 16 de agosto de 2022 de <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2021v9n3ID23460>

¹²⁹ Recuperado el de marzo de 2023 de <https://embratur.com.br/2023/02/14/brasil-reafirma-compromisso-com-sustentabilidade-com-retomada-de-logomarca-internacional/>

web www.pt.org.br, busca luchar por la democracia, la pluralidad, la solidaridad, eliminando la explotación, la opresión, la desigualdad, la miseria y la injusticia con el fin de construir el socialismo democrático.

En 2010 se actualizó por primera vez la marca país, pero se mantuvo un estilo similar al original. Lula gobernó Brasil hasta 2011, cuando fue sucedido por Dilma Rousseff, también candidata del PT. Dilma se mantuvo en el gobierno hasta el 2016, año en el que fue destituida por un proceso de juicio político. Su entonces vicepresidente, Michel Temer, asumió las funciones de presidente hasta finalizar el mandato.

En 2019, con una ideología muy diferente a la de los gobiernos anteriores, asumió la presidencia Jair Bolsonaro perteneciente al Partido Social Liberal, un partido conservador de derecha. Bolsonaro luego se afilió al Partido Liberal en busca de asociarse con otros partidos para poder realizar actividades parlamentarias de forma independiente. Durante su mandato, se introdujo una nueva marca país en Brasil con un estilo muy diferente al anterior.

En 2022 fue reelecto Lula da Silva para volver a gobernar Brasil a partir del año 2023. El regreso de Da Silva trajo consigo modificaciones basados en su ideología política y se retomó el uso de la marca país desarrollada durante su anterior mandato.

En Brasil, al igual que en Argentina, se puede observar una situación en la que la marca país está estrechamente ligada a las gestiones de gobierno, lo cual puede no ser beneficioso para la promoción y posicionamiento internacional del país.

Marca País Colombia

En los 90 comenzaron las investigaciones de mercado sobre la competitividad de Colombia en el mundo y para el 2000 se inició un proceso con el fin de mejorar su imagen en el ámbito internacional. No fue hasta 2005 que se lanzó la primera marca país en Colombia, con el objetivo de posicionar una imagen positiva del país en el extranjero. Para llevar a cabo este proyecto, se creó un Comité Asesor y un Consejo Asesor, los cuales estuvieron integrados por líderes de opinión y representantes de diversos sectores de la economía. Se inició el proyecto de marca contratando a un consultor internacional de la empresa Visual Marketing Associates (VMA), experto en marca país que había asesorado previamente a Nueva Zelanda, Australia y Taiwán, llamado David Lightle. En agosto de 2005 se lanzó la campaña "Colombia es Pasión", una estrategia financiada por Proexport y

empresas del sector privado que tuvo como objetivo promover la imagen del país en el exterior¹³⁰.

Hubo dos etapas de trabajo, la primera interna, donde se buscaba la vinculación con los residentes y las empresas colombianas para financiar la promoción de la marca, mientras que la segunda buscaba cerrar la brecha entre la percepción y la realidad del país en el extranjero para atraer inversiones. La estrategia de marketing estuvo dirigida a países puntuales y Proexport gerenciaría el programa bajo la dirección estratégica de un Consejo Asesor, compuesto por 15 miembros del sector privado, público y de la academia. Finalmente se seleccionó el isologo de la marca. El diseño del isologo sintetizó la percepción que los colombianos tenían del término "pasión" y de ellos mismos, los cuales fueron: el corazón, el fuego, una silueta, el color rojo y una flor.

Figura 23

Colombia es Pasión



Fuente: Los orígenes de la marca país Colombia es pasión. Echeverri, Lina María, Rosker, Eduardo, & Restrepo, Martha Lucía (2010)¹³¹.

A partir de 2005 hasta 2009, se vendieron las licencias de marca a empresas colombianas por más de 4mil millones de dólares, lo que luego se utilizó para las campañas de promoción internacional. Durante los años siguientes se estuvo trabajando en el posicionamiento del país en el contexto internacional. En 2010 se realizó un

¹³⁰ Obtenido el 14 de Abril de 2023 de <https://www.colombia.co/marca-pais/quienes-somos/historia-de-la-marca/historia-de-marca-colombia/>

¹³¹ Echeverri, Lina María, Rosker, Eduardo, & Restrepo, Martha Lucía. (2010). Los orígenes de la marca país Colombia es pasión. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(3), 409-421. Recuperado en 22 de abril de 2023, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322010000300006&lng=es&tlng=es.

relanzamiento de la campaña de promoción a nivel internacional que generó algunas controversias por su slogan “El riesgo es que te quieras quedar”, donde la palabra riesgo tenía un doble sentido en clave de humor, pero al estar asociado el país al narcotráfico, algunos consideraron que mencionar la palabra riesgo se tornaba una alarma que podía generar desconfianza.

Luego de esa campaña, se realizaron diversos estudios nacionales e internacionales de la marca Colombia y en el 2012 surgió una nueva marca país con el lema: la respuesta es Colombia, que buscaba mostrar una nueva imagen del país en el mundo. En ese momento, Colombia se encontraba en un período de crecimiento y estabilidad, lo que permitió una comunicación más integral, coherente y estratégica. El principal desafío de la nueva imagen era lograr que los colombianos se sintieran identificados con la misma, mientras que a nivel mundial se buscaba proyectar a Colombia como un destino turístico de primer nivel, destacando su capital humano de alta calidad, su diversidad y su capacidad económica, empresarial y tecnológica.

El nuevo isologo que acompañó la nueva estrategia de marca en 2012 fue el siguiente:

Figura 24

Marca CO Colombia



Fuente: Foro Alfa. Marca Colombia¹³².

Es una estrategia basada en 5 ejes principales para la promoción del país: Cultura, Turismo, Medio Ambiente, Inversión y Exportaciones. La nueva marca país de Colombia está representada por varias figuras geométricas de colores vivos entrelazadas con el código “CO”, que permite facilitar la recordación y diferenciación.

¹³² Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/marca-colombia-2012>

En 2020 Colombia fue el único país latinoamericano premiado en los Country Brand Awards, en la categoría Doing Business, donde se reconoce la capacidad de los países de atraer talento internacional, inversiones extranjeras e incrementar las exportaciones¹³³. Actualmente la marca país es parte de Procolombia, que apoya tres ejes claves para el desarrollo del país: exportaciones, inversión y turismo, campañas en las que los colombianos son quienes transmiten los mensajes y noticias de orgullo del país.

Gestiones de Gobierno en Colombia Desde el Inicio de su Marca País

Cuando se creó la primera marca país de Colombia, el presidente a cargo del país era Álvaro Uribe Vélez, quien gobernó desde 2002 hasta 2010. Uribe perteneció al partido político de derecha Centro Democrático, su ideología política se centraba en políticas económicas liberales y uso de las fuerzas de seguridad nacional. Ganó las elecciones presidenciales de 2002 apoyado por el movimiento Primero Colombia, y fue reelecto en 2006 tras haber logrado la aprobación de la reforma constitucional para poder continuar su mandato¹³⁴. Durante su gestión trabajó en los acercamientos de paz con distintas facciones del conflicto armado en Colombia, aunque también tuvo fuertes críticas por los organismos de derechos humanos.

Su sucesor fue Juan Manuel Santos, quien había sido ministro de defensa de Uribe hasta 2009. Santos fue uno de los creadores del Partido de la U, con una ideología política de centroderecha. Durante su mandato, se modificó la marca país de Colombia completamente, ya que se buscaba mostrar un cambio de rumbo en la gestión. Fue uno de los principales impulsores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que se convirtieron en la agenda mundial en el año 2015, y negoció un acuerdo de paz con las FARC, lo que ha sido considerado como uno de sus mayores logros y motivo por el cual se le entregó el Premio Nobel de Paz en 2016. Durante su gobierno, se destacó la mejora en los indicadores sociales y económicos del país¹³⁵.

En 2018 asumió la presidencia Iván Duque Márquez, político con la misma ideología de Uribe. En términos de política, se ha identificado con políticas conservadoras en materia económica y social. Durante su gobierno, dio continuidad a algunos elementos

¹³³ Revista obtenida el 19 de Abril de https://www.hosteltur.com/lat/141382_eligen-a-colombia-como-la-mejor-marca-pais-latinoamericana-de-2020.html

¹³⁴ Más información en https://www.cidob.org/biografias_lideres_politicos/america_del_sur/colombia/alvaro_uribe_velez

Recuperado el 18 de Abril de 2023

¹³⁵ Obtenido el 5 de Octubre de 2022 de <https://juanmanuelsantos.com/perfil/>

de los acuerdos de paz con las FARC-EP, firmados por el Gobierno antecesor, y también fue criticado por el uso ilegal del ejército.

Fue sucedido por quien ya era el referente de la oposición desde 2018, Gustavo Petro Urrego, presidente del partido Colombia Humana. En 2021 Petro fundó junto con otros referentes el partido de izquierda y centro-izquierda Pacto Histórico- Colombia Puede y ganó elecciones en 2022. Su ideología política se centra en políticas de justicia social y medioambiental. Hasta el momento pese a su ideología política diferente a la de los referentes previos, no ha modificado la marca del país.

Marca País Uruguay

La Marca País Uruguay ha sido la primera de la región, y ha logrado a lo largo de los años mantener su estrategia. Si bien no es uno de los casos más posicionados, se ha decidido analizarlo para evaluar su recorrido.

En el año 2001 nació la marca país, denominada Uruguay Natural. Esta surgió durante el gobierno de Jorge Batlle. La marca se utilizó como marca turística pero no se difundió en el resto del país debido a la crisis económica de ese momento¹³⁶. Fue diseñada por Nicolás Branca, director del Estudio de diseño I+D¹³⁷.

Figura 25

Marca País Uruguay Natural



Fuente: <https://marcapaisuruguay.gub.uy/manual-de-marca/>

¹³⁶ Obtenido el 5 de Octubre de 2022 de <https://marcapaisuruguay.gub.uy/la-historia-de-nuestra-marca/>

¹³⁷ Obtenido el 7 de Octubre de 2022 de <https://marcapaisuruguay.gub.uy/uruguay-natural-y-calidad-de-vida-un-concepto-en-desarrollo/>

El isotipo es verbal e icónico, aludiendo a la letra inicial “U”, aunque también refiere a una persona con los brazos en alto y al contexto institucional en referencia al Pabellón Nacional. Los colores de la marca se inspiraron en la bandera de Uruguay azul y amarillo¹³⁸.

En el año 2007 comenzó un trabajo que eligió a Uruguay como el único país de renta media que formó parte del programa “Construyendo capacidades para el desarrollo”, lo que mejoraría el posicionamiento de Uruguay en el mundo. Con el objetivo de dar continuidad al proceso, en 2011, la compañía Burson Marsteller llevó a cabo una "Auditoría de Imagen del Uruguay" como parte del Programa de Apoyo a la Gestión de Comercio Exterior del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y a partir de ahí, se comenzó a trabajar en la marca país, utilizando herramientas, insumos y recomendaciones.

En 2012 se definieron los lineamientos de gestión de la marca por la Comisión interministerial para asuntos de Comercio Exterior (CIACEX) y se generó un grupo de trabajo de marca país con consultores financiados por el BID. En 2013, se reformuló el concepto de la marca, y en 2014, se creó la gerencia de la marca en Uruguay XXI como una gestión independiente con un presupuesto de funcionamiento. La marca y su forma de trabajo se mantiene hasta la actualidad.

Gestiones de Gobierno en Uruguay Desde el Inicio de su Marca País

Cuando se creó la marca Uruguay Natural, que aún no se utilizaba como marca país, pero sí como marca turística, gobernaba el país Jorge Battle, miembro del partido Colorado, que abarcó sectores de muy diversa ideología política, adoptando posiciones amplias que van desde el centro político hasta la derecha política, más orientada al liberalismo económico.

A diferencia de los países mencionados anteriormente, el mandato presidencial en Uruguay es de 5 años. En el 2005 asumió la presidencia Tabaré Vázquez, miembro del partido frente amplio, con una ideología más orientada a la izquierda o centro izquierda, inclinada por la justicia social, progresista democrática, popular, anti oligárquica y antiimperialista¹³⁹. Luego asumió José Mujica de 2010 a 2015 perteneciente al mismo

¹³⁸ Obtenido el 6 de Octubre de 2022 de <https://marcapaisuruguay.gub.uy/marca-pais-uruguay/>

¹³⁹ Obtenido el 7 de octubre de 2022 de <https://www.frenteamplo.uy/institucional/historia/item/14-principios-del-fa>

partido, y en 2015 volvió a asumir la presidencia Tabaré Vázquez hasta 2020, manteniendo la misma posición política.

Para el 2020, hubo un cambio en el partido que ganó las elecciones, y el nuevo presidente de la república oriental del Uruguay fue Luis Alberto Lacalle Pou, perteneciente al Partido Nacional, que alberga sectores de variada ideología al centro derecha. El partido se autodefine como liberal, nacionalista, panamericanista y humanista.

Pese a las diferentes gestiones de gobierno con ideologías políticas dispares, Uruguay ha logrado mantener y desarrollar su marca país, en busca de fortalecer la misma cada vez más en el contexto internacional, ampliando su abanico de oferta y posibilidades de diversificación.

Comparación de los Casos de Marca País Analizados

Luego de haber investigado sobre las marcas país de Perú, Costa Rica, Chile, México, Brasil, Colombia y Uruguay, para compararlas con el caso argentino, lo principal que hay que destacar es que, salvo escasas excepciones, casi todas ellas han logrado mantener su estrategia de Marca País en el tiempo o realizar ajustes siguiendo un lineamiento.

Un caso paradigmático es el de México, principal país receptor de turistas del continente americano¹⁴⁰, que ha mantenido sin variaciones su marca país desde su creación. Otro caso similar es el de Perú, ya que una vez que logró unificar su marca país logró sostenerla atravesando gestiones de gobierno con diferentes proyectos políticos. De la misma forma lo ha hecho Uruguay, manteniendo su marca país desde 2001 hasta la actualidad.

Luego, existen dos casos similares entre sí que son los de Costa Rica y Chile. Ambas marcas tuvieron actualizaciones en su isologo, pero han logrado mantener una línea continua que no alteró completamente su estrategia de marca. Costa Rica mantuvo sus colores en verde, y su relación con lo sustentable aunque cambió completamente su diseño, y Chile mantuvo el diseño de su isologo pese a la contrastante variación del color. Estos dos países, pese a los cambios de gestiones de gobierno con ideologías diferentes, lograron sostener un lineamiento en su estrategia con modificaciones coherentes en sus isologos.

¹⁴⁰ Obtenido el 25 de septiembre de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2022/02/23/mexico-el-segundo-pais-del-mundo-en-recibir-mas-turistas-internacionales-en-2021/>

Colombia, realizó un cambio en su marca al mismo tiempo que ocurría un cambio de gobierno, en busca de modificar la imagen que se mostraba en el mundo. Sus modificaciones políticas no fueron tan radicales, sin embargo, el cambio en su isologo sí lo fue, ya que no mantuvo ningún parámetro del trabajo anterior. Luego hubo otros cambios políticos en el país pero que no tuvieron repercusión en la marca. Cabe mencionar lo que indicó Alem, que a pesar de haber cambiado totalmente el isologo de la Marca Colombia, han logrado mantener su estrategia y su forma de trabajo, lo que ha sido muy positivo para la marca ya que en 2020 ganó el premio al *Doing Business* (Ver Anexo 2, Entrevista N° 8: Ramiro Alem).

Brasil sostuvo por muchos años su marca país, que era reconocida y estaba bien posicionada, pero en el último período durante la presidencia de Bolsonaro, que significó un gran cambio en el país, se hizo una modificación muy notoria del logotipo con la intención de dirigirlo directamente al mercado internacional. Este cambio cosechó muchas críticas dado que no tenía una fundamentación técnica que lo abalara, el uso de esa marca fue fugaz y en algunos casos fue tan poco clara que pasó desapercibida. Luego, tras las elecciones de 2022 y el regreso de Lula da Silva, se volvió a relanzar el logotipo anterior, con una estrategia más vinculada a la sustentabilidad y protección de la biodiversidad.

Es importante destacar los casos de Perú, México y Uruguay que no han tenido modificaciones y los de Chile y Costa Rica, que sí han tenido variaciones, pero siguiendo una línea de trabajo.

Por otro lado, las modificaciones totales como las realizadas en las marcas de Colombia, Brasil y Argentina no son beneficiosas para los países porque no solo hay que comenzar de nuevo con todo el trabajo de investigación y posicionamiento con el que se pierde tiempo, sino que se pierde también el trabajo y la inversión realizado anteriormente. Ello requiere de un nuevo trabajo en el contexto internacional y con los propios habitantes del país que son quienes deben reconocer la marca y apropiársela para poder promoverla en el extranjero. Con estas modificaciones, es mucho más difícil posicionarla sobre el resto de los países que compiten internacionalmente, ya que una nueva marca en el mercado comienza su trabajo de reconocimiento en la última posición de los rankings y sin ni siquiera ser reconocida en la mente de los usuarios.

Síntesis de Hallazgos y Conclusiones

A lo largo de este trabajo se estudió el desempeño de la marca país Argentina que comenzó con la estrategia marca país en 2004 y fue modificándose con las diferentes gestiones de gobierno hasta la actualidad. Su recorrido se comparó con el realizado por otros países de la región, se evaluó su posicionamiento en los rankings internacionales y se entrevistó a referentes del tema para ampliar información. Con la investigación realizada, se ha podido concluir que las modificaciones de la marca no fueron favorables para el posicionamiento de la Argentina en el exterior.

Con la intención de analizar el tema con mayor profundidad y cumplir con los objetivos planteados en el desarrollo del trabajo, se identificaron los cambios que tuvo la MPA en el transcurso de los años, los cuales son notorios por haberse modificado la estrategia acompañada de cambios de isologo con cada nueva gestión de gobierno.

En veinte años, Argentina ha tenido tres estrategias de marca país (EMP) con tres isologos diferentes:

1. Una primera marca país, seleccionada por concurso, que más años perduró y la que mayor posicionamiento logró, con un fuerte trabajo para instalarse internamente, pero con un isologo que debía explicarse para que se comprendiera.
2. Una segunda marca país, realizada por una consultora privada, presentada de forma repentina, con baja implementación, una estrategia marca país desconocida y un isologo demasiado simple;
3. Y la última marca país, la marca actual, definida por un proceso de selección que generó controversia, con participación local, vinculada a los emblemas nacionales pero con un débil desempeño por bajo presupuesto y poca presencia nacional.

Estos cambios resultaron, tal como lo indicó el entrevistado IR1, en una “pérdida de tiempo y dinero” para el país, perjudicando el posicionamiento nacional e internacional de la Argentina, ya que cada vez que una nueva estrategia de marca surgía debía volver a instalarse para el sector público, el privado, los residentes y luego sí, se podía pensar en su posicionamiento internacional. Además, estos cambios generan confusión no solo entre los argentinos, sino también en los mercados internacionales, ya que existen en el país distintos isologos circulando simultáneamente y difícilmente los residentes y/o los turistas sepan reconocer e identificar cual es el isologo actual. Debido a esto, debería realizarse un

fuerte trabajo de difusión interna para que los argentinos puedan conocer e identificar la marca país actual.

Al ir concluyendo esta investigación, resulta válido preguntarse cuál debería ser la permanencia temporal de la marca país para que logre posicionarse internacionalmente. Como respuesta a esto y como síntesis de lo manifestado por los entrevistados y la información académica relevada, se puede concluir que la mejor opción sería que la estrategia marca país tuviera una duración de largo plazo, planificándola 15 o 20 años, para luego realizar pequeñas actualizaciones que se ajusten al contexto pero que no pierdan su lineamiento, es decir, que las modificaciones se realicen continuando el trabajo previamente realizado con ajustes que le permitan mantenerla posicionada. Considerando lo revisado sobre el ciclo de la marca, sería trabajar en el reposicionamiento de la misma antes de su declive.

Es importante tener en cuenta que el isologo es la puerta de entrada o el primer contacto que un turista tiene con la marca, por lo que debe ser fácilmente identificable con la nación para que realmente funcione como un respaldo de productos/servicios creados en el país. La MPA actual cumple con esos requisitos ya que el isologo actual es similar a una escarapela lo cual lo hace más representativo que las marcas anteriores, por lo que ya no debería volver a modificarse.

Para mantener la estrategia marca país, sería importante contar con un organismo de gestión que sea independiente de los cambios de gobierno y cuente con un directorio compuesto por representantes del sector público, privado, la academia y asesores referentes del tema, para evitar que le impacten los vaivenes políticos. Los asesores de gobierno son quienes ante este tipo de trabajos deben colaborar para evitar que los responsables del poder ejecutivo tomen decisiones equivocadas respecto a este tema. Este organismo podría tener mayor jerarquía y ser transversal a los sectores del país que engloben la promoción internacional, con un mayor presupuesto asignado por ley para representar a la Argentina en el contexto mundial. Países de la región como Colombia y Chile lo trabajan de una forma similar y han logrado mantener la estrategia, por lo que podrían considerarse un buen ejemplo a seguir en la materia.

En esta investigación también se trató de comparar el posicionamiento de la MPA en diferentes rankings internacionales, lo cual se ha visto dificultado por las modificaciones de la MPA que no permiten comparación y a su vez porque cada consultora realiza diferentes mediciones según su metodología de trabajo, lo cual no permite obtener una comparativa. Si bien es importante prestar atención a lo que mencionan las consultoras,

hay que tener en cuenta que en primer lugar se debe establecer una estrategia interna para poder comprarla en el tiempo, y asimismo tendría que volver a proponerse un organismo de medición propio que analice las variables según las prioridades que determine el país. Además, hay que tener en cuenta para la medición y comparación que un buen trabajo en la estrategia de marca puede no tener repercusiones en su posicionamiento de manera inmediata.

Está claro que los casos más relevantes en marcas regionales son los que han logrado mantener su estrategia a lo largo de los años y que han sabido trabajar en ella, generando que la comunidad local se apropie de la misma. Además, las estrategias que lograron perdurar, han logrado prestigio internacional, como lo ha hecho por ejemplo Perú, Uruguay, Costa Rica, Chile. Tomar estos casos como ejemplo podría servir para que quienes trabajan el caso de la marca en Argentina puedan hacerlo con la misma seriedad y profesionalismo, ya que la EMP es una política de estado que debiera ser respetada como tal. Si bien la marca no ha desaparecido, hay que dar un paso hacia adelante e intentar mantener la estrategia en el tiempo. Queda en evidencia que durante el transcurso de los años, la EMP Argentina no ha sido tomada con la seriedad que merece, ya que ha transitado cambios bruscos lo cual no es propio de un buen trabajo de marca. Es responsabilidad de los políticos tomarlo con seriedad y escuchar a los referentes y técnicos en el tema para poder trabajarlo con profesionalismo.

Es sabido que la estrategia de marca está muy condicionada por la situación económica, política y social que atraviesa el país, ya que si se atraviesa una crisis nacional esto afectará la estrategia de marca porque la información no escapará a la repercusión internacional que esto pueda tener. Sin embargo, la estrategia de marca tiene que poder generar herramientas para acompañar al posicionamiento internacional mostrando la mejor versión del país para fortalecer aquello representativo.

La MPA tiene desafíos por delante, como pensarla hacia adentro junto con el desarrollo del país, de una forma más transversal a las áreas de intervención, con estructura y presupuesto designados por ley, un organismo donde los demás sectores también puedan aportar, mayor difusión interna, entre otros. Posicionarla llevará tiempo y dinero, pero con un buen organismo de gestión, asesores que trabajen con responsabilidad y compromiso el tema, y políticos que entiendan sobre su importancia, se podrá establecer una estrategia a largo plazo para con ello mantener y optimizar el trabajo en la MPA y consecuentemente lograr un buen posicionamiento internacional de la nación.

Referencias Bibliográficas

- Anaya Gonzalez, V. (2013). Marca País y su impacto en Turismo: el caso de Marca país Mexico y su posicionamiento en Argentina. Tesis de Maestría. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Bachratz, M. G. (2011). Marca País Argentina (Tesis doctoral, Universidad del Salvador).
- Boullón, F. R. (2009). Marketing turístico: una perspectiva desde la planificación (3ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Turísticas.
- Buitrago, F. (2010). La marca país como estrategia competitiva en el desarrollo del posicionamiento de un país a nivel nacional e internacional (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- Chaves, N. (2018). La marca-país en América Latina: bases teóricas y técnicas del diseño de la marca-país y auditoría gráfica en veinte emblemas de países latinoamericanos. Wolkowicz Editores.
- Chicaiza Villalba, R., Lastra Vélez, J., y Yáñez Velásquez, J. (2014). La marca país: su origen y evolución, caso Ecuador. Obtenido de: <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/5998/94-179-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De Almeida, G. G. F., & Feijó, V. C. (2019) Place branding strategies in Latin America and Europe: the case of Brazilian and Portuguese brands. Recuperado en Marzo 2023 de https://www.researchgate.net/profile/Giovana-Goretti-Almeida/publication/341160283_Place_branding_strategies_in_Latin_America_and_Europe_the_case_of_Brazilian_and_Portuguese_brands/links/5eb165bfa6fdcc7050a9a8ec/Place-branding-strategies-in-Latin-America-and-Europe-the-case-of-Brazilian-and-Portuguese-brands.pdf
- Echeverri, Lina María, Rosker, Eduardo, & Restrepo, Martha Lucía. (2010). Los orígenes de la marca país Colombia es pasión. Estudios y perspectivas en turismo, 19(3), 409-421. Recuperado en 22 de abril de 2023, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322010000300006&lng=es&tlng=es.
- Echeverri, L.M., Estay-Niculcar, C.A. y Rosker E. (2012). Estrategias y experiencias en la construcción de Marca País en América del Sur. Estudios y Perspectivas en Turismo, 21, 288-305. Recuperado en 25 de abril de 2022, de

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000200001&lng=es&tlng=es.

- Falcón, J. P. (2017). La identidad, imagen y reputación de un destino turístico urbano a través de la gestión de la comunicación" online": el caso de la ciudad de Buenos Aires. Disponible en: https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/19545/Falcon_JuanPablo_TD_2017.pdf
- Fernández-Cavia, J., Vinyals-Mirabent, S., Fernández-Planells, A., Weber, W., & Pedraza-Jiménez, R. (2020). Tourist information sources at different stages of the travel experience. *El profesional de la información*, 29(2), e290219. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.19>
- Gil M., S., Beerli P., A., & De León L., J. (2012). Entender la imagen de un destino turístico: factores que la integran y la influencia de las motivaciones. *Criterio Libre*, Vol. 10, Revista 16, p. 115-142.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (1998). *Metodología de la Investigación* (2da ed.). México: McGraw-Hill.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca* (pp. 285-286). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*, Primera Edición, Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Gadri-Rivera de Madariaga, J., & Flores Zamora, J. (2011). *Marketing turístico*. (5ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Ley Nacional de Turismo. (2009). Ley N° 25.997. Boletín Oficial de la República Argentina. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>
- Martins, H. M. O., Silva, C. A. V., Pinheiro, A. J. F. P., & Gonçalves, E. C. C. (2021). A importância da marca no turismo: o caso da entidade regional do Turismo do Porto e Norte de Portugal. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 19(4), 753-762. Disponible en: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2021.19.049>
- Onofrio, M. I., & Rabadán, D. M. (2008). La estrategia marca país en la sociedad informacional: los casos de España y Ecuador. *Historia Actual Online*, (16), 109-

126. Disponible en: <https://historia-actual.org/Publicaciones/index.php/haol/article/view/274/271>
- Varela, J. C. S., & de Jesús, M. O. (2010). El efecto del país de origen en la intención de compra: Un modelo multidimensional. *Multidisciplinary Business Review*, 3(1), 20-32.
- Sandhusen, R. L. (2002). Mercadotecnia. McGraw-Hill.
- Veiga, I. (2016). Luces y sombras de la marca país Argentina: criterios para su evaluación, seguimiento, preservación y gestión durante el período 2010-2015: aportes y consideraciones de cara al futuro. Obtenido el 20 de Mayo de 2020 de: <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15913/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Mar.%20Veiga%2C%20Ignacio.pdf>
- Vela, J. D. S. E. (2013). Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio. Boletín de la Asociación de Geógrafos españoles. Disponible en: https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=5c5BH-u9QFsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=san+eugenio+vela+fundamentos+conceptuales+para+la+marca+territorio&ots=8ySK-q1dW9&sig=oFqG896xoWUBWQAbAN79V4CNd0s&redir_esc=y#v=onepage&q=identidad&f=false
- Wilensky, A. (2003). Posicionamiento marcario. Buenos Aires : Santillan
- Wilensky, A. L. (2005) La Promesa de la Marca. Buenos Aires. Temas Grupo Editorial.

Referencias en línea

- American Marketing Association (2017). Definition of Marketing Online, disponible en <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Anholt, S. (2020). Ipsos Anholt Nation Brands Index 2020. Ipsos. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-05/Anholt-Ipsos.pdf>
- Anholt, S. (2021). Ipsos Anholt Nation Brands Index 2021. Ipsos. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-10/NBI-2021-ipsos.pdf>
- Brandemia. Argentina Renueva su Marca País. Obtenido en <https://brandemia.org/argentina-renueva-su-marca-pais>
- Casanova Ferro, G. (10 de marzo de 2023). Estrategia Marca País [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=8U_bzW7W2cE

- Curso autogestionado de Marca e Identidad Turística. Recuperado el 10 de abril de 2022 <https://campus.yvera.gob.ar/course/view.php?id=413>
- De Ferrari, L. (2020). La identidad visual en destinos internacionales urbanos. In I. Campi (Presidencia), To be or not to be. El papel del diseño en la construcción de entidades. Simposio llevado a cabo en el Museu del Disseny de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado de <http://www.historiadeldisseny.org/es/categoria/congresos>.
- Ejido Asesores. Las 5 Etapas del viaje. <http://www.ejido-asesores.com/las-5-etapas-del-viaje-segun-google/>
- ForoAlfa: Recuperado 2023 de <https://foroalfa.org/articulos/como-debe-ser-una-marca-pais-2>
- FutureBrand: <https://www.futurebrand.es/marca-pais-o-branding-pais-realidad-o-ficcion>
<https://www.futurebrand.es/estrategia-de-marca/>
- Infobae. (s.f.). Cómo se hizo, cuánto costó y qué opinan los expertos sobre la nueva Marca País. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2018/04/29/como-se-hizo-cuanto-costó-y-que-opinan-los-expertos-sobre-la-nueva-marca-pais/>
- Occhipinti, R. (2020). La Marca País en época del coronavirus. [Publicación de LinkedIn]. Recuperado el 20 de Octubre de 2020 de <https://www.linkedin.com/pulse/la-marca-pais-en-epoca-del-coronavirus-roberto-occhipinti/>
- OMT definiciones de turismo. Página 18. Recuperado el 23 de Abril de 2022 <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2019-11/unwto-tourism-definitions.pdf>
- Portal Oficial del Estado Argentino. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (2021). La Marca País Argentina a través de los años (s.f). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais/historia>
- TED. (2012, Mayo 29). Marca país, vestimenta o disfraz: Norberto Chaves at TEDxBuenosAires 2012 [Video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=wYeLi4SImHw>

Anexos

Anexo 1. Documentos.

Folletería de difusión nacional de Marca Argentina

Material obtenido de folletos de difusión nacional a través de un exfuncionario nacional.

Figura 26

Estrategia Marca País. Una garantía de calidad de Origen

Argentina
2 |

Una garantía de calidad de origen

La Estrategia Marca País es una política de Estado que busca, a través de personajes, lugares, productos, sub-marcas y actividades, consolidar la imagen de Argentina en el concierto internacional.

El 21 de julio de 2004 el presidente Néstor Kirchner presentó oficialmente en el Salón Blanco de la Casa Rosada la Estrategia Marca País (EMP). "Esta es la posibilidad de tener una verdadera marca fundacional que represente a los argentinos en las distintas actividades que realizamos y que exprese a todos los sectores de la sociedad", dijo Presidente durante aquel acto de presentación.

La EMP es una política de Estado interdisciplinaria y multisectorial que tiende a consolidar la imagen del país a escala nacional e internacional. Una especie de marca paraguas, integradora, para impulsar el incremento de las exportaciones, el aumento del turismo, la captación de más inversiones hacia el país y la difusión de nuestra cultura en todos sus campos.

El uso de la Marca Argentina como valor aspiracional implicará un mejoramiento de la calidad de la oferta del país, actuando como garantía de calidad de origen.

Desde aquella tarde de julio de 2004, la EMP un trabajo constante que nunca finaliza y evoluciona con el tiempo, fue desarrollando distintas etapas.

En la Etapa Fundacional se elaboró un documento que fue base en los lineamientos de la Estrategia Marca País que presentó el presidente Kirchner.

Luego, en la Etapa de Consenso, se realizaron foros sectoriales a los que se convocó a los sectores productivos, del comercio, la industria, de servicios, de la cultura y del deporte. Todos dieron su opinión sobre cómo debía ser la EMP Argentina.

Los estudios nacionales e internacionales acerca del posicionamiento y la visión que había de Argentina se realizaron durante la Etapa de Diseño.

Se efectuaron investigaciones de especialistas en 16 áreas donde cada uno brindó su aporte al desarrollo de la EMP, con lo que se logró una triada de conceptos y diversidad para trabajar cada caso de acuerdo al mercado, el producto y el target.

Se llamó, además, a un concurso nacional para darle la identidad visual a la Marca País. El isologo es el rector de la simbología de la marca y constituye su cara más visible y representativa. Sus formas ondeadas transmiten dinamismo, cambio y transformación, y le confieren calidez de diseño. Los tonos azul y celeste remiten a nuestros colores patrios; el gris, neutro, transmite asociaciones con elegancia, modernidad, innovación y tecnología.

Los trabajos de la Secretaría de Turismo de la Nación, la Secretaría de Medios de la Nación y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, englobados en la Etapa de Transición, apuntaron a potenciar la Marca País.

Por último, la Etapa de Institucionalización, con la participación de todos los sectores involucrados, busca el total afianzamiento con vistas al Bicentenario, los 200 años de nuestra Revolución de Mayo.

Se trata, en definitiva, de usar la Marca Argentina como valor aspiracional para lograr una mejor calidad de la oferta del país, actuando como garantía de la calidad de origen.

Figura 27

Estrategia Marca País. Una política de Estado

Argentina | 3

Una política de Estado

La idea de implementar una Estrategia Marca País es un desafío que trasciende los colores políticos de un gobierno.

La decisión de diseñar e implementar una Estrategia Marca País (EMP) como política de Estado es un desafío que trasciende los colores políticos de un gobierno para convertirse en una herramienta estratégica de alto contenido simbólico con múltiples objetivos.

El desarrollo e implementación de una EMP tiende a consolidar la imagen del país a nivel nacional e internacional, pero también a incrementar las exportaciones, aumentar el turismo, captar más inversiones hacia el país y difundir la cultura en todos sus campos.

La comunicación de una imagen sostenida en sus factores diferenciales permitirá a la Argentina presentarse y posicionarse con un perfil propio, en un mundo cada día más globalizado, indiferenciado y competitivo.

Como se puede deducir, el campo de acción de la EMP abarca no sólo el escenario internacional sino también el plano interno en todos sus sectores.

En este sentido, el desarrollo de la EMP prevé un trabajo mancomunado con instituciones y empresas que orientan sus bienes y servicios al mercado internacional, para que mediante el uso de la Marca Argentina se obtenga un mejoramiento de la calidad de los productos.

Reconocer y destacar los valores positivos y diferenciales de la Argentina, un país diverso y único en cuanto a recursos naturales, gente y cultura, incrementará la autoestima de los argentinos, afectada por diversas crisis institucionales, sociales y económicas. De este modo, se intentará elevar el "orgullo de ser argentino", como efecto motivacional en los diferentes sectores del quehacer nacional.

Así, Argentina se destacará en el concierto internacional mediante su extensa y variada oferta de bienes y servicios, y especialmente a través de su cultura, proveniente de un pueblo enriquecido como consecuencia del encuentro de la población nativa con múltiples corrientes inmigratorias.

La EMP, surgida del consenso con los sectores de la producción, los servicios y la cultura argentina, será administrada por un órgano mixto entre el Estado y el quehacer privado, que sostendrá y preservará los valores a difundir y será responsable de las acciones a implementar.

ESTRATEGIA
Posicionamiento es un concepto que define el lugar específico, diferencial, que se quiere ocupar en la mente de quienes se vinculan con una marca. Establecer una identidad y un posicionamiento preciso es el punto de partida de cualquier estrategia de comunicación. Cristalizar una imagen es diferenciarse, se trate de un producto, de una empresa o de un país.

En el caso de la Marca Argentina se trata de la definición de un posicionamiento global, que oficie como "paraguas" de todas las acciones de comunicación de las diversas áreas.

La frase que mejor sintetiza la imagen de Argentina que se quiere proyectar es "Diversidad que crea valor". Este concepto integra los atributos diferenciales más salientes del país.

Diversidad constituye el atributo diferencial del país (sostenible, además, a través del tiempo), dado por su gente (por "lo que las personas hacen") y por su naturaleza ("lo que la naturaleza nos da"). Diversidad que se integra espontánea y naturalmente, brindando a Argentina características que la colocan en una posición única.

Diversidad en la gente: se trata de la diversidad cultural, producto de las múltiples corrientes inmigratorias que recibió el país, las culturas nativas que siguen presentes y la variedad de costumbres y estilos de vida que conviven en el país. Da como consecuencia una extensa y variada producción cultural, con productos destacados en música, literatura, cine, diseño y moda, entre otros ámbitos.

También la diversidad de conocimientos nos distingue, con talentos reconocidos internacionalmente en áreas tan diversas como la ciencia (tres Premios Nobel), la tecnología, el diseño, la publicidad o la educación, y con una amplia variedad de profesionales que son buscados como recursos humanos en los países centrales.

Como consecuencia de la amplia extensión del territorio argentino, nuestro país cuenta con una biodiversidad sumamente rica. Incluye la variedad de paisajes, un amplio abanico climático, la multiplicidad de flora y fauna y las reservas naturales distribuidas a lo largo del país, además de todos los productos naturales que nos brinda nuestra tierra.

La conjunción de la diversidad humana con la biodiversidad da como resultado diversidad productiva. Esta crea y potencia múltiples oportunidades en distintos ámbitos o sectores. En este marco, los sectores productivos más beneficiados son el turismo, los productos culturales, las agroindustrias, la ciencia y tecnología, y toda la industria en general. ■



EL PRESIDENTE NESTOR KIRCHNER, EL 21 DE JULIO DE 2004, DURANTE EL LANZAMIENTO EN LA CASA DE GOBIERNO DEL DOCUMENTO FUNDACIONAL DE LA EMP.

Argentina



Anexo 2. Entrevistas.

Transcripción de las entrevistas realizadas a informantes calificados sobre el tema de investigación

Entrevista N° 1: Martín Giralda

El profesional es Director de Competitividad de Marca País Argentina en la Dirección Nacional de Marca País, se desempeña en marca país hace más de 9 años y en el sector turístico desde hace 13 años.

Fecha de entrevista: 3/11/22

Marianela: *¿Cuál es la situación actual de la marca país?*

Martin: *Nosotros en el 2020 nos encontramos con una situación bastante compleja con la marca país, nos encontramos con una marca país que venía de la gestión anterior con muchos problemas de aplicación, con objeciones internacionales, y con - a ver vos cuando tenés que implementar una marca cualquiera, sea pública o privada, tenés que ponerle presupuesto porque si no nada, es hermoso pero la marca te queda ahí- ¿Qué pasó? No se implementó de la manera correcta esa marca por falta de presupuesto básicamente, y en algún caso por falta de voluntad política. Entonces quedó ahí se usaba poquito, pero es una marca que además de la falta de implementación, tenía todo este tema de las objeciones internacionales y además era una marca que no le había llegado a la gente, estaba bien pensada en cómo pensaron hacerla funcionar a través de una marca dinámica, (...) no termino funcionando, terminó siendo una marca muy fría con poco contenido entonces nos encontramos con ese panorama. Volver a la marca de las cintas que era la marca que había triunfado en marca país no era un buen mensaje, porque siempre tratamos de marca país de ser lo más apolíticos posible, y era como mensaje como decir, “bueno todo lo que era de la época de la marca de las cintas estaba bien, después la que vino estaba mal” entonces no queríamos dar ese mensaje tampoco y dijimos “no es lo que queremos, pero vamos a embarcarnos en un proyecto nuevo de marca país, con una marca qué haya sido elegida por la gente, que técnicamente la hayan votado notables, una marca que se la empecemos a contar a muchos actores tanto públicos como privados antes de que salga, y que la cuestión gráfica sea una firma de una buena estrategia” (...) siempre esas construcciones de identidad son muy costosas y Argentina no estaba en el momento para poder hacer esa inversión, en un momento donde Argentina estaba comprando vacunas y todo lo que ya sabemos, no podíamos hacer una inversión de esas entonces nos la jugamos, nos salió bien, dijimos: “Nosotros contamos con muy buenos diseñadores gráficos dentro del estado, es más, esos diseñadores gráficos estudiaron en las mismas casas de estudio que el de una agencia, son los mismos, son compañeros de facultad, entonces armamos una mesa de diseño interministerial con diseñadores de turismo, diseñadores de cancillería, secretaría de medios y del agencia de inversiones, le pusimos un coordinador y le dijimos: “Ustedes vienen laburando con las marcas países anteriores,*

ya saben cómo funciona esto”, les bajamos un brief, y a partir de ahí empezamos a tener intercambios y nos presentaron 16 caminos gráficos, una locura, y ahí empezamos a achicar hasta que salió la que tenemos ahora.

¿Hoy cómo estamos? Hoy estamos en pleno proceso estratégico. Dentro de lo que es la estrategia nosotros identificamos primero una punta de lanza para esta primera etapa que fue la gastronomía, entendemos que a Perú y España les fue muy bien trabajando una estrategia fuerte de gastronomía que ayuda a posicionarte porque te tracciona muchas áreas, tracciona al turismo, la industria, la producción, la agricultura, la ganadería, un montón de cuestiones. Y la verdad es que elegimos ir este año por ese camino y empezar a hacer esta identificación de cuáles iban a ser los ejes comunicacionales de la marca en esta primera etapa estratégica, la gastronomía era uno, identificamos la industria, en realidad producción Argentina, turismo en Argentina, estudié en Argentina y cultura Argentina que los convertimos en sub-marcas.

Hoy ya tenemos la marca país implementada, tenemos un primer nivel de sub-marcas que son esas que te comentaba y ya estamos trabajando en el tercer nivel de sub-marcas que se empieza a desprender esos ejes., tenemos por ejemplo la de Argentina tierra de vinos que se desprende de gastronomía, tenemos la de nómadas digitales que se desprende de estudié en Argentina, estamos trabajando en la de tango que se desprende de la de cultura, tenemos promover turismo que es un programa del ministerio que se desprende también de la de turismo, estamos trabajando en la de economía del conocimiento que se va a desprender de la de producción también, así que estamos trabajando en esta estrategia de empezar a ver cómo queremos posicionar a la Argentina. (...) nos fuimos asociando, nos fuimos vinculando con diferentes actores públicos privados para poder llevar adelante esto, nosotros solos no lo podemos hacer, y lo importante también fue poder abrir las licencias de marca país, porque las licencias nos permiten a nosotros trabajar con el sector privado, entonces de esa forma al sumar empresas a la marca ya tenemos más de 200 empresas, nos permite nosotros en acciones como la que venimos de España o en acciones que tenemos acá en Buenos Aires levantar el teléfono y tener 10 empresas que se quieren sumar(...).

Marianela: *Me comentabas que hay unas 200 empresas que tienen la licencia de marca país, esas empresas tienen el beneficio de la promoción. ¿Hay algún otro beneficio hoy que se les dé?*

Martin: *Mira, para nosotros los beneficios son un ser vivo, nosotros estamos todo el tiempo tratando de darle más beneficios a las empresas que se suman. En general no es fácil conseguir lo que las empresas en su mayoría siempre piden que son exenciones impositivas, que son subsidios, entre otros. Tratamos de ahorrarles un costo, por ejemplo, si la empresa tiene pensado mostrar algún producto en algún mercado internacional tratamos de acompañarlos y ahorrarle algún costo en ese sentido, las empresas marca país tienen prioridad a la hora de participar en una feria junto con la agencia Argentina de inversiones y comercio internacional. Las empresas tienen la posibilidad de mostrar su producto en escenarios que solamente nosotros les podemos dar, por ejemplo lo que son*

regalos para jefes de estado, nosotros podemos darle la posibilidad de que sean esas empresas a las que participen en una acción de Argentina en cualquier lado del mundo o sea, si vos tenés la licencia de marca país a la hora de yo tener que elegir una empresa de alfajores con licencia hay una sin licencia, a la que tiene licencia la voy a elegir siempre. Si la que no tiene licencia se suma voy a repartir entre las dos. (...) entonces ese tipo de cuestiones, ¿por qué? Porque se nos hace muy difícil generar un subsidio o poder generar una exención impositiva para exportación para alguna empresa. ¿Por qué? Porque ahí nos metemos en cuestiones legales que ya nos exceden a nosotros de marca país. Sí lo que tratamos es, estamos en conversaciones siempre con banco nación, con correo compras y otros para poder generar algunas ventajas a las empresas que se vayan sumando la marca país. Y lo otro que buscamos es generar co-branding de una empresa con el estado - no solamente marca país o cualquier otra área del estado que tenga que ver con acción internacional- pero también lo que buscamos es que haya co-branding entre las empresas de marca país (...).

Marianela: *¿Ustedes van avisando a las empresas que antes tenían la marca país que la estaban por modificar? Es decir, la idea es mantener esas empresas? Ustedes lo van informando a las empresas cuando cambia la marca país?*

Martín: *Si, la idea es mantenerlas. Las licencias duran 2 años. Lo que hicimos esta vez cuando cambiamos la marca es dejar que se venzan todas las licencias porque teníamos que empezar de cero. A las empresas que fueron marca país anteriormente, obviamente las invitamos a participar nuevamente, la gran mayoría se ha sumado otra vez, algunas en algunos casos ya no existen más, otras que no nos han contestado, no nos metemos pero si les abrimos la puerta a todas. Nosotros siempre damos la licencia por dos años porque reglamentariamente tiene que ser así, porque a nosotros nos permite un poco a ver cómo es este comportamiento entre nosotros y la empresa, porque a veces no es fácil las relaciones que se generan entonces en esos dos años tenemos una especie de muestreo para ver por ejemplo si con la empresa está todo bien y podemos seguir o si tuvimos algún tipo de problema vamos y charlamos o sea, igual eso generalmente no pasa, no hemos tenido problemas con las empresas pero es una forma de decir "No es que te entrego la marca país for ever" La idea es que tenga la licencia de marca, que la uses que interactúen con la marca país, sí a los dos años ustedes y nosotros estamos de acuerdo vamos por 2 años más.*

Marianela: *¿Identificas si hay un hilo conductor que se haya mantenido en la trayectoria de la marca país?*

Martín: *El trabajo con el sector privado como te comentaba recién, con los embajadores de marca, fue una las primeras acciones que se hizo desde antes que yo entré a la marca país (...) En realidad la marca país conceptualmente es muy lineal en todo el mundo, todos manejamos la marca país generalmente de la misma manera, no deja de ser un concepto de marketing y lo que pasa es que en el caso de Argentina nosotros vamos un poquito más allá, para nosotros es una política de estado, entonces al ser una política de estado es una política todo de todos y todas y lo que buscamos es que esa la política se mantenga en el*

tiempo más allá del partido político gobernante. Pero obviamente que tenés cuestiones de marketing que todo el tiempo están traccionando a la marca país, eso le pasa a todos los países, más allá del cambio gráfico en el caso de Argentina siempre fue una política de estado hasta hoy en día ahí tenés otro de los puntos que se mantuvo. Estrategia más, estrategia menos, en todas las gestiones también depende de cuáles son los puntos focales de cada gestión, nosotros desde marca país tenemos nuestras propias mediciones de qué es lo que nosotros consideramos como apuesta estratégica de Argentina, pero también vamos de la mano de la estrategia que plantea el gobierno de turno, no es que el gobierno de turno plantea una cosa y nosotros vamos para otro lado, no. Sí lo que tratamos es de entender cómo funcionan los mercados, de ver cuáles son las prioridades de promoción de la Argentina, de encontrar otras oportunidades más de nicho quizás (...), no hacemos el trabajo del INPROTUR, no hacemos el trabajo de la agencia de inversiones, lo que buscamos es mostrar la Argentina en el mundo pero traccionar dentro de Argentina un poco del orgullo. Y que ese es uno de los puntos que se mantuvo en todo el recorrido de la marca país, generar orgullo de pertenencia a los argentinos.

Marianela: *¿Y consideras que se podría hacer algo para que la estrategia se mantenga sin volver a modificarse?*

Martín: *¿La estrategia o la gráfica? A todo el mundo le interesa la gráfica.*

Marianela: *Vos sabes que yo empecé por la gráfica pero después de hablar con varios me incliné más por averiguar por la estrategia (...)*

Martín: *Yo ahí tengo una disyuntiva. Vamos a bajarlo a una marca privada, vos ponele sos fanática de Nike, y cada dos años te cambia la pipa por tres tiras, y después te la vuelve a cambiar por una N, y después te la vuelve a cambiar por una pipa al revés, cada dos años, ¿Cuál es la fuerza de esa marca?*

Ahora si Nike mantiene la pipa y mientras que a vos te llegue las zapatillas Nike que vos querés, Nike cambia su fábrica un día por Pakistán, y al otro día lo que vos consumís se está fabricando en Alemania, pero al mismo tiempo tenés los cordones que se hacen en China, y su estrategia de mercado cambia ¿A vos te influye, aunque vos tengas el producto que igual querés comprar?

Marianela: *No capaz que ni te enteras...*

Martín: *No te vas a enterar. Ese es mi punto. Yo lo que veo es que para mí la estrategia tiene que ser algo que se mantenga, tiene que haber un horizonte siempre, porque? Porque sino se hacen macanas. Siempre vas a tener factores externos que van a alterar tu estrategia. Nosotros cuando agarramos esto en el 2019, a los tres meses tuvimos que cambiar absolutamente todo porque se nos vino la pandemia. A nosotros y a todo el mundo, ¿entonces qué pasó? Cuando terminó la pandemia salimos todos juntos, entonces digo cuál es la prioridad estratégica de Argentina si va a ser la misma prioridad estratégica que va a tener Chile, y que va a tener Brasil qué son los principales*

competidores. Entonces digo, el adaptar las estrategias las adaptamos todo el tiempo, lo que sí tenemos que tratar de mantener más allá de que a veces no nos escuchan, es decir cuál va a ser nuestra identidad. Las marcas van a seguir cambiando pero yo creo que lo que tenemos que lograr es que las marcas evolucionen, siempre para mejor, pero que mantengan la esencia de lo que vos planteaste en algún momento. No es casualidad que está marca sea así, sino que la basamos en la marca que triunfó, mantuvimos los colores, las cintas la convertimos en eso, le dimos una impronta nueva la aggiornamos un poco para que pueda funcionar en escenarios digitales, que sea una marca fácilmente aplicable, pero la evolución es de la marca de las cintas con el color amarillo en el medio (...) Porque consideramos que ahí estaba planteada a una buena estrategia de marca que se implementó muy bien y que además gráficamente se identificaba con Argentina. Entonces cuando vos haces una marca dónde cortas una marca abruptamente con lo que venías trabajando, es pasar de La pipa de Nike, a la N de new balance, entonces es como que vos no podés perder esa identificación de producto, además sabes cuál es otro de los temas? Ponele que Ferrero Rocher tiene atrás la marca Italia, porque es una empresa marca país Italia, entonces Ferrero Rocher de este producto tiene una producción de 100.000 productos por mes, por ende tiene que tener un stock de estas cajas de 500,000 por lo menos en ese mes para poder hacerlo. Todo con la marca Italia acá. Sí yo le digo a Ferrero Rocher que cambiamos la marca, me va a decir: ¿vos me estás jodiendo? ¿Qué hago con los 500 mil que tengo en stock?

Nosotros lo que hicimos fue decirles que terminen el stock que tienen, e igual van con la otra, pero no te dejan de odiar, porque dicen: ¿porque la cambiaste? A mí no me importa la gestión, porque cambiaste la marca país? Ese es el tema, entonces hay que pensar un poco en las empresas con las que vos trabajas, qué decís si vos cambias la marca país todo esto que tienen ¿Qué hace? lo tiran a la basura?

Marianela: Además al final algo que estás queriendo que la gente se entere, ya está...

Martín: Los terminas confundiendo, el feedback comunicacional, no termina funcionando. O sea yo lo que quiero es implementar una marca y que triunfe ahora si la cambió cada 2 o 3 años no lo voy a lograr, por eso pongo siempre los ejemplos y los doy en la facu por ejemplo de Coca-Cola, si vos a Coca-Cola le cambias la marca cada dos años, no la identificas en el mercado, los colores hay un montón de cuestiones. Y si lo traemos más acá, qué pasa con los aviones de aerolíneas? Vos en los aviones de aerolíneas tenés la marca país. En este momento tenés 4 marca país diferente, en los 70 aviones de la flota. Tenés la primera de las cintas, la segunda de las cintas la de la A y esta. Cuatro diferentes. Nosotros los argentinos ponele que la podemos tener un poquito más clara pero el turista qué se sube y ve eso dice ¿Esto qué es? ¿Por qué es todo diferente?

Es un tema, para mí el tema estratégico es una cuestión de resultado, yo puedo tener una buena o mala estrategia y eso se va a reflejar en los resultados. Quizás el consumidor, o sea vos, no te vas a enterar la estrategia que estoy llevando a cabo salvo que seas una estudiosa del tema, pero si vos ves que el resultado en Argentina es malo, ponele si ves que las acciones no dan resultado o lo que sea me vas a decir: le estás errando a la estrategia,

porque hay comunicaciones que te llegan que no está funcionando. Ahora sí funciona bien vos no te vas a enterar en cambio, si la marca de tu producto cambia, perdió identidad. Entonces lo que tratamos de hacer con esta marca es justamente tomamos lo bueno de la marca de las cintas que para nosotros era "la marca", era mi corazón esa marca, lo que hicimos fue meterle lo bueno de esa marca y tratar de darle fortaleza a esta marca mediante dos cuestiones, primero que está construida por empleados del estado, no está hecha por una agencia de turno y segundo que está votada por la gente. Esto no quiere decir que el día de mañana hay a otro gobierno y que diga ¿Sabes qué? No me gusta tu marca porque me hace acordar Alberto Fernández o lo que sea - gente que no entiende absolutamente nada- y lo voy a cambiar. Pero le va a ser un poquito más difícil porque además de que tenés que cambiar toda la cuestión legal decretos, reglamentos, resoluciones de todo, tenés que mover algo que fue elegido por la gente y que fue construido por la gente que después va a seguir trabajando para vos, qué son los diseñadores, qué son diseñadores de planta se trabajan acá hace mucho tiempo entonces, no digo que no lo hagas, te va a costar un poquito más de lo que costó cambiar las anteriores.

Marianela: *¿Crees que hay algún organismo que pudiese nuclear hoy la marca país, cómo más independiente y si eso podría llevar a que la marca se mantenga más o no?*

Martín: *Es nuestro sueño, o sea la verdad, a ver si vos me preguntas - me sacó el traje de director de marca país- cómo debería funcionar esto, es a través de una fundación o a través de una agencia público-privada donde haya un directorio público privado, y las acciones que se ejecuten estén validadas por un directorio público privado, debería funcionar cómo funcionan otros países como por ejemplo Chile, cómo funciona con leyes como tiene Estados Unidos que no tiene una buena estrategia de marca pero si legalmente lo maneja bastante bien, cómo funciona en algunos casos en Costa Rica...*

Marianela: *Colombia me lo han nombrado ¿Puede ser?*

Martín: *Colombia depende de PROEXPORT de PROCOLOMBIA que es el ente de promoción multi-rubro de Colombia y ahí tienen la oficina de marca, el tema es que acá en Argentina no tenés un PROM cómo PROCOLOMBIA o PROMPERÚ, dónde todo lo que sea promoción del país está nucleado en un solo lugar, acá no hay, acá por un lado vos tenés turismo con el INPROTUR, por otro lado tenés marca país, por el otro lado tenés la agencia de inversiones, tenés muchos entes que se encargan de la promoción de Argentina afuera. Lo que tratamos de hacer en marca país es, esta mesa interministerial donde todos están sentados, el tema es que no dejan de ser entes independientes, debería ser una fundación, con un presidente una presidenta de la fundación o una agencia, con un directorio, dónde ahí se nuclean todas las acciones del posicionamiento de Argentina en el mundo...*

Marianela: *¿Y por qué crees que hoy no se hace o que no se ha hecho eso?*

Martín: *Yo creo que hay mucho trabajo por hacer, qué es lo que estamos haciendo, tratar de contarles todo esto a los que tienen que tomar decisiones. Decirles la importancia de tener una estrategia de marca país, que yo no digo que no la entiendan, la entienden eh, pasa que vivimos en un país donde hay otras prioridades quizás, hay urgencias, entonces para mí lo que yo creo que pueda ser marca país es ser un gran conductor de posibilidades de inversión en Argentina, un gran conductor de ingreso de divisas a la Argentina qué es lo que Argentina necesita, Argentina necesita dólares, pero el tema es qué el concepto de marca país y no tiene más de 20 años en el mundo, es muy nuevo entonces algunos países están a la vanguardia de esto, lo entienden que tiene que pasar por acá todo esto pero en Argentina todavía hay mucho trabajo por hacer, hay mucha gente todavía la que hay que contarle un poco de esto, la importancia de tener una estrategia de marca, la importancia del posicionamiento en el mundo mediante el producto en góndolas de supermercado, el producto de retail, la cultura o sea la unión de todo eso qué es Argentina eso es lo que está faltando quizás hay que hacer mucho trabajo interno. (...) Sí creo que hay mucho trabajo por hacer y que las posibilidades que tiene Argentina de hacer acciones que no le generen un gasto importante al país y que lo posicione en los mercados internacionales son enormes, porque si hay algo que el mundo busca cuando vos viajas y tienes reuniones con la gente te das cuenta de lo importante que es Argentina el mundo, o sea qué no es solo el tango, el asado, la empanada, el vino y Messi. Cuando vos hablas con gente de afuera te dicen el tipo de país que tenés y se te infla el pecho de una manera... Y vos decís mirá todo el terreno que no estamos ganando, o que nos falta por ganar, y además te sorprendés de lo que la gente sabe de Argentina (...) Y hay muchas ganas de los inversores internacionales de empezar a invertir en Argentina, lo que pasa es que bueno hay que ordenar un poco el panel (...)*

Marianela: *¿Cuáles son los desafíos que consideras que tiene la marca país de ahora en adelante?*

Martín: *Nos encantaría tener una marca país líder en la región, recuperar mercados que se perdió en muchos años por diferentes cuestiones, y se perdió en sentido competitivamente con Chile por ejemplo, la cantidad de vinos que vende Chile es mucho más grande que la que vendemos nosotros, teniendo mejores vinos, el tema es que nosotros tenemos un mercado interno también que ellos no tienen de consumo de vinos, pero yo creo que ahí hay un desafío por ejemplo en lo que es competitividad, creo que el posicionar a Argentina como líder en lo que es gastronomía qué es el trabajo que más que nada nos estábamos proponiendo este año, entender que a Perú y España le funciona muy bien, queremos empezar a contar eso porque vos viste que cuando vos hablás de gastronomía primero que el concepto de gastronomía Argentina internacionalmente no existe, pero no porque no exista realmente sino porque no sé trabajó, vos hablás de gastronomía francesa, italiana, española, peruana, pero de Argentina, vos decís asado, empanada, dulce de leche, pero no hay un conjunto de gastronomía, ¿Por qué? Porque nunca se promocionó, nosotros con esto de que estamos haciendo de gastronomía no estamos desarrollando ningún producto, el producto está desarrollado, hay que mostrarlo. (...) No tener solo un producto, sino tener un conjunto de identidad cultural de la*

Argentina sabiendo hoy en día que la gente elige los destinos también por cuestiones culinarias, o sea hay tours gastronómicos en todo el mundo y la Argentina no lo está teniendo todo eso. (...) Ese creo que es uno de los desafíos importantes. Creemos también que otro de los desafíos importantes es empezar a contar un poco y posicionar la Argentina mediante la economía del conocimiento, todos estos productos tecnológicos que salen de la Argentina, en el mundo no saben que nosotros fabricamos satélites, en el mundo no saben que tenemos un universo de programadores que están trabajando en todo el mundo para las empresas más importantes del mundo, el mundo no sabe que Argentina fábrica reactores nucleares para Europa, hay un montón de cuestiones desde lo profesional técnico o tecnológico, la ciencia, el software, que no lo estamos contando y somos líderes en la región, y no nos ven como líderes en la región porque no lo estamos contando. Además, líder es el que dice que es líder, después tenés que demostrarlo, porque uno se posiciona por ejemplo Perú se posicionó como líder en la región gastronómicamente, Bueno pero atrás hizo un trabajo que lo mantuvo ahí en la palestra, entonces vos podés decir que sos líder, el tema es que la tenés que demostrar y eso es lo que nosotros tenemos que hacer, y es lo que no es fácil mantenerlo no es fácil. (...)

Marianela: *Si tuvieras que decirme el país que vos consideres que mejor trabajó su marca país. Me nombrabas Perú desde la gastronomía, Chile desde la fundación...*

Martín: *Lo que pasa es que hubo marcas muy bien trabajadas que luego decayeron, a mí me gusta determinar etapas de Marca España dónde le han metido muy fuerte grandes campañas de comunicación muy buenas, dónde todavía están un poco ligados al turismo pero comunicando una España muy diversa muy amena, después han tenido algunas idas y venidas, yo creo que esa etapa de Marca España fue muy buena hace 10 años más o menos...*

Obviamente Perú, pero no solamente desde lo gastronómico, para mí el trabajo gráfico que hicieron y que lo han mantenido más allá de gobierno de izquierda, de derecha, sostuvieron la marca, entendieron que esa marca es Perú, que está aceptada por la gente, que la gente se la tatúa y todo eso(...) pero después a mí personalmente me gusta gráficamente cómo le trabaja Colombia con esa marca dinámica (...) México ha tenido una muy buena etapa hace 5 años para atrás, después bueno han tenido unas cuestiones políticas en el medio y hoy creo que la marca como gente no existe más si la marca país de manera gráfica

Marianela: *A eso yo por lo que había visto se mantenía, pero, ¿no está el instituto de marca país?*

Martín: *Antes la marca de México dependía de presidencia directamente, la oficina que dependía de presidencia y laburaban muy bien, tenían una marca fuerte, bien trabajada, de muchos años, y de repente no me acuerdo en que el cambio de gobierno fue que lo cortaron y quedó la marca gráfica pero no hay oficina que lo trabaje.*

Costa Rica ha hecho un muy buen trabajo, entendiendo qué es un país chico con no muchas cosas en comparación con otros para ofrecer, han trabajado una marca espectacular, han tenido algún que otro problema en la gráfica pero la verdad que lo pudieron solventar sin problemas, y después(...) Siempre las estrategias de marca fuerte nacen después de una crisis, cómo que las crisis te abren a tener que hacer algo viste, pasó en el 2001 acá, Grecia está en un proceso de marca país ahora, la de Perú se empezó a hablar de marca Perú cuándo cae el sendero luminoso en Perú, así que las marcas nacen fuerte después de alguna crisis (...).

Marianela: *Solo una pregunta más ya que estamos, ¿La marca país siempre estuvo en turismo?*

Martín: *Sí, a ver, a veces eso es una ventaja y a veces es como que hay cuestiones que hay que remarcarlas, pero hoy en día si no sos una fundación o no sos una agencia tenés que estar dentro de algún lado, sino no hay forma de que funciones. En algún momento la marca era tripartita con cancillería, la secretaría de medios y turismo, al principio, después la manejó el INPROTUR, lo que pasa es que nosotros lo que tratamos fue que más allá de que estemos dentro de turismo, tratar de qué turismo no es el eje preponderante, no es fácil, pero tratamos de que así sea, por eso creamos la mesa interministerial, por eso tratamos de generar un sistema de identidad donde el turismo sea una más... No es fácil y por eso a veces cuesta un poco para ingresar en otros ámbitos, pero de a poquito lo vamos logrando.*

Marianela: *¿Y la mesa interministerial que me comentabas actualmente funciona?*

Martín: *Sí claro. Cada empresa que se suma a la marca país tiene que tener la firma de todos los integrantes, por ejemplo. Cada embajador que nosotros sumamos también.*

Marianela: *¿Y son los que arman la estrategia también?*

Martín: *Claro si, ellos proponen también, lo que pasa es que es una mesa que se reúne una vez cada dos meses, o una vez por mes, y siempre son todas las cabezas los que se sientan ahí, tratamos de juntar todos los temas pero obviamente hoy en día estamos todos conectados y lo que hacemos es cada decisión que se toma de marca país tiene que estar validada por la mesa interministerial. Más que nada porque a veces necesitamos que nos de una mano cancillería, qué nos dé una mano la secretaría de medios, más que nada por otras acciones también.*

Entrevista N° 2: Alejandro Schiavi

El profesional se desempeñó como subsecretario de Coordinación del Ministerio de Turismo de Argentina donde fue responsable de la formulación de la política nacional sobre Marca País Argentina. Además es responsable del Centro de Estudios Imagen País en la Universidad Nacional de Avellaneda.

Fecha de entrevista: 14/10/2022

Marianela: *¿Qué le parece la Marca País Argentina? ¿Qué opina sobre la marca?*

Alejandro Schiavi: (...) *La marca tuvo 2 grandes etapas. Una etapa fundacional y de expansión que es la primera etapa hasta el 2015, ahí también lo podés dividir en sub-etapas si querés, de acuerdo a sí vos lo estás tomando al cambio del isologotipo, vos tuviste 2 isologos, el primero de cinta plateada el segundo de cinta amarilla - para identificarlos así rápidamente- el cambio de isologo no tenía que ver solamente con el cambio de isologo sino tenía que ver también con un cambio de la visión de la marca y de la estrategia de la marca, o sea que se quería hacer con la marca.*

Los inicios de la marca tienen que ver con la salida de la imagen de Argentina después del estallido del 2001, prácticamente colapsado y lo que se necesitaba era justamente empezar a generar una nueva imagen, con lo cual en la primera etapa vos lo que tenés es principalmente una etapa de posicionamiento de imagen del país desde un ideal del deber ser, o sea qué es lo que yo quiero mostrar del país con una estrategia de marca (...) Tenías que borrar rápidamente la imagen de una persona que está en la puerta del supermercado y alguien le está robando el arbolito de navidad en los saqueos, esa era foto que recorrió el mundo y esa era la imagen de Argentina, por lo que había que empezar a reconstruir una imagen de una Argentina distinta. Esa fue la primera etapa que duró hasta cuando se cambia el isologo. Ahí Argentina estaba más consolidada, la marca había empezado a girar a nivel internacional, ya tenías una consolidación sobre todo desde el aspecto turístico de la marca que era por ahí la impronta más fuerte, la marca no nace para promocionar el turismo la marca nace para generar una imagen país, una imagen distinta, imaginario en el colectivo extranjero de lo que debería ser la marca Argentina más allá de las noticias puntuales que uno pueda recibir.

Por eso si vos ves cómo está desde lo normativo el principio de la marca arranca como teniendo tres participantes, uno es la secretaría de turismo de la nación, la secretaría de medios y cancillería, porque justamente la orientación iba hacia la imagen, no hacia el contenido que es a lo que se vuelca la segunda etapa.

La segunda etapa del contenido de marca tiene que ver es ya con turismo como organismo preponderante, y eso es lo que a mí me tocó conducir, era de no quedarnos solamente en una marca turística, hay un desafío muy fuerte de que las marcas países no terminen

siendo marcas sectoriales, o turísticas, o una denominación de origen, o lo que fuera (...). Nosotros en este contexto habíamos empezado a abrir sub- marcas dentro de la marca paraguay argentina, cómo “Argentina Tierra de vinos”, para que no nos quedemos solamente con qué Argentina es el malbec, y que la marca país sea la marca del malbec. La marca país era abarcativa de todos los sectores productivos y de otra parte que era el componente que se le da a esta segunda etapa qué tiene que ver con la apropiación de la marca por parte de los propios de argentinos. (...) Entonces ahí había un choque con el que teníamos que trabajar, y el eje que se trabajó ahí era el del orgullo, el orgullo de ser argentino la argentinidad, bajar esta dualidad de lo que los demás creen que nosotros somos (...). Esa segunda etapa se enfocó justamente en eso, ya teníamos una imagen país consolidada desde el atributo diferencial más fácil de instalar en el colectivo de la gente que es el turismo, o sea, en general vos te acercas a un país o te aproximás a lo que vos entendés de un país en principio por el turismo. En algunos casos de marcas muy consolidadas y que no necesariamente tienen un isologotipo vos te acercas a otras características diferenciales del país, cómo puede ser la tecnología alemana o la eficiencia Suiza, que son conceptos como mucho más elaborados que llevan como una estrategia de marca de mucho más largo plazo pero en general en lo que nos toca a nosotros y a América Latina siempre estamos por el lado del Turismo (...). Después tenés una segunda etapa donde entraste al país por este lado, ahora te voy a mostrar otras potencialidades (...) es un país que es líder en biotecnología agropecuaria, es un país que lanza satélites, es un país que hace otras cosas. (...) Ahí fue la estrategia de marca que tenía dos patas, esta que te digo hacia fuera de decir “bueno, ya entendiste que Argentina tiene unos paisajes fantásticos, que la vas a pasar bien que tenés una buena experiencia turística, ahora te voy a mostrar a vos que sos turista pero que a parte podés llegar a ser empresario, podés llegar a ser inversor, te voy a mostrar el otro costado de lo que tiene Argentina”, y ahí es a donde fuimos.

Paralelamente trabajando con una visión de país de un país productivo, con desarrollo de pymes, con un país que estaba orientado o vinculado al desarrollo productivo pero a su vez con desarrollo social, con una fuerte impronta de la industria Argentina, de la industria nacional, del desarrollo nacional, regional y local, etc. Hasta 2015 nosotros hemos impulsado eso en la gestión que a mí me tocó hacer, y esa era la orientación de la estrategia de marca. Después viene la etapa 2015-2019, en la que vos tenés ahí primero una etapa de indefinición en los primeros tiempos, no se tenía muy claro para que se quería la marca o que se quería hacer con la marca, y después, cuando se entendió vino el famoso cambio del isologotipo que era la A con el círculo azul, que es una marca minimalista, etc., que bueno habrás visto que tiene muchas críticas(...) El isologotipo es una parte importante, tiene que ver con cómo te visualizan pero en realidad lo importante era el contenido, entonces si el contenido no se tocaba, no había que escandalizarse por cambiar el isologo. Si bien en otros casos de América Latina hoy otros casos de isologos que no se han movido: Perú, Uruguay, en otros casos Chile cambió en varios casos su isologo y su estrategia de marca sigue siendo siempre la misma. (...) Coca-Cola y Pepsi cambiaron un montón de veces el isologo y no por eso la gente deja de consumir Coca-Cola o Pepsi, porque sabe lo que se va a encontrar cuando abre la botella, tiene otra cosa.

Ahí está la marca muy consolidada y se sabe exactamente hacia dónde van. Pero bueno, al cambio de isologo (...) me parece que lo que le faltó fue consolidar una estrategia de marca. Fue una estrategia de marca errática que no se tenía muy clara. Entiendo que el cambio de isologo no fue un cambio de isologo consensuado con el sector privado con lo cual eso trajo en algunas ocasiones algunos problemas, inclusive menores hasta de logística como decirte, exportadores que tenían en su logo en la caja de su producto el logo de las cintas y de un día para el otro le decían no , ahora va este, entonces como que no hubo una cosa consensuada, me parece que tampoco fue apropiada por la gente, ni del sector empresario exportador tampoco, parecía como una estrategia más de marketing que de marca digamos, y son dos cosas distintas. (...) Me parece que si tengo que hacer un análisis de lo que fracasó en ese caso fue que no hubo una estrategia consistente, ni se siguió con la que estaba ni se dijo “bueno, vamos a cambiar y hacer otra cosa”.

Marianela: *¿De continuar con lo anterior, nada?*

Alejandro: *Yo puedo entender que no se haya continuado con lo anterior porque la marca también tenía una impronta de un modelo de país que por ahí no era el modelo de país que tenía desarrollado el gobierno que estaba asumiendo en ese momento la Argentina y por el cual había sido votado, (...) pero no es que dijeron “bueno este es nuestro modelo de país y eso se traduce en una estrategia de marca y es lo que vamos a mostrar al mundo”. Había como alguna línea estratégica de comunicación en la que era más de “nos abrimos al mundo, cortamos con el pasado...” (...) no impactando directamente en lo que era la marca en sí, pero sí en la estrategia comunicacional , esto tiene que ver con lo que paso con los billetes también, no vamos a mostrar próceres o héroes de la historia, vamos a mostrar otra cosa, el presente traducido en animales o lo que fuera.... pero me parece que no se consolidó en una estrategia de marca, no hubo una estrategia de marca sólida , eso es lo que me parece que hace que esa marca o ese transcurso de marca haya sido intrascendente en términos de lo que es histórico del desarrollo de la marca.*

Y ahí llegamos a la marca actual, en la marca actual a mí me parece que todavía le falta o está muy centrada en algunos patrones que eran de lo que se venía trabajando en la marca 2008-2015, hay algunos patrones como el tema de hablar de los factores diferenciales de la Argentina, tratar de orientarla hacia el turismo, pero me parece que todavía no se logró consolidar una estrategia global de marca, se habla de los productos argentinos, de la argentinidad, repetimos un poco los patrones del 2008-2015 cuando el mundo hoy es completamente distinto, desde la comunicación hasta que nos pasó la pandemia (...) hay que ir de nuevo a conquistar un mercado que se está mirando hacia adentro, es muy difícil eso, entonces, no la tiene fácil esta marca, ¿por qué? Primero tenés ese contexto que es muy complejo, y segundo desde la información a la que puedo acceder como usuario, no tengo claro cuál es la estrategia de marca (...) yo creo que hoy hay que hacer otra cosa, si me preguntás que, no lo tengo tan claro porque todavía es como que estoy viendo un rompecabezas que se está moviendo digamos, en el mundo en general, no veo que los demás países de la región estén en una sintonía distinta, no vi a nadie liderando haciendo cosas nuevas. Uruguay sí diversificó mucho su marca , viste que

trabaja con sub-marcas, arrancó con Uruguay natural pero trabaja con Uruguay audiovisual , empezó a trabajar mucho esos contextos y les está yendo muy bien con eso, y Perú se sigue consolidando con lo que tiene, ahora abarcándolo a otro campo, ya logró la comida fusión peruana que antes nadie sabía lo que era un ceviche y hoy ya está yendo a los productos de origen textil peruanos como productos premium y diferenciales como es todo lo que tiene que ver con la alpaca (...) seguimos replicando estos patrones o estos hitos o modelos de los atributos diferenciales, la promoción a través del turismo, después vamos incrementando hacia otros sectores, viste, los 4 sectores famosos: Turismo, industria, Cultura, etc... Seguimos generando embajadores de marca... (...) yo con la información que tengo a mi alcance no veo que haya algo disruptivo, no veo que haya algo nuevo. Ahora si me decís si me gusta el isologo o no, la verdad que a esta altura es irrelevante (...) A mi me parece que le está faltando consistencia a la estrategia de marca, a la marca actual.

Marianela: *¿Considerás que se podría hacer algo para que la estrategia de marca se mantenga en el tiempo? Porque yo cuando tomo la parte de los isologos son cómo la parte que más refleja el cambio de estrategia digamos...*

Alejandro: *Si, en Argentina sí. Se entró por lo visual. No hay mucha gente que entienda que la marca no es solo el isologo. El equipo técnico actual que conduce la marca si lo tiene claro, de hecho uno de los integrantes de ese equipo técnico ha trabajado conmigo y venía trabajando de antes, son profesionales que la tienen muy claro el tema lo que pasa es que a veces no depende solamente de un equipo técnico, sino que requiere de otro tipo de decisiones de otro tipo de contextos...*

A la pregunta que me haces del tema de la estrategia te digo: hoy no veo estrategia con la cual es difícil sostener una estrategia cuando no la tenés ¿no? Partamos de esa base.

Mi experiencia personal es que teníamos estrategia y la gran frustración fue que creímos que se iba a consolidar esta estrategia y esa estrategia no terminó permeando digamos. En el último tramo de la gestión de marca nosotros hicimos muchas acciones a nivel de concientización ya de la dirigencia empresarial, política, institucional, de lo que era la importancia de tener una marca. Lo que logramos ahí sí fue que no desaparezca la marca, que no desaparezca el concepto de que existe una política de marca país y se consolidó que la política de marca país tiene que ser una política de estado. La estrategia no, voló por el aire. Voló por el aire en el sentido te repito no era imprescindible que se siga con el mismo rumbo pero sí consolidar una estrategia (...) la sociedad está muy polarizada y está muy violenta entonces tratar de instalar ideas de consenso es muy complejo y lo que requiere una marca y una estrategia de marca es justamente que haya consensos básicos sobre los cuales trabajar que le dice Argentina al mundo de lo que es Argentina. Esa es la diferencia de lo que tiene que ser la marca.

Marianela: *¿Crees que hay algún organismo que pudiese nuclear a todo el tema de marca país, más independiente?*

Alejandro: *Ahí te voy a compartir una duda más que una certeza, yo no tengo claro si una organización o una estructura organizacional te define una política, en este caso la de marca. Si vos analizas cómo se manejan las marcas en otros países, vuelvo al contexto latinoamericano por ahí qué es el más parecido: En Uruguay la marca país está alojada en lo que sería el organismo de promoción de exportaciones, no está en el organismo turístico. Acá lo tenés en el organismo turístico. Hay un consejo de marca y hay un consejo asesor, hay un comité que es multidisciplinario, en definitiva el que lleva el presupuesto es el ministerio de turismo y deportes hoy en día en Argentina. Chile tiene otro modelo es un modelo público privado también llevado adelante por lo que sería la cancillería de acá, viste (...) Hubo muchos modelos, hubo muchos ensayos, de armar un instituto de marca país así como está el instituto de promoción turística tener un instituto de marca país o tener un una unidad independiente de marca que sea un ente mixto, un ente público privado digamos, pero yo no sé si eso es esencial para sostener una política de marca o una estrategia de marca. En todo caso una vez que vos tenés la política y la estrategia consolidada ves cuál es el mejor canal. Yo no pondría adelante “si no tengo este modelo de organización, entonces no puedo hacer”, yo haría y después veo en función de lo que estoy haciendo, cuál es el modelo de organización que más se adapta a lo que estoy haciendo o lo que estoy necesitando de lo que se viene a futuro. Evidentemente si tenés que tener un núcleo de consenso público privado, porque si no te pasa esta anécdota que te cuento qué no te voy a nombrar a la empresa, pero la empresa estaba bastante enojada porque decía “tengo todas mis cajitas de productos, y no las puedo exportar porque ustedes me cambiaron el logo y no me avisaron” eso no te puede pasar, no podés no tener un consenso en eso (...)*

Marianela: *¿Cuánto tiempo crees que debería permanecer una estrategia de marca país para consolidarse?*

Alejandro: *La estrategia de marca país es permanente. Vos pensar una característica de un país elegir que te guste qué sé yo sí yo te digo a París, ¿vos en qué pensás? En moda, glamour, la ciudad del amor, ahora eso tiene 50 años y no hay un isologo de París ¿entendés? ¿Cuánto tarda? Y toda la vida. Vos necesitás que esto sea una política de estado justamente, que sea trascendente a cualquier tipo de cambio de gobierno. Tenés que tener los consensos básicos y trabajar sobre ello y podés permitirte que cada gobierno le dé, dentro de lo que es el margen, su impronta. O sea quiere acelerar más dentro de este consenso básico el componente A, lo acelera. No le resulta que la marca sea asociado a lo nacional y popular pero sí le interesa que sea una marca potenciadora de exportaciones, dejarás eso en otro lado y seguirás con los otro, y si no, juntarás los a los dos en el caso de un gobierno que tenga más en su ADN la concepción de que la industria tiene que generar desarrollo nacional y popular, bueno vas por ahí, pero vos a los consensos básicos los tenés. No empezás de cero, el problema es cuando empezás de cero, ahí es donde lo perdés. Pero el tiempo mínimo es toda la vida. No podés dejar de hacer estrategias de marketing. Otra cosa es hacer campaña, es una cosa distinta. Vos puedes hacer una campaña de marca muy buena, de hecho Argentina tuvo una campaña de marca en turismo que fue muy buena, que fue cuándo posicionaron la marca turística del late con*

vos, “Argentina late con vos”, fue una campaña muy exitosa, pero es una campaña de marca, no es una estrategia de marca.

Marianela: Hay algún país de Latinoamérica que identifiques como modelo a seguir?

Alejandro: La palabra modelo es muy fuerte, me parece que la marca se basa en la identidad de los países y la identidad de los países son todas distintas. Yo me acuerdo una vez en los primeros foros de marca país que vino uno de los decanos de la marca Benjamín Liberoff, que trabajó en la marca país de Uruguay, y bueno en esos foros se iban mostrando las marca país de cada país, y más o menos eran todos lo mismo(...) entonces él dijo bueno, pero si somos todos amables, tenemos unos paisajes fantásticos, tenemos una comida riquísima, en qué nos diferenciamos? (...) Ahora si vos me decís que me gusta de, me parece que Perú tiene muy claro cómo es la secuencia de hacia dónde quiere desarrollar su estrategia de marca(...) Me gusta ese lineamiento de ir atacando por los distintos blancos de la marca e ir consolidándolos, no dejándolos de lado y lo que ha tenido Perú es esta trascendencia entre gobiernos de distintos signos políticos y que la estrategia de marca siempre ha sido la misma. Uruguay tiene lo mismo también, no solamente tiene la estrategia de Perú de atacar e ir cerrando y consolidando los componentes de la marca, sino que lo que hizo también fue diversificarla, y le fue muy bien, fue exitosa. Si vos me decís, me gustan esos dos modelos, pero me parece que Argentina tiene que desarrollar un modelo propio. (...) El inicio de las marcas en América latina fue comprar los enlatados de Simon Anholt y de Futurebrand, y anduvo bien pero me parece que hoy está más América latina para enseñarle a los países desarrollados estrategias de marcas y la adaptación a los cambios, viste que nosotros tenemos un posdoctorado en los cambios. El tema es tener un modelo, sí tomar distintos factores que fueron exitosos de los desarrollos de marca, sí por principios, por convicción, miro más a Latinoamérica que al resto. No desdeño lo que se hace en Europa y otros países pero digo, América latina lo ha hecho como siempre, con mucha sangre, mucho potencial, pocos recursos y mucha imaginación y no le fue mal, si vos ves los resultados no le fue mal.

Marianela: ¿Y algo más que quisieras agregar?

Alejandro: La verdad es que es un desafío interesante, estaría bueno que pudiéramos crecer en este concepto en el tema de la marca, cómo país tenemos que crecer en un montón de cosas, (...) el tema es que trascienda, que sea permanente, que realmente estamos orgullosos del país que tenemos, qué nos miren por toda esta diversidad que tenemos, este potencial, esta cantidad de cosas que tenemos para hacer, y que eso se traduzca justamente en la marca, no sé si es este isologo u otro, ponele al ratón Mickey o el que te guste, no importa, yo no menosprecio el laburo del diseñador y de quién quiere comunicar a través de una imagen, pero digo si no tenés consolidado lo que está atrás, no te funciona. Vos en algunos casos comerciales compras el producto por la marca, vos la identificas por el isologo, pero en realidad también lo identificas por los "valores de la marca", que pueden ser reales o que pueden ser impuestos, pero vos a veces transcendés el isologo, no necesariamente el logo te marca lo que son los atributos diferenciales ese producto.

Alejandro: *¿Vos conoces la marca de Estados Unidos?*

Marianela: *No, bueno... La estuve buscando pero no es algo que veas constantemente...*

Alejandro: *Es el brand USA, las letras están hechas con puntitos, y no la conoce nadie a la marca. Ahora si yo te pongo el cartel de “Welcome to Las Vegas”, vos asocias perfectamente de lo que estamos hablando. Por eso te digo... para nosotros sí es importante porque estamos en la etapa en la que necesitamos tener un identificador y a partir del identificador construir ¿No? Pero en el largo plazo no sé si que te cambie el identificador te va a mover (...) y de hecho varios que tienen auto y son fierreros y tienen autos fabricados en Brasil o Argentina, pero marca de Alemania, van y le ponen la banderita alemana, como si fuese viste... eso te da la pauta que lo que está sintiendo esta persona es que y esa tecnología es confiable, son los valores de marca que no necesariamente tienen los valores de la marca.*

Entrevista N° 3: Gonzalo Casanova Ferro

El profesional se desarrolló durante 10 años en el Ministerio de Turismo de la Nación como referente en calidad turística. Es abogado y docente universitario de grado y posgrado, y socio fundador de la Academia Argentina del Turismo.

Fecha de entrevista: 17/10/2022

Marianela: *¿Qué te parece la Marca País Argentina? ¿Qué opinas sobre la marca?*

Gonzalo: *La marca país me parece un instrumento útil necesario y me parece que, no estamos inventando nada, estamos haciendo algo que ya muchos otros países han hecho que es tratar de identificar la mejor calidad de sus productos y servicios con una identificación visual y asociarlo a una estrategia de comunicación. En definitiva, lo importante es eso.*

¿Cómo lo hemos hecho nosotros? Mal, muy mal. Creo que tuvo un buen inicio, creo que era coherente en su momento cuando la secretaría de comunicación la cancillería y turismo tomaron el tema, cuando lo tomaron originalmente había un plan de desarrollo que culminaba con una quinta etapa que era la etapa de institucionalización, es decir, una etapa donde de alguna manera se arma una estructura mínima que diera cuenta de la marca país y que la pudiera llevar adelante más allá de las gestiones gubernamentales. Esta idea me parece que es valiosa porque uno de los valores que tiene que tener la marca país es la permanencia en el tiempo, entonces si vos no la atás a una institución independiente lo que va a suceder es lo que sucedió, y es que cada nuevo gobierno vino con una idea brillante para ajustarla modificarla, y con el agravante de que las formas para llevar adelante eso nunca fueron las mismas, entonces, por ejemplo esta última gestión de gobierno hizo una convocatoria y terminó presentando dos modelos, esos dos modelos se sometieron a un concurso público en las redes, para nada transparente, pero

ponele que todo el mundo actuó de buena fe y demás, no sé si era la mejor forma, sobre dos marcas que una era evidentemente muy fea y la otra era un poco más digerible. Eso por decirte algo pero en realidad, el gobierno anterior, el de Macri, hizo algo mucho más radical, que contrató una consultora, cambió la marca país de la noche a la mañana, y yo soy testigo de cómo se enteró el ministro, se enteró el día que la tenía que presentar. Entonces no es así como debería haberse hecho. Me parece que es una muy buena herramienta muy maltratada (...) Tenés un excelente instrumento, una excelente y necesaria política pública, muy mal llevada. Y esto te lo digo desde el punto de vista de la política, no me estoy metiendo en otras dimensiones como pueden ser la Gráfica u otras cosas de las cuáles me considero muy ignorante para opinar, pero que he visto también que otras personas han sido muy críticas desde ese lugar del isotipo y logotipo qué debería identificar la estrategia qué debería estar ya hoy institucionalizada y hoy sigue dando vuelta con turismo a la cabeza pero sigue sin tener un dueño claro, sin tener una lógica clara.

Marianela: *¿Qué le cambiarías a la MPA?*

Gonzalo: *Yo no tocaría más la gráfica, la dejaría así como está. No es la que más me gusta, pero me parece que sería cooperar a la confusión general volver a avanzar sobre la gráfica del logotipo. Sí trabajaría sobre el fondo, trabajaría sobre la independencia de la marca país como estrategia de comunicación en manos de una institución que fuera independiente de los cambios de gestión, por eso me entusiasmaba más que estuviera cerca de la órbita de los organismos que se dedican a la exportación de bienes y servicios, en su momento la fundación exportar, ahora la agencia para las exportaciones e importaciones, porque en general suelen tener un perfil más independiente por lo menos desde lo técnico, pero aun así sería el menor de los males. Me parece que lo ideal sería que exista un organismo descentralizado autárquico que lleve adelante la comunicación y la estrategia de marca país, y que la reglamentación qué es algo que hoy administra el Ministerio de Turismo, sea pública, que esté disponible para todo el mundo, que todos tengamos claro qué es un embajador de la marca país, a quién se le da a la marca país, porque si vos hacés un racconto de noticias hoy vas a ver que la marca país la tiene algún deportista, el termo Lumilagro, y la tiene la quebrada de Humahuaca. Bueno decidite qué es lo que querés hacer con la marca país, qué tiene que identificar y cómo, porque si no lo que generamos es una gran confusión. Lo que le cambiaría es la institucionalidad, esa sería la respuesta.*

Marianela: *¿Consideras que se podría hacer algo para que la estrategia Marca País Argentina se mantenga en tiempo sin volver a modificarse o con esto que dijiste crees que podría mantenerse?*

Gonzalo: *Con esto yo creo que podría mantenerse, pienso en otros organismos por ejemplo Parques Nacionales, que ha podido mantener su identidad gracias a su autonomía, es un organismo autárquico. Me parece que vos dentro de la estructura del Estado tenés distintos modelos. Modelo de empresas mitad pública, mitad privada, tenés modelos de empresas mayoritariamente públicas, y tenés el modelo como el que te*

comento de empresas u organismos que son públicos es decir dependen del presupuesto nacional pero son autónomos y son autárquicos, es decir, que se dictan su propio reglamento, y el que oficia de presidente secretario o director general, no cambia con los gobiernos sino que se mantiene a lo largo de las gestiones. Esa permanencia de un equipo técnico especializado y demás es lo que le da continuidad a la marca y lo que le da lógica a la marca. Me parece que va por ese lado.

Marianela: *¿Cuánto tiempo consideras que debe permanecer una estrategia marca país para consolidarse?*

Gonzalo: *Una vez tuve la oportunidad de juntarme con mis colegas del Ministerio de turismo de China, yo estaba en el Ministerio de turismo, que todavía no era ministerio, era Instituto de Turismo de China, y le pregunté ellos a cuánto planificaban y así, sin vergüenza y con total desparpajo, me dijeron “y... 50 años” (...). Entonces me parece a mí que una estrategia de comunicación sería, bien pensada, debería estar a 10 años, dos gestiones y media para traducirlo en términos políticos. Por supuesto que ninguno de esos planes puede ser una fotografía, tiene que ser película, se tiene que ir actualizando conforme vos vas viendo por ejemplo mañana sale un producto increíble, que nadie tenía en cartera y amerita que sea distinguido con la marca país, o aparece un nuevo tipo de malbec o un nuevo tipo de carne que vos querés que se posicione, lo vas ajustando pero mínimo que haya un horizonte, que haya pinceladas gruesas de decir, “bueno nuestra estrategia de comunicación para la marca país en los próximos 10 años es esta”.*

Marianela: *¿Cuáles son los desafíos que consideras que tiene la MPA de ahora en adelante?*

Gonzalo: *Yo creo que el más importante es de difusión en términos profundos, quiero decir, si vos hoy salís a hacer una encuesta a los argentinos en general si conocen la marca país te van a decir que no, y el que te diga que sí por ahí tiene en su memoria una que ya es vieja, con lo cual tenés un problema de comunicación interna fuerte. Si la gente misma de tu país que sentís que es la que se tiene que identificar con la marca no la conoce tenés un problema, pero aparte de eso acá lo que estamos refiriéndonos es quizás a los conocimientos sobre el isotipo, debería haber un conocimiento más profundo en el sentido de poder entender que la marca país no es solamente el isotipo sino que es una estrategia de comunicación para posicionar los mejores productos servicios del país de acá a 10 años entonces ese me parece que es un laburazo. En algún momento mientras estaba Alejandro Schiavi, a cargo de la marca país, yo recuerdo que él hizo algo muy bueno. Empezó a hacer una muestra itinerante con elementos distintivos de la Argentina que daban cuenta de la marca país y del significado, es decir no era solo poner el logo en un stand para cumplir, sino que era algo mucho más jugado, más costoso obviamente, mucho más disruptivo pero necesario, (...) ese es el desafío, una difusión y una concientización profunda acerca de qué es y que simplifica la marca país.*

Marianela: *¿Y en un principio interna verdad?*

Gonzalo: *Absolutamente, por eso en los momentos que hubo validación por parte del público, la marca país tuvo un poco más de éxito, porque se difundió, la gente se pudo apropiarse, aunque sea para decir “esta no me gusta”, no importa pero algo. (...)*

Marianela: *¿Hay algún país de Latinoamérica que identifiques como un modelo a seguir con la aplicación de su estrategia Marca País? ¿Por qué?*

Gonzalo: *Perú me sale por los poros, no es el dibujo que a mí más me gusta por lo estético, pero yo no soy diseñador gráfico ni mucho menos, pero entiendo que ellos han sido coherentes a lo largo de toda su historia. Perú, lo ha sido Chile también, han mantenido una línea desde lo gráfico, cambiándole de vez en cuando alguna cosa, pero la tipografía y la identificación, vos en cualquier feria internacional miras así a lo lejos un stand y decís: “eso es Perú”. Esa idea también de asociarlo con los dibujos de nazca, han mantenido la misma empresa que les hace la comunicación durante años, entonces todas las campañas publicitarias han ido siempre con un mismo sentido, no han generado una marca turística que compita con la marca país, o sea la marca país es la marca turística, han sido coherentes en todo, para mí es Perú, en segundo lugar Chile, quizás Brasil, y ahí.*

Y si vos ves las campañas de promoción de Perú son todas muy jugadas muy disruptivas, qué apuntan al turismo internacional, fortalecer mucho no solo de los paisajes sino el producto más emblemático que ellos tienen que es el gastronómico, digo no se han quedado únicamente con Machu Picchu qué podrían haberlo explotado, sino que han sabido abrir su comunicación y plantear cosas muy buenas (...).

Marianela: *¿Hay algo más que quisieras agregar?*

Gonzalo: *No, un poco lo que te decía al principio, me parece una Ferrari que está mal llevada, pero esto no es un cargo contra turismo qué es quién lo lleva hoy, me parece que yo he sido funcionario y muchas veces uno hace lo que puede, con las herramientas que tiene. Pero sí para los responsables políticos, que son ellos quienes tienen que definir este tipo de cosas y escuchar un poco más quizás a la academia, a la gente que justamente desde la gestión del conocimiento te está diciendo: “Che, me parece que el camino no es ese, es el otro”. Hay, respecto a la actividad turística en general, como cierta subvaloración. Parece que como todos somos turistas, todos podemos opinar de turismo (...) es una oportunidad perdida y eso me apena, desde la política, no desde la responsabilidad técnica porque cada uno hace lo que puede.*

Marianela: *¿Vos desde tu experiencia en el estado, viste los cambios en la estrategia en el trabajo desde la marca o desde lo que se hizo con cada marca? ¿Lo fuiste viendo?*

Gonzalo: *Sí, lo fui viendo, y fui un testigo privilegiado porque pude ver por lo menos, no vi esta tercera pero vi por lo menos las dos primeras. Tanto la gestión kirchnerista, cómo evolucionó la marca, cómo cambió los colores, la profundidad y la tipografía, pero que se conservó la idea de la estrategia aun cuando no se llegó a la institucionalización qué*

hubiese sido lo deseable. Durante el gobierno de Macri también, me fui a principios del último año, con lo cual también vi cómo se planteó la nueva marca, y también vi como esa marca salió de la nada, por una consultora que contrató jefatura de gabinete, sin ni siquiera avisarle al Ministerio de Turismo. Lo que pasó es que después tenía hasta dificultades técnicas, es decir, cuando se hace un estudio de marca vos después tenés que hacer todas las pruebas para ver cómo va a quedar en una stand en una gráfica, etcétera, se ve que eso o no estaba hecho, o estaba hecho más o menos y cuando hubo que salir al mundo con este nuevo diseño de marca(...) lo que pasó es que era difícil de aplicar en los folletos, en la gráfica, en la comunicaciones de internet, y bueno ya estaba, había que bailar. Así que sí, vi los cambios para bien, y los cambios para mal. (...) Salió de golpe, recuerdo que estábamos en el CCK y le dijeron al ministro de turismo que tenía que presentar la marca, y Santos que era un tipo rápido obviamente se lo puso al hombro (...) para nosotros cómo funcionarios del ministerio fue medio una falta de respeto, porque no se trabaja así. Desinteligencia hay en todos los gobiernos, pero esta fue casi personal porque es algo que manejábamos nosotros, que llevábamos años manejándolo.

Entrevista N° 4: Fernando Simonato

El profesional es especializado en Marketing, Director de Maestría de Diseño y Marketing en la UNLP, y profesor de Marketing en diferentes universidades de países regionales.

Fecha de entrevista: 11/11/2022

Fernando: *Te voy a mostrar un trabajo que hicimos con los chicos de turismo sobre qué opinaban sobre la marca, como todo tiene un poquito de politización, marketing (...) la gente que no tiene idea de nada y le dicen que esta es la marca del país, ¿Cuál es la primer palabra que te viene a la mente' Y la escarapela bandera patria.*

Eran más o menos 850 personas y las primer palabra asociada eran patria, escarapela, Argentina, gobierno, país, libertad, son las palabras que se llevan casi el 40% de las primeras mediciones, el resto está lleno de palabras dispersas, el otro 60 son un 1% 2% pero esas palabras son las más votadas y ahora me acordé que no le hicimos con el los chicos de turismo, con los chicos de turismo hicimos un Google Form con las cuatro carreras de las facultades y relevamos a 850 pibes que estaban cursando y justamente le mostramos la marca que recién había salido y le hacíamos la típica pregunta "mencioná las tres primeras palabras que te vienen a la mente cuando ves está (marca)". Y surgía eso que te mencioné, te lo reitero para que te quede, eran 81 votos patria, 78 votos la escarapela, 55 votos Argentina, 27 votos gobierno, 49 votos país, 21 votos libertad. Esas son las más votadas, casi el 40% de las 850 palabras.

Para ver a qué se asocia eso es importantísimo porque(...) "Si la marca no es captada por la gente común, nunca va a ser ningún tipo de marca país" (...) el contexto no es bueno pero ellos a la idea de lanzar una marca país fue antes de la pandemia, lamentablemente les pasó esto y estaba muy encaminada, ellos relevaron a muchos segmentos, no fue como la primer marca país que se diseñaron en los 2005 donde trabajaron más que todo docentes, especialistas, semiólogos, mucho profesional que de alguna manera limitó

finalmente lo que es el símbolo que duró mucho tiempo, no te olvides que fue casi el 2005 al 2015, nunca se entendió qué significado daban las serpentinas. Estuvo bien trabajada porque duró mucho tiempo pero me parece que nunca apostó a entender cómo la persona común de la calle, puede ser un profesional, una persona sin educación, percibe el símbolo que representa el país, y me parece que este símbolo al aparecer mucho la palabra escarapela tenía buena “vibra” como se dice, eso también ellos cuando hicimos la charla ellos también lo percibieron (...) y me parece que es mucho mejor que la última que se lanzó en 2018, y ni hablar respecto a la primera que duró mucho tiempo y que bueno, fue política la decisión, era muy difícil darla de baja, y además después ya era muy costoso darla de baja, o sea tanto machacar que después decís vamos a discontinuar esto, como justificar si sos un poco el creador de esto. Así que un poco es lo que yo te puedo comentar.

Marianela: *¿Qué te parece desde el lado de la representatividad, hoy por hoy por esto que me decís entiendo que la ves mucho más representativa que antes?*

Fernando: *Si, mucho más representativa que antes. Si bien la marca país 2018 se lanzó en marzo, tenía la A, era un símbolo en azul con la letra A, que significaba el sur, definitivamente las intenciones fueron buenas porque buscaban algo que toda marca país tiene que tener: simplicidad, o sea las marcas países muy elaboradas todas fracasan, cuánto más diversidad de colores y cuánto más isologo tiene, nunca termina de definir, por eso la idea original de ese tipo que diseñó esa marca, que la verdad que fue efímera prácticamente porque se lanza en marzo y todas las cuestiones cómo te puedes imaginar tiene una connotación política nuestro país, en abril-mayo comenzó con la crisis cambiaría y eso pasó en segundo plano, después venir en otras cuestiones. Pero en un primer momento lo que yo pude averiguar es que ellos apuntaban a un segmento mucho más masivo, no de Educación formal y qué identificaran el símbolo de la marca país con rasgos muy simples, pero claro, cuando vos te cruzas de simplicidad terminas siendo nada, porque eso puede decir cualquier cosa. No es que es Argentina en la zona Sur, sino que puede significar otra cosa, y efectivamente quedó en la nada hasta que apareció esta propuesta de esta administración. El primer logo, tiene mucha simbología patria pero lamentablemente la gente no identificaba ese logo con la marca país, o sea si vos no explicabas lo que significaba, que esa es otra de las características que tiene que tener una marca país, la marca país buena no se explica, se vende sola, entonces sí a la marca país hay que explicarlo algo falla. Por eso cuando se define la segunda apuntan a ser simples pero claro tiene que interpretarse. Obviamente que siempre hay una campaña pero vos podés decir significa algo del país, la primera no tenía esa simplificación al contrario con el tiempo vos recordarás que se agregó el color amarillo, la serpiente amarilla, hubo un trabajo profesional de signo de primer nivel pero nunca caló en la gente y se impuso, se utilizó los famosos embajadores o influencers que después con el tiempo tenían una connotación política (...) Y eso duró muchos años casi 10 años, y hasta marca azul no trascendió y ahora vamos a ver qué pasa con esta marca que yo te digo con sinceridad, hice este relevamiento el año pasado, hice un pequeño seguimiento cuando vos me convocaste, pero claro el contexto que le ocurre al gobierno es el mismo contexto que*

le ocurrió a Macri con la campaña anterior, pero el problema es que esa campaña fue muy pasiva, fue más que todo incipiente acá hubo un trabajo muy grande estuvieron trabajando un año, y lamentablemente esto que este fenómeno económico malo que particularmente yo creo que no están recibiendo el impulso suficiente, en especial cuando estábamos saliendo de la pandemia y cuando podríamos divulgar la marca país el verano este que transcurrió, pero claro no hay mucho vuelo internacional, pero tampoco veo una discusión aunque sea interna, o sea ver los vuelos de cabotaje tampoco los ves, y la verdad que es una pena porque aerolíneas que es una empresa Estatal podría impregnar más el logo... así que eso es una primera aproximación que yo te puedo dar a la fecha (...).

Marianela: *Claro, pareciera que es un tema de presupuesto....*

Fernando: *La marca de Kirchner prácticamente se lanza cuando se terminaba su gobierno obviamente tuvo otro contexto económico y se difundió en todos los estamentos del estado ese logo, estaban en todos lados, entonces te guste o no, nos forzaban a verlo pero estaba, y yo recuerdo muchísima no solamente las ferias internacionales si no lo más visible era en los vuelos de cabotaje de aerolíneas argentinas y los vuelos intercontinentales (...) Creo que este logo tiene muchas cosas buenas y ojalá lo consoliden, pero que le den difusión, que le den el presupuesto que se merece, al menos en términos físicos no tanto en redes sociales sino físicos, qué muchas veces el Estado tiene muchos lugares en donde estéticamente se puede impregnar el logo, no gastar un peso, y que eso queda constantemente fijo, puede ser en la costa, el sur, en salta, y no solamente pintar a todos los aviones con ese logo cómo fue en la oportunidad del primero.*

Marianela *¿Qué consideras que es más importante el diseño gráfico o la estrategia?*

Fernando: *El diseño gráfico no es importante, la estrategia es lo más importante, hay estrategias que han consolidado diseños gráficos pobres, pero la estrategia le da contenido o sea, el diseño gráfico tiene que tener una narrativa. Esa narrativa se la da a la estrategia, entonces vos podés tener un diseño gráfico no tan bueno, pero tener un storytelling bueno, y eso es lo que define al diseño de la marca, entonces eso de alguna manera le da impulso. Por supuesto que también el diseño gráfico te permite captar la atención, pero aun teniendo problemas, en el diseño gráfico, que vos sabes que el diseño es de una subjetividad enorme, y siempre está en discusión, presión estrategia atrás que le dé sentido al diseño de cómo no, esto tiene que ver con la semiótica, la transmisión del significado de los signos, y ese significado lo da la estrategia, ese contenido que se lo da el área de promoción de la secretaría de turismo, por eso es muy importante la estrategia mucho más que el diseño gráfico. Para mí el diseño gráfico puede suplirse si tiene una estrategia bien desarrollada, es decir, como comunicarlo, a quien comunicarlo y que instrumentos se usaron, y eso no estaba en las anteriores, y en esta todavía no se puede hablar mucho porque tiene un año pero bueno, esperemos que pase, que todavía tire un año más (...) todavía tiene un año. Vos pensá que la estrategia es el cómo, y el cómo necesita presupuesto, un plan, si vos no tenés un presupuesto, no tenés como desarrollar*

ese plan porque la narrativa necesita de redes sociales, influencers, necesita presupuesto, sino no puedes crear una narrativa.

Vos fijate que yo siempre pasaba la marca país Perú y es pura narrativa, es cierto, tienen un símbolo poderosísimo (...) pero la narrativa del hombre recordando su infancia, poniendo el pendrive, lo ponés hoy con el meta verso y sigue teniendo el mismo impacto. La lógica es la misma, ahí hubo mucha estrategia, lanzamiento en el norte de Estados Unidos, en los centros más peruanos de Estados Unidos, en Europa, fue una estrategia fenomenal, para mí fue el mejor método de marca país que yo tenga uso de memoria de los últimos 20 años, pero no lo digo yo, lo dicen colombianos, españoles, etc. Además no te olvides que los peruanos tienen algo muy poderoso que es el tema de la gastronomía peruana, hay que ver qué es lo que tiene de poderoso esta marca país nuestra.

Marianela: *¿Si tuvieras que cambiarle algo a la marca país que le cambiarías?*

Fernando: *Gráficamente yo no le cambiaría nada, quizás para hacerla más simple, quizás al círculo amarillo lo terminaría convirtiendo en el mismo color celeste, pero nada más que eso, no le cambiaría absolutamente nada. Es correcto, el logo es sobrio, tiene un significado que es a mi modo de ver y que todo el mundo coincide que es la escarapela, y el que no entiende de marca, que no es argentino tiene una intuición de que esto es algo patrio, por eso aparece la patria, es algo patrio de ese país y es bueno, a mi modo de ver es bueno.*

Marianela: *¿Y en esos distintos logotipos que visten identificas algún hilo conductor?*

Fernando: *Podríamos decir que el color bandera que predomina que es un celeste y blanco en el primero, con un azulado en el segundo, este tiene el color celeste de la escarapela, yo diría que ahí hay un hilo conductor. En términos de isologo no lo veo, pero en términos de colores sí.*

Marianela: *¿Consideras que se podría hacer algo para que la marca país se mantenga el tiempo sin volver a modificarse?*

Fernando: *Justamente lo que haría es participar, si hay algo nuevo que viene a modificar a futuro, participar a la gente que diseñó esto para sacar lo bueno y que el que venga, que puede ser de otro signo, también rescate entonces hacer un hilo conductor de política de causa que la mejor manera es sacrificar quizás la típica soberbia -inteligible- a crear un logo nuevo, y permitirle al que diseñó algo decirte “vas a diseñar un logo, mantené esto que está bueno”, y vos como nuevo gobierno aceptarlos y proponer algo nuevo o mantenerlo, pero la idea es hacer un hilo conductor entre gestiones sacando la política de lado y analizando profesionalmente.*

Marianela: *¿Y crees que podría haber algún organismo que centralice el tema de marca país?*

Fernando: *No, está muy bien centralizado, y para mí lo tiene que centralizar siempre el Ministerio de turismo. Esto de que vaya jefe de gabinete es politizar. Debería manejar lo de la secretaría de promoción turística sin ninguna duda, y quizás como aporte juntar a todas las secretarías de turismo no solamente del propio color político sino también contrario para poder justamente consolidar esa marca país qué representa y recibir de ellos un aporte o algo así. Si no se quiere hacer a macro tal vez a nivel micro dice que cada gobierno tiene su ministerio o secretaría de turismo en la provincia, provincias amarillas, provincias de otro color político, eso yo lo juntaría desde el Ministerio de turismo a esos secretarios para que sean parte de la marca país.*

Marianela: *¿Cuánto tiempo crees que tendría que permanecer una marca país para consolidarse?*

Fernando: *Y como mínimo cuatro mandatos, son 16 años como mínimo. Y a partir de ahí pequeñas modificaciones, porque vos necesitás hacer conocida una marca país y eso no es sencillo, no te olvides que vos estás en el rubro, pero que le puede importar un ingeniero químico, a un bioquímico, entonces para eso necesita expandirse y eso significa una estrategia ahí sí funciona de cara a turismo, una vez que todo se ponen de acuerdo ir gradualmente incorporando a nuevos sectores que quizás en un comienzo no estaban de acuerdo para que aporten alguna pequeña modificación, pero siempre manteniendo ese hilo de tiempo no, quizás el problema fue que la primera, qué fue profesionalmente bien pensada estuvo muy politizada, y ahí perdió la buena gestión (...)*

Marianela: *¿Algo más que quieras agregar?*

Fernando: *Creo que ya te dije todo, el avión que tengo de fondo tendría que tener logo, inclusive sería mejor porque le evitaría el costo al que viene de tener que hacer modificaciones que son estructurales. Cuando vos invertís en infraestructura para posicionar el diseño de algo hasta hacer todo nuevo es muy costoso, tiene que hacerse en concordancia para que haya políticas de estado. Esta es una donde no debería haber ningún problema, no es tan político este tema.*

Marianela: *Y está muy de la mano de los privados también, entonces la verdad que no debería pero bueno...*

Fernando: *Es más, inclusive los privados son los que más deberían participar, pero bueno a veces participan y a veces se concentra mucho en los organismos públicos, en ese diseño, cómo fue en el primer momento de las universidades, o la cámara Argentina de turismo que si bien agrupa los privados tiene su veta política, entonces incorporar en las empresas importantes privadas esas que vos le compras en el supermercado, estaría bueno, se puede usar como política de estado, aparte vos puedes hacer un convenio con estas marcas multinacionales, eso es algo importante.*

Entrevista N° 5: Entrevistado de Identidad Reservada 1 (IR1)

El entrevistado prefiere reservar su identidad, es profesional referente del sector en marketing y turismo, y ha desempeñado un cargo de responsabilidad en el sector público en el sector Turístico.

Fecha de entrevista: 30/09/2022

Marianela: *¿Qué le parece la Marca País Argentina? ¿Qué opina sobre la marca? ¿Qué le parecieron los cambios?*

Entrevistado IR1: *Para mí una marca país no es solamente el diseño visual, entonces desde ese punto de vista de lo que es una marca, el aspecto visual solamente es un componente de un montón de otros factores que tienen que ver con valores, acciones, con los servicios, los productos, con todo lo que es el proceso de interacción de esa marca con sus públicos finales, sus audiencias, aunque no sea público con los cuales interactúa. Desde ese lugar, una cosa sería evaluar el diseño, si representa esos valores y esas acciones y procesos que llevan a la marca y qué quiere transmitir, y por otro lado es evaluar la marca país como tal, es decir, como un concepto mucho más amplio. Desde ese lugar a nivel visual o de diseño gráfico de la marca país ha habido una evolución desde los inicios a ahora que se mantiene en una constante, pero no ha seguido en una línea evolutiva desde su origen a ahora, sino que ha sufrido cambios muy importantes o drásticos. Lo que quiero decir es por ejemplo, lo que es una evolución de una marca, de Coca Cola el diseño gráfico de la marca desde que se creó en allá en 1950 más o menos hasta ahora no es el mismo diseño, si vos ponés los diseños gráficos comparativamente son distintos por qué han introducido sutilezas que se iban adaptando a los tiempos y a los gustos de los consumidores, a la visual, al contexto, etcétera. Eso yo no lo veo en el caso de (la marca país) Argentina que ha cambiado en función de los gobiernos y no en función de una estrategia de país, pero qué es referencia para el caso de una problemática más profunda que tenemos nosotros de qué no hay una propuesta de país, una visión de país como política de estado, de decir cómo se ve Argentina a mediano plazo (20 o 30 años) en general y después con sus sutilezas en sus líneas partidarias políticas de gobierno, y eso se traduce entonces en esta cuestión de la marca país que termina jugando en contra.*

Y como bien te decía, la parte gráfica implica toda construcción de valores atrás que pueden mantenerse o no similares, (...) lo que sí te puedo decir desde el punto de vista de lo que es un posicionamiento de marca y de branding, que para construir el valor o la transmisión vos necesitás dos factores: tiempo y dinero. Entonces o tenés mucho dinero para realmente impactar no solo a nivel publicitario, o campañas en medios tradicionales sino con lobby, relaciones públicas, relaciones internacionales, etcéteras, esos valores que querés comunicar, y además necesitas tiempo para posicionarlo porque en este mundo donde hay cada vez más información y hay una competencia por la atención en este caso

por parte de los países. Entonces ya de por sí todos estos cambios nos juegan en contra para la Argentina, y en realidad la verdadera marca Argentina que sigue viéndose en el mundo no es la que se quiere imponer desde la marca país sino en realidad es la que se construye por la información, los valores, la acción o la presencia de Argentina efectivamente en el mundo (...). Y cómo esa acción, presencia, información, no está controlada por parte nuestra o englobada dentro de la estrategia de marca país, está sino sujeta a los avatares de que a veces salga o surja por que surja, por cómo levanten los medios, y las noticias, y los intereses, la marca país nuestra, cuando uno piensa en Argentina, no solamente es quién es referente de Argentina sino cómo se ve Argentina en el mundo. Sí se ve o no se ve, hasta si es bueno para vivir o no, si es bueno para hacer negocios, si presta atención a cuestiones sociales, medioambientales, artísticas, culturales, o no, etcétera. Entonces digo, mi mirada personal de marca país es algo mucho más integral, complejo y vinculado con la estrategia de país a largo plazo más que una estrategia puntual de marca país asociada con un gobierno y un diseño gráfico. Hoy por hoy yo creo que la marca país Argentina no está siendo controlada por nosotros, sino por todos estos factores (...)

Marianela: *¿Qué le cambiarías a la MPA?*

Entrevistado IR1: *No sé si tengo autoridad para decir por esto que te dije antes. Lo que sí me parece es que hay dos cosas que debería tener una marca país, por un lado es una continuidad en el tiempo con una serie de valores que sean continuos en el tiempo y que tengan la suficiente coherencia con la política de ese país respecto de hacia dónde va qué es lo que prioriza y cómo actúa. Me parece que es una base de lo que sería la marca país, marcando una guía de hacia dónde se quiere ir y que eso lo genere.*

Y después la otra opción que es mi pregunta general es ¿Cuáles son hoy por hoy los beneficios que tienen las empresas que son marca país? Y lo que hablábamos con una colega es que hoy los beneficios son más promocionales, de marketing, de llevar en ferias de acompañar, pero no hay una política talvez fuerte de penetración de mercado o de comercialización tanto desde el punto de vista empresarial como desde el soft power qué sería la cultura, un Ejemplo de soft power es Estados Unidos, nosotros tenemos la cultura Yankee en todos lados, me parece que esa pata estaría faltando y que tiene que ver en como lo acompañan (...)

Marianela: *¿Identificas un hilo conductor o lineamientos que se hayan mantenido en la trayectoria de la misma?*

Entrevistado IR1: *Lo que yo sí distingo desde mi mirada no especializada o siguiendo el tema de cerca, hay cosas que tienen que ver con la promoción de Argentina y el posicionamiento de Argentina del exterior que sí han estado constante en la marca país que tiene que ver con la carne, con el tango con el fútbol, primero Maradona, ahora con Messi y algunos qué otros jugadores más, se ha sumado el deporte con Ginóbili, y eventualmente el vino. Esa es una continuidad que estuvo ahí. (...) Más que una búsqueda*

activa de hacia dónde vamos, no hay una mirada más allá, pero creo que refleja nuestra problemática como país superadora de cuestiones de gobierno, sino más Argentina país.

Marianela: *¿Considerás que se podría hacer algo para que la estrategia Marca País Argentina se mantenga en tiempo sin volver a modificarse?*

Entrevistado IR1: *La respuesta real es, viendo hoy por hoy, lamentablemente mi respuesta es no. Creo que la marca país es una consecuencia de cuestiones que tienen que ver más generales y sociales, en tanto y en cuanto no haya una discusión a nivel país seria, que puede llevar varios años, de qué tipo de país y hacia dónde vamos y dónde queremos posicionarnos, y porque nos queremos destacar, que sea consecuente con políticas que se implementen independientemente de los gobiernos, más allá de sutilezas, claramente la marca país no va a poder mantener esa coherencia porque la marca país es una referencia de eso.*

Marianela: *¿Hay algún organismo que pudiese nuclear o manejarlo a parte?*

Entrevistado IR1: *Hasta la fecha no hay organismos que hayan mantenido una política constante excepto en materia del agro, que se ve que es la única constante que hemos tenido a lo largo de todos los años, porque incluso en ciencia y tecnología ha habido avances, retrocesos (...) por mi experiencia personal y por conocidos no creo que sea posible en el corto plazo.*

Marianela: *¿Cuánto tiempo consideras que debe permanecer una marca país para consolidarse?*

Entrevistado IR1: *No sabría darte esa respuesta. Brasil y NZ son las que tengo más firmes, Colombia, han sido marcas que perduran. Entiendo que la marca país es similar a otras marcas, necesitas tiempo y dinero, y la traducción en políticas que validen esos mensajes que estás transmitiendo de la marca y eso lleva tiempo para consolidarse.*

Marianela: *¿Cuáles son los desafíos que consideras que tiene la MPA de ahora en adelante?*

Entrevistado IR1: *Los sintetizaría en 2, por un lado clarificar exactamente el rumbo de que queremos nosotros de argentina como país a largo plazo como para darle una coherencia a la estrategia de marca país y por otro, que esa estrategia de marca país supere solamente lo promocional o de marketing y tenga otras aristas mucho más profundas. Tal vez pensando no solamente en lo que es la internacionalización y la comercialización sino también otras cuestiones que tengan que ver con el desarrollo del país. La marca país se piensan como una imagen de los países hacia fuera pero al mismo tiempo engloban los lineamientos generales y las políticas de desarrollo de esos países, cuáles son las prioridades... La marca país Argentina debería englobar y representar unas estrategias mucho más generales a nivel país que integre todas las otras líneas, yo lo veo como algo mucho más general más integral. Es el branding de Argentina de qué es, qué quiere llegar a ser, y cómo quiere que lo vean, es el desarrollo del país básicamente.*

Marianela: *¿Hay algún país de Latinoamérica que identifiques como un modelo a seguir con la aplicación de su estrategia Marca País? ¿Por qué?*

Entrevistado IR1: *Cómo no me especializo en el tema lo puedo mirar de afuera, Colombia me han comentado que tiene una buena estrategia y que a pesar de ciertas diferencias en los cambios de gobierno mantienen ciertas líneas que son puntuales de hecho está como un país emergente con respecto a la producción, inversiones, como se posiciona con la cultura y las artes, su política internacional. Es un poco más permanente y consistente en el tiempo.*

Por eso digo que la marca país es más que una cuestión gráfica, o promocional turística. Está bueno que desde lo turístico se lo maneje por qué lo turístico es la vidriera para el mundo y es una forma de - si está manejada correctamente - mostrar el país y ser una herramienta más de política exterior o de promoción de lo que pasa en el país, que he hecho algunos países han hecho eso, han abierto el turismo para mostrar los avances de sus países o posicionarse en determinadas cosas. Pero me parece que tenemos una mirada muy corta o superficial producto de estos problemas más estructurales que tenemos.

Marianela: *¿Hay algo más que quisieras agregar?*

Entrevistado IR1: *En principio no veo que haya una continuidad a cómo vienen las líneas, pero sí sería interesante que no decayera esta idea o intención de querer mantener la marca país, creo que eso es un punto de partida para que se pueda seguir dando estas cuestiones.*

Entrevista N° 6: Entrevistado de Identidad Reservada 2 (IR2).

El entrevistado prefiere reservar su identidad, es profesional referente del sector en marca país.

Fecha de la entrevista: 30/10/22

Marianela: *¿Qué le parece la Marca País Argentina? ¿Qué opina sobre la marca?*

Entrevistado IR2: *La pregunta puede ser interpretada desde distintos puntos de vista, porque que me parece puede tener que ver con que me parece su propuesta de comunicación, o que me parece su posicionamiento, que me parece su aspecto visual. La primera cosa que me parece es que, por lo menos la marca país existe, está presente, no tiene me parece a mí la pregnancia o el protagonismo que podría llegar a tener pero está activa, hay una jerarquía, hay una estructura y un organigrama por el cual la marca de alguna manera tiene actividad, Eso me parece importante. Sobre el aspecto general que tiene, es un trabajo que fue llevado a cabo a lo largo de muchos años, hubo distintos tipos de intervenciones (...) y el hecho de que exista y se esté aplicando está muy bien. Yo*

creo que tiene la chance de extenderse un poco más hacia otras áreas de intervención, está bastante centrada en el Ministerio de Turismo, no sé cuánto interviene en la promoción de productos y cuánto está trabajando en cuanto a la generación de embajadores de marca pero como te decía el hecho de que exista ya es un primer punto muy importante que se esté por lo menos vinculando.

Marianela: *¿Qué le cambiarías a la MPA?*

Entrevistado IR2: *Cómo cambiarle en realidad esto que te digo la haría más transversal, la trataría de hacer un poquito más integrada al mundo que lamentablemente es algo que el propio gobierno actual no tiene como política o sea no hay una intención de integrarse al mundo lamentablemente, sino más bien de mostrarse muy aislados, muy separados de resto del planeta, no hay una voluntad de integración y eso se nota en las marcas, por eso esta -marca- está jugando bastante solamente el rol de marca turística con algo de cuestiones culturales que no está mal tampoco pero digamos tiene como para poder expandirse más hacia el mundo de la atracción de inversiones. El problema Argentina es que no tiene ninguna posibilidad de jugar un partido interesante mientras continúan las políticas actuales, en el terreno de las oportunidades de inversión. Eso la hace un poco, flaca, débil para poder convertirse en un verdadero imán de interés para los públicos externos que es realmente lo que hace que las marcas país prosperen, ¿no? Cuando se muestran muy abiertas y muy receptivas, y Argentina en estas condiciones coyunturales en las que lamentablemente estamos viviendo no tiene esa posibilidad.*

Marianela: *¿Identificás un hilo conductor o lineamientos que se hayan mantenido en la trayectoria de la misma?*

Entrevistado IR2: *La Argentina hace muchos años definió una idea de marca que tenía que ver con el tango, la inteligencia y el campo, esos eran los tres pilares. Luego cuando Futurebrand trabajó con la marca se habló de una especie de sensación de exuberancia (...) y otros atributos de marca. Pero la verdad es que después, con el paso del tiempo, se alteró un poco todo eso y hoy por hoy no sé cuál es la estrategia de marca país realmente, no la conozco. Quizás está disponible en algún lado pero lamentablemente depende mucho de la política, está muy atravesada por eso (...) Durante la anterior gestión de gobierno, quien era presidente, Mauricio Macri, hizo hincapié en la preocupación sobre lo aislada que estaba comercialmente la Argentina del mundo, lo cual era un dato incontrastable real porque la Organización Mundial de Comercio ponía entre los 5 peores países del mundo para invertir y para comercializar a la Argentina, compartiendo ese indigno privilegio como si te dijera con Afganistán, Irán, y un par de países africanos, y esto era real. Era muy difícil. Durante la gestión la idea era mostrar que la Argentina estaba de vuelta en el mundo, había estado afuera y volvía estar adentro.*

El gobierno actual cuando saca esa marca de uso y vuelve a poner la nueva marca que desarrolla, entiendo que apunta al hecho de mostrarse más comprometida quizás con ciertos valores nacionales, de promoción del turismo y la cultura pero no mucho más, y tampoco sé en base a que lo hace, es decir si se hace con investigación de mercado,

etcétera. No es fácil manejar igual la marca país, entonces yo me imagino que debe ser complicado y más cuando tenés tantos pelotazos en contra que te hacen lucir menos interesante como te dije antes.

Marianela: *¿Consideras que se podría hacer algo para que la estrategia Marca País Argentina se mantenga en tiempo sin volver a modificarse?*

Entrevistado IR2: *En realidad la trataría de hacer lo más basada en investigación de mercado neutral posible. Si se pudiera, sería buenísimo tratar de realizar investigación de mercado, qué aporte información de valor y que se pueda mantener así, por empezar, en base a esa información. Pero el verdadero cambio que debería existir, y que no creo que nunca ocurra lamentablemente acá al menos por el momento, insisto, por el desprecio que la administración actual tiene por la actividad privada profundamente hablando, en otros países del mundo como por ejemplo la marca país Chile está coordinada y administrada por una fundación pública o privada que es la fundación imagen de Chile, entonces ahí te encontrás con una situación de permanencia porque total los organismos públicos que la administran son de línea no es el Ministerio, hay una formal relación con el Ministerio de relaciones exteriores pero principalmente se trata de una entidad que está soportada por el esfuerzo público y privado en forma compartida. Eso sería para mí lo mejor, tratar de unificar el trabajo de los públicos y los privados Por qué los privados permanecen y cuando digo privados no me refiero a 3 grupos monopólicos me refiero a cámaras de comercio, a cámaras de turismo, agencias de inversiones, a cámaras de exportadores, a academias, al mundo de la cultura, etcétera. Eso me parece que sería lo mejor.*

Marianela: *¿Crees que hay algún organismo que pudiese nuclear o manejarlo a parte?*

Entrevistado IR2: *Bueno es lo que acabo de decir, por el momento no hay ninguno debería haber uno y debería crearse uno, o sea tener una marca país bien implica tener estructura y presupuesto para bancar esa estructura. Pero bueno habría que someterlo a una ley del congreso y tal.*

Marianela: *¿Cuánto tiempo consideras que debe permanecer una marca país para consolidarse?*

Entrevistado IR2: *Y yo creo que hay que empezar a hablar de planes que sean de 5 años, uno debería pensar en 5 años porque hay que invertir mucho, hay que estar presente en ferias de turismo, en ferias de comercio exterior, en rondas de inversiones, hay que activar, hay que invitar, hay que manejar redes sociales, hay que hacer un montón de cosas, y yo te diría que la primer parada en este viaje debería ser 5 años después, eso por lo*
menos.

Marianela: *¿Cuáles son los desafíos que consideras que tiene la MPA de ahora en adelante?*

Entrevistado IR2: *Bueno el primer gran desafío es permanecer en el tiempo, me parece que ese es el primer gran desafío. Y el segundo es ser más integradora, integrar a los sectores privados, dejar de ser percibida vista como un objetivo político y trabajar como para ser un verdadero instrumento del sector privado. Yo insisto tanto con que la marca país no es un objeto propiedad del Estado, del gobierno, tiene que ser algo que sirva para apoyar la actividad privada, tiene que servir más que nada para que la gente venga acá. Porque sino, si es a nivel diplomático, está el escudo, la bandera, están las delegaciones de cancillería, acá estamos hablando de que tenemos que hacer que venga más turistas, que compren más nuestros productos, que vengan invertir más, y esos son los privados. Entonces los privados entre privados, se llevan bien. La marca país tiene que estar al servicio de la empresa privada. Por eso, ese es el gran desafío. Transformarse en una herramienta que pueda ser interpretada y querida tanto por los públicos pero principalmente por los privados.*

Lo ideal de la marca país Argentina precisamente es que inclusive, si hay un cambio de gobierno el año próximo se pueda mantener la continuidad, al menos desde el puntos de vista de lo que son los aspectos visuales de la misma.

Marianela: *¿Hay algún país de Latinoamérica que identifiques como un modelo a seguir con la aplicación de su estrategia Marca País? ¿Por qué?*

Entrevistado IR2: *El caso de la marca país Perú considero que es buena porque la verdad permanece en el tiempo, es querido por la gente, es respetado, tiene una estructura de mantenimiento, tiene diálogo con el sector privado, integra a muchas reparticiones públicas, entonces se da una integración como decía antes que es ideal digamos, ahí es como que no hay pierde cómo se suele decir, porque está todo bien.*

Ha ganado tanta pregnancia y tiene tanta consistencia en la aplicación pero consistencia en todo sentido (...) hace 11 años se lanzó la marca y todavía cuando se habla de los atributos de marca se refieren a los tres mismos atributos que se crearon en el inicio, qué son especialista, polifacético y cautivador (...) Las presentaciones se mantienen con la misma tipografía, con la misma paleta de colores, los mismos patrones gráficos, entonces ahí es donde se verifican que los proyectos están bien hechos. Pero principalmente que hay un seguimiento y un respeto y una no-intervención del poder político en el desarrollo de la marca, a nadie, ni siquiera a los actuales gobernantes que son bastante particulares se les ocurrió, a ninguno de los 5 presidentes que pasaron desde que se creó la marca país, a ninguno se les ocurrió meter un dedo en ese tema porque es un tema que saben ellos que no es instrumento del gobierno, pasan gobiernos y queda la marca (...) El otro modelo es Chile, por la muy buena capacidad que tienen ellos de organizarse a nivel digamos de estructura, con la fundación Imagen de Chile... El tercer caso que está muy bueno es el de Costa Rica que tiene una muy buena organización del comité interinstitucional de marca país que así se llama y que incluye a la promotora de comercio exterior, a la agencia de inversiones, y el instituto costarricense de turismo, entonces trabajan mancomunadamente, nadie está por arriba del otro, no es propiedad de uno y uno los respetan y otros no sino que todos los respetan al proyecto de marca país, Así

que esos son los ejemplos más interesantes que tengo. El otro que está buenísimo también es el New Zealand Story, pero hay más que nada por el hecho de que ellos han interpretado que la marca país no es un objeto o instrumento sino que es una historia, una historia para relatar y para contar al punto tal que visualmente ni siquiera recuerdo cuál es la marca país lo que sí sé es que es una historia que todo el mundo repite y cuenta.

Entrevista N° 7: Pablo Singerman

El profesional es director del Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la República Argentina y ex director del Observatorio Marca País Argentina. Es Director de la Maestría y del Centro de Estudios en Economía y Turismo de la Universidad de Buenos Aires. Miembro Argentino del Panel de Expertos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), entre otros.

Marianela: *¿Qué trabajo hicieron en el observatorio marca país? ¿Cómo llegaron a conformarlo? Y si llegaron a armar informes y a trabajar con ese Observatorio? Y lo que vos me puedas comentar también.*

Pablo: *(...) Concretamente el observatorio duró el último año de Meyer, el Ministerio de Santos no lo renovó, o sea lo eliminó, y este gobierno no lo volvió a poner tampoco en utilidad, con lo cual duró un solo año y coincidió con vos que la falta de continuidad de políticas en general, en particular de turismo, y en particular de marca país, y en particular de un observatorio que el objetivo era justamente medir cómo funciona el plan marca país que hizo en su momento Alejandro Schiavi para poder obviamente tener indicadores de éxito o no, y corregir las cosas que salieran mal y continuar las que salían bien, pero si vos no lo mantenés en el tiempo al Observatorio es lo mismo que nada, porque trabaja en función de serie, en función de comparación interanual, intermensual, intersemestral y de ese modo como podés presentar hacia el futuro cuando tenés una serie medianamente constante y bien conformada.*

Entrevista N° 8: Ramiro Alem

El profesional se especializa en inversiones en Turismo en Latam, Co-fundador & CEO de InverTUR, fue director ejecutivo en la Cámara Argentina de Turismo asesor en la fundación PENSAR donde analizó el trabajo de Marca País regionales.

Entrevistado el 20/10/2022

Marianela: *Me gustaría saber cómo vinculabas el tema de marca país con tu trabajo, entiendo que desde el InverTUR, ¿Verdad?*

Ramiro: (...) *Lo que yo hice fue estudiar y trabajar durante el 2014 y lo que quedaba del 2015, hasta diciembre que fueron las elecciones, en cuál era la mejor política pública que había que implementar en Argentina en términos de medidas, en términos legales, de planes de desarrollo, y obviamente todo ese trabajo involucraba la marca país, con lo cual yo la estudié en ese contexto. Lo que hice fue evaluar distintas experiencias muy positivas cómo la presentaban de la marca país, estudié Australia, Canadá, México, y particularmente vi Colombia -donde profundice bastante- porque ahí encontré lo que yo entendía que era la mejor forma de administrar la marca país en términos de gobierno y de gestión pública. PROCOLOMBIA la ventaja que tiene es que es una agencia gubernamental, de la rama ejecutiva del gobierno de Colombia, es decir del poder ejecutivo, depende del presidente, que lleva adelante la gestión no solo de la marca país sino que dentro de la marca país engloba los tres sectores que tienen que ver con el posicionamiento de un país en el mundo, que son las exportaciones - los productos que vende al mundo-, el turismo es una exportación no tradicional, porque es una exportación que en realidad se consume en el propio país, pero no deja de ser exportación porque es el turismo internacional con foco en el turismo internacional, el turismo interno lo maneja el viceministerio de turismo en Colombia, y la inversión extranjera directa, es decir, todo inversor extranjero que invierte en algún sector productivo del país, no tiene que ser solo turismo, sino que puede invertir en agro, en energía, en lo que fuere.*

Entonces la ventaja que ellos tienen si vos entras a PROCOLOMBIA en Google, vas a ver qué te dice “PROCOLOMBIA| exportaciones, turismo, inversión, marca país”, entonces automáticamente ellos lo que logran es eficientizar todo el gasto público que uno hace para posicionar al país en el mundo, ¿Por qué? Porque cuando uno va a una feria a mostrar un producto de exportación, supongamos en el caso nuestro de Argentina que estamos exportando vino de calidad al mundo, y vamos a China a una feria de promoción del vino vitivinícola en dónde se colocan los vinos de todos los países que sean consumidos por el mercado chino, bueno vos con esa inversión qué haces en llevar tu stand, tu marca país y demás, además lo que haces es generar primero una instancia de invitar a esos jugadores a que vengan invertir en tu país, a poder desarrollar tu vino y al mismo tiempo una acción turística relacionada con el turismo enológico en ese caso, entonces lo bueno que hace Colombia es que cada paso que da sea por exportación, sea por una área de inversión extranjera directa, o sea por una acción de promoción turística internacional para captar nuevos mercados internacionales, siempre los engloba sobre la marca país y siempre están presentes las tres áreas de exportación, inversión y turismo, a la hora de planificar es acción. ¿Y porque te digo que para mí pasa así? Porque en el momento en el que yo estudié Argentina teníamos la agencia exportar, que pertenecía cancillería a relaciones exteriores, la marca país estaba circunscripta solo al Ministerio de Turismo no había otro trabajo sinérgico con otros sectores que posicionaban en el país, ni siquiera estaba en el ámbito del presidente, o del área ejecutiva que el presidente es el principal vendedor del país al mundo, no? Porque cuando uno tiene un presidente y viaja al exterior tiene que ir siempre su imagen relacionada con la marca país, y también con el tema de inversiones. Y el tema de inversión lo manejaba la cancillería desde otra agencia

que era la agencia de atracción de inversiones. Entonces era como que iban a hacer una acción para exportar, y no había ninguna relación ni con la marca país ni con la oportunidad de sinergizar alguna acción relacionada con la atracción de turismo, ni tampoco para ir a generar un ámbito de captación de inversiones para que vengan(...),

Yo creo que lo que hizo Colombia con esto, desde hace 20 años o más, de la presidencia de Uribe, estuvo muy maltratada con el tema de la droga, obviamente era un riesgo ir a Colombia y no era seguro en términos físicos personales y en términos de negocios menos porque no había seguridad jurídica con la guerrilla y demás. Cuando ellos salen y logran acordar u ordenar ese tema, lanzaron una campaña que se llamaba “el riesgo es que te quieras quedar” qué tiene que ver justamente antes el riesgo era que ibas y ellos jugaron con ese doble discurso de decir el riesgo es que te quieras, quedar porque las condiciones para vivir como pasa en muchos de nuestros países de Latinoamérica, son buenísimas en términos de gastos para un expatriado. En términos de poder adquisitivo, en términos de experiencias culturales, en términos de comidas, de gastronomía, la verdad que los expatriados que viven en Buenos Aires, en Bogotá, la pasan genial, siempre destacan eso. No solo en Bogotá sino en Medellín también. Entonces jugaron con eso “del riesgo es que te quieras quedar” y creo que ahí ante una necesidad tan fuerte de tener que salir a comunicar nuevamente a Colombia al mundo, creo que tuvieron esta habilidad decir “Salgamos con todos los cañones, no salgamos solamente con el turismo por un lado, con las exportaciones por otro y con la búsqueda de inversión, tiene que ser algo coordinado desde un área ejecutiva de muy alto nivel, no que lo hagan en tres niveles bajos”...

Entonces eso creo que es lo que puedo aportarte, quizás no tanto lo a que fue la gestión histórica de la marca país en el gobierno porque nunca estuve involucrado en forma directa, de hecho siempre fui un crítico constructivo de cómo lo hacíamos, porque estaba circunscripta a turismo y no se abría a los otros sectores que son estratégicos para comunicar. Vos desde turismo por ahí podés hacer un acuerdo con Messi puntual cuando está FITUR en España y justo jugó Messi en el Barcelona-Madrid y se hizo una movida con Messi, pero tiene que ser algo institucionalizado. Tiene que haber un trabajo de otro ámbito. Marcas como nuestros representantes en el mundo, sea Messi, o sea el papa, o cualquiera que pueda llegar a ser, tiene que estar desarrollado desde una ingeniería de comunicación de posicionamiento y de trabajo en equipo en donde haya un liderazgo pero que los tres jugadores que promueven la exportación el turismo y la inversión, más allá de que cada uno tenga intereses distintos, que tengan que estar en la misma película y coordinando acciones para eficientizar el gasto público, sino estás haciendo gastos que pueden servir pero sectorizados no de forma integral. Eso te diría que fue lo que más yo aprendí e investigué en su momento, e hizo darme cuenta de que ahí es donde habían encontrado un poco la mejor forma de administrar la marca país en un gobierno, y que les está yendo bien porque hoy Colombia está haciendo un trabajo posicionalmente ha dado un giro de 180 grados de lo que era hace 20 años a lo que es ahora.

Marianela: ¿Desde Procolombia lo que tienen es, una unidad dentro de la misma administración pública, dependiente del poder ejecutivo?

Ramiro: Claro, dice: “Procolombia es una agencia gubernamental de la rama ejecutiva del Gobierno de Colombia a cargo de promover las exportaciones colombianas, el turismo internacional y la inversión extranjera a Colombia” y todo el asesoramiento... Y habla de la marca país, y después en el site de Colombia (...) Además de los informes y todo, en el “Nosotros” describe qué es Procolombia y dice "Es la entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera y las exportaciones no minero energéticas y la imagen del país" pero es un área gubernamental totalmente, en su momento me lo explicaron a mí que era como un ministerio pero que tenía como un rango más transversal, que no era un ministerio sectorizado, sino que incluía tres áreas que trabajaban en conjunto, pero dependía directamente de presidente o del primer ministro.

Marianela: ¿Para que perdure el organismo y teniendo en cuenta los cambios de gobierno y lo que ocurrió con la marca país, que crees que se podría hacer para que eso permanezca?

Ramiro: La única lógica que responde a tu pregunta es una ley, porque el INPROTUR se creó por ley, y no puede ser modificado por ningún gobierno, vos fijate que el INPROTUR y el Consejo Federal de Turismo, la única manera de modificarlos es modificando la ley de turismo, con lo cual eso fue un gran hito de gestión en su momento del ministro en su momento que fue Enrique Meyer, qué hizo justamente de eso. Lo llevo como ley y no puede ser modificada si no es por ley.

No sé cómo está PROCOLOMBIA si es una decisión gubernamental o es una cuestión legal, pero a tu respuesta, lo ideal sería el impulso de una ley, sin duda (...) Sin duda el turismo es un actor clave a la hora de posicionar nuestro país en el mundo, pero no es el único, entonces ahí es donde yo decía esto tiene que ser mucho más amplio, mucho más elevado en términos de jerarquía decisional y al mismo tiempo cuando vos tenés mayor jerarquía tenés más presupuesto, entonces eso hace que los resultados sean mucho más efectivos y eficientes y coordinados cuando tenés un área de liderazgo muy muy superior.

Marianela: ¿Hay algo más que quisieras agregar?

Ramiro: No mucho más, lo que yo te estoy diciendo es un análisis técnico, un poco lo que decías vos, como consultor, cómo emprendedor, como apasionado del turismo, y habiendo tenido la posibilidad de poder estudiar desarrollar y tener muchas conversaciones con muchos actores que trabajaban en esa dinámica, así que yo creo que va por ahí, y ojalá algún día lo podamos lograr.