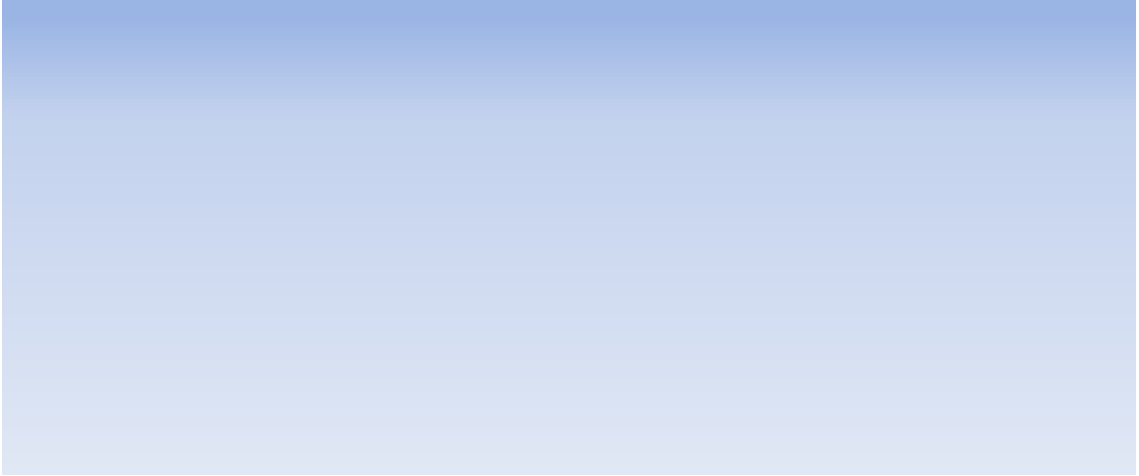




Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional

Josefina Domínguez

Maestría en Comunicación Estratégica.

Directora del trabajo: Dra. Sandra Massoni.

Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.

Universidad Nacional de Rosario.

Agradecimientos

A Cristian, Tania y Constanza, del área Comunicaciones, que fueron de gran apoyo durante cada viaje a Rosario y por años mis interlocutores y amigos sobre tantas reflexiones.

Al IDEP por darme el espacio para pensar y la oportunidad de aprender.

A Eduardo por su invaluable colaboración

*A mis afectos que son siempre testigos e impulsores
de mi desarrollo personal y profesional.*

Reconocimiento - No Comercial (by-nc)

Esta licencia no permite un uso comercial de la obra original. La reproducción total de esta obra sólo está permitida bajo expreso consentimiento de su autor. Su reproducción parcial requiere una completa referencia al autor.

Para citas:

Domínguez, Josefina (2020). *Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional*. Ed. Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales en Repositorio Hipermedial UNR.

Resumen

Esta investigación analiza la complejidad de la comunicación en las marcas territorio y aporta una mirada latinoamericana sobre el tema. Fue realizada bajo el enfoque de la Metodología de la Comunicación Estratégica Enactiva. Considera como caso de análisis a la marca de la provincia de Tucumán, en Argentina, que fue creada por el gobierno en 2009. Inicialmente, su propagación fue lenta y se observó que había confusiones en la mente de los consumidores sobre el significado de esta marca. La asociaban a un logo de la gestión gubernamental en curso, sin comprensión de la verdadera función que tenía. Este trabajo analiza la problemática en profundidad, deja en evidencia su multidimensionalidad, y tras la aplicación de técnicas propias de la comunicación propone soluciones para superar los obstáculos que frenaron el posicionamiento de Tucumán.

Palabras clave: marcas territorio – marca nación – marca ciudad – posicionamiento – *branding* de lugares – comunicación de marcas – comunicación estratégica

Índice

	Resumen	4
	Lista de Tablas	7
	Título del Proyecto:	9
I.	Fundamentación	9
	Problema y situación	9
II.	Las marcas que hablan de un territorio	12
	Cómo surgen las marcas territorio	13
	Definición de una <i>marca territorio</i> , distinta de otras marcas	14
	El posicionamiento de una marca	18
	Cómo se evalúa el impacto del <i>branding</i> de marcas territorio	20
	Ejemplo de Ranking de Ciudades	21
III.	Una perspectiva desde la complejidad	25
	La comunicación como encuentro	25
	Propiciar la transformación	26
	La complejidad en la comunicación de marcas de territorio	28
	Diferencias analíticas y operacionales con las perspectivas de investigación tradicional.	32
	Aportes del proyecto	36
IV.	El caso Marca Tucumán	38
	Diagnóstico de situación	40
V.	El problema en el Caso Marca Tucumán	45
	La asociación con un logo del gobierno	46
	EJEMPLO 1: Resultados online	47
	EJEMPLO 2: Marca Tucumán en la Policía provincial	47
	EJEMPLO 3: Cartel en la vía pública	48
	EJEMPLO 4: Marca Tucumán y la Policía provincial	48
	EJEMPLO 5: Página oficial del Gobierno de Tucumán en Facebook	49
	EJEMPLO 6: Percepción del isologo Marca Tucumán como logo del Gobierno	49
	EJEMPLO 7: Percepción del isologo Marca Tucumán como logo del Gobierno	50
	EJEMPLO 8: Contacto con el autor de la imagen. Reemplazo del diseño	50
VI.	Técnicas y herramientas para trabajar el problema comunicacional	53
	Técnica N° 1: Versión Técnica Comunicacional del proyecto	54
	Técnica N° 2: Frase núcleo del problema	62
	Técnica N° 3: Marcas de Racionalidad comunicacional	63

	Caso N° 1: Portada del sitio web de Marca Tucumán.....	65
	Caso N° 2: Administración y contenidos de la Fan Page de Facebook.....	67
	Caso N° 3: Tipos de publicaciones orientados a la divulgación	68
	Caso N° 4: Gacetillas de prensa y textos difundidos por Marca Tucumán en su sitio web y en medios de comunicación de Tucumán.	70
	Caso N° 5: Ley provincial: aplicación de Marca Tucumán en la papelería oficial.....	72
	Las dimensiones de la comunicación.....	75
	Técnica N° 4: Reconocimiento de actores	76
	Técnica N° 5 Caracterización de matrices socioculturales	84
VII.	Diseño de Estrategia Comunicacional	92
	El componente político de las marcas territorio	94
	La organización estatal: una predisposición en “el modo de hacer”.....	94
	¿Quién es “dueño” de las marcas territorio?.....	96
	Pensar en una marca pública.....	98
	La permanencia de una marca territorio	101
	Generar movimientos para superar obstáculos	103
	Una construcción conjunta: prospectiva	104
	La emoción como motor colectivo	107
	Trabajar “puertas adentro”	108
	Técnica N° 6: Propuestas integradoras: un árbol de soluciones.....	110
	Transformaciones a partir de encuentros	126
	Cambiar de posición	128
VIII.	Conclusiones.....	136
IX.	Apéndice.....	142
	Brief para el desarrollo de la identidad visual	143
	Manual de Identidad Visual de Marca Tucumán. Referencia rápida.....	148
	Trabajo de Taller de medios masivos	149
	Manual de Aplicación gráfica para adherentes de Marca Tucumán.....	167
X.	Bibliografía.....	168

Lista de Tablas

TABLA Nº 1 55

TABLA Nº 2 57

TABLA Nº 3 58

TABLA Nº 4 59

TABLA Nº 5 61

TABLA Nº 6 62

TABLA Nº 7 63

TABLA Nº 8 64

TABLA Nº 9 84

TABLA Nº 10 86

TABLA Nº 11 86

TABLA Nº 12 87

TABLA Nº 13 87

TABLA Nº 14 88

TABLA Nº 15 88

TABLA Nº 16 89

TABLA Nº 17 89

TABLA Nº 18 112

TABLA Nº 19 113

TABLA Nº 20 116

TABLA Nº 21 119

TABLA Nº 22 122

Josefina Domínguez - *Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de Marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional* (2020).

CAPÍTULO I

“Una ciudad no se mide por su longitud y anchura, sino por la amplitud de su visión y la altura de sus sueños”.

Herb Caen

Título del Proyecto:

“Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional”.



Imagen 1: Infografía realizada por IDEP.

I. Fundamentación

Problema y situación

Los investigadores referencian la aparición de las marcas de países, provincias y ciudades como una consecuencia de la globalización que exigió a las ciudades crear una herramienta de diferenciación. “A medida que las ciudades compiten a nivel mundial para atraer turismo, inversión y talento, así como para lograr muchos otros objetivos, los conceptos de estrategia de marca propios del mundo comercial, se adoptan cada vez más y se aplican en la búsqueda del desarrollo urbano, la regeneración y la calidad de vida”¹. (Dinnie, 2011)

Esta investigación comunicacional se realiza en un momento en el cual las marcas de territorio son incipientes y tanto su definición como su función son aún tema de debate entre los investigadores². La bibliografía vinculada al tema de la comunicación en marcas de territorio es escasa y en Latinoamérica los gobiernos hace pocos años³ comenzaron a incorporar estas marcas como herramientas de valor estratégico.

¹ Dinnie, Keith (2011). *City branding theory and cases*. Primera edición. Ed. Palgrave Macmillan. Gran Bretaña. Pp.3.

² Es válido también mencionar que en referencia a la contemporaneidad de este tema, Jordi de San Eugenio, afirma que uno de los puntos clave de desacuerdo entre los expertos dedicados al estudio de estas marcas es su definición. “Los antecedentes a partir de los que se afronta esta obra se sitúan en el centro de un clima de efervescencia de la temática que relaciona territorios y marcas, así como de un cierto monopolio en cuanto a la producción académica, asociada en gran medida al ámbito de la investigación y la comercialización de mercados. No obstante, hay que tener en cuenta que se trata de un ámbito de conocimiento emergente, inclusive en construcción, ya que su trayectoria, sobre todo cuando se habla abiertamente de *branding* de territorio, no vas más allá de los quince años de recorrido”.

³ Algunos ejemplos para mencionar son: Colombia es pasión (agosto 2005), Perú (marzo 2011), esencial Costa Rica (septiembre 2013). El “estallido” de marcas territorio impulsó incluso, desde Ecuador, a proponer la creación de una marca sudamericana que atraiga a turistas. Ver nota en el siguiente link:

<http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-propone-creacion-marca-turismo-suramericana.html>

Este trabajo propone el desarrollo de una estrategia comunicacional para marcas de territorio⁴, desde la metaperspectiva teórica y metodológica de la Comunicación Estratégica (Massoni, 2003 y 2013). Para ello, presenta qué son las marcas territorio y muestra cómo la comunicación atraviesa y conecta la gestión y administración de estas marcas.

Esta mirada desde la consideración de la comunicación estratégica, por tanto, no estará circunscripta a una única teoría de la comunicación, sino a todas. Se reconocerán estas teorías, con sus alcances y limitaciones, y se ejemplificará con el análisis de piezas comunicacionales.

Esta investigación toma como caso de análisis y acción a la Marca de la Provincia de Tucumán, Argentina, una marca que ha sido creada por el gobierno provincial en 2009, y es gestionada por el departamento de Marca del Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP). Se registra como problema la necesidad de poner en uso esta marca, de un modo pertinente y estratégico, que contribuya a posicionar a Tucumán como una provincia con atributos diferenciales en el ámbito histórico-cultural, productivo y turístico. El departamento de Marca tiene la necesidad de conseguir que los tucumanos utilicen Marca Tucumán ya que muy pocas empresas han mostrado interés en incorporarla en la presentación de sus productos. También se observa que el logo de marca se asocia con el logo de gobierno, lo cual implica un obstáculo en la tarea de posicionamiento, ya que esta marca pretende ser apolítica.

Al momento de inicio de esta investigación, se registró poca comunicación de Marca Tucumán. Se reconoció una predominancia del uso del logo sin mayor desarrollo comunicacional: sin producciones textuales propias; las redes sociales existentes no se usaban; tampoco el sitio web era actualizado periódicamente y no había folletería. La comunicación era, en un sentido general, un ámbito aún no explorado.

La intención del organismo administrador de esta marca es instrumentar estrategias de posicionamiento de *marca territorio* para identificar y hacer visible en los mercados a la provincia de Tucumán, con el fin de recibir más visitantes, mejorar las exportaciones, promover inversiones y afianzar la cultura e identidad local.

A partir de este trabajo se reconoció como problemática la **falta de definiciones, conocimiento y apropiación de Marca Tucumán que genera confusión y asociación de esta marca con el gobierno para conseguir el posicionamiento regional.**

El análisis realizado, la aplicación de la metodología de la Comunicación Estratégica Enactiva (Massoni, 2013) y el desarrollo posterior de una estrategia comunicacional se exponen en este trabajo, evidenciando el camino recorrido hacia la superación del problema reconocido.

⁴ No está claro cuándo surge el término *marca territorio*. Lo que los autores señalan es que deviene de la traducción de *nation brand* (marca nación) acuñado por Simon Anholt en 1996 para referirse a la creciente importancia y centralidad que la imagen de marca de un país adopta en términos de reputación y de progreso. Respecto del surgimiento de las marcas de territorio, diversos estudios sostienen que se trata de una consecuencia de la globalización y la transformación de los lugares como bienes de consumo. Más adelante desarrollaré este punto.

Josefina Domínguez - *Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de Marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional* (2020).

CAPÍTULO II

“El mundo pertenece a quienes se atreven”.

Charles Chaplin

II. Las marcas que hablan de un territorio

Para presentar el problema comunicacional es necesario ofrecer algunas precisiones sobre qué es una marca, a qué se denomina marca territorio y cuáles son sus características, qué disciplina se ocupa de estas marcas y qué significa posicionar una marca.

La Asociación Americana de *Marketing* define “marca” como: “un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o una combinación de varios de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia de sus competidores. La marca se compone de diferentes atributos, beneficios, valores, cultura, personalidad... con un claro objetivo: crear vínculos positivos, para generar confianza y garantizar la credibilidad del “producto” que representa”⁵.

Pérez Carballada explica “las marcas lejos de ser un fenómeno moderno artificialmente creado, en realidad son tan antiguas como el comercio mismo y surgieron naturalmente ante la necesidad de distinguir unos productos de otros. Inicialmente esa distinción refería solamente a la calidad y el origen, pero con el paso del tiempo incluyó toda una nueva gama de atributos: al principio físicos (pureza, aroma, inclusión de ciertos materiales), luego funcionales (durabilidad, desempeño, velocidad, rendimiento) y más recientemente emocionales (estatus, expresión propia, logros, aspiraciones). En términos psicológicos, así como una silla en nuestra mente es un concepto que aplicamos a un pedazo de madera o plástico según las propiedades que constituyen nuestra idea de qué es una silla, una marca también es un concepto mental, y así como la silla puede tener ciertos atributos (altura, color, confort) por estar asociada en nuestra mente con esos atributos, una marca puede estar asociada también a ciertos atributos. Esa relación entre una marca y los atributos que están asociados a ella que utilizamos para diferenciar el producto de otros similares es el posicionamiento. Regresando al modelo de memoria antes explicado, la marca es el disparador de las asociaciones en nuestra mente, la marca estaría ubicada en un “nodo” mientras que un atributo asociado a ella estaría ubicado en otro nodo, constituyendo la relación entre ambos su posicionamiento”⁶.

Existen diversas corrientes que explican el surgimiento y la evolución de las marcas con el significado que hoy reconocemos, como así también las diversas aplicaciones que las marcas tienen en el mundo actual. Sin embargo, con la finalidad de mantener el foco de atención en nuestro objeto de estudio nos centraremos en los hechos que direccionaron consecuentemente el uso de las marcas para países y ciudades.

⁵ Definición utilizada por López Lita, Rafael y Benlloch Osuna, Ma. Teresa en “De la marca comercial a la marca territorio” publicado en *Recerca: revista de pensamiento y análisis*. Nº 5. Año 2005. España.

⁶ Pérez Carballada (2011).

Cómo surgen las marcas territorio

El origen de uso de marcas para territorios no está claro y aunque algunos autores referencian que puede ubicarse entre 1980 y 1990, cuando comenzó a considerarse la estrategia de marca como una táctica comercial para ciudades y países, otros en cambio, opinan que mucho antes de la aparición del concepto de marca, los países y ciudades hacían esfuerzos por cuidar una imagen y reputación de sus territorios.

Según referencia Jordi de San Eugenio (2012) las marcas para países y ciudades radican en la evolución de la marca de lugares, que comenzó como una maniobra para alentar el turismo hacia un destino específico. El esfuerzo estaba puesto en la promoción, bajo la idea de comunicar, sin una estrategia concreta a largo plazo, y con el único objetivo de vender haciendo uso de técnicas de la publicidad.

Luego, dice el autor, con la mirada del *marketing* se adoptaron buena parte de las lógicas empresariales en la gestión y comunicación de espacios que dieron lugar a lo que hoy conocemos como *branding* de territorio. Así, comenzó a ponerse foco en la marca y en su capacidad para diferenciar y posicionar espacios concretos. El objetivo se definió entonces como acciones que permitieran proyectar una imagen determinada, dirigida principalmente a un público externo, para captar no sólo turistas, sino también talento, inversión externa o infraestructuras⁷.

Por su parte, Dinnie (2011) sostiene que desde el *marketing* comenzaron a adoptarse los conceptos de estrategia de marca del mundo comercial al desarrollo urbano, por la complejidad y la diversidad de las “audiencias blanco”⁸ que implicaban. “Gran parte de la investigación publicada sobre *branding* de ciudades se origina en las disciplinas de *marketing* y estudios urbanos, dos campos que han tendido a seguir caminos paralelos en lugar de interdisciplinarios”⁹.

También el autor de “Marca Singapur”, Buck Song (2011) revisa la historia del término acuñado para definir las marcas que representan a un territorio: “La marca de una nación se llama marca país o marca nación, para distinguirla de la marca nacional, que se refiere al nombre de una marca sobre un producto de consumo que es lo suficientemente grande como para ser distribuida y reconocida a nivel nacional, es decir, en todo el país. Hacer *branding* de una Marca País todavía se ve como una disciplina relativamente nueva”¹⁰.

Simon Anholt, asesor de políticas británico, ha sido llamado el “fundador” de los conceptos de *Nation Brand* (del inglés, Marca Nación) y *Place Brand* (del inglés, Marca Lugar). Utilizó por primera vez el término marca nación en 1996 y lo publicó en 1998

⁷ De San Eugenio, Jordi: *Teoría y métodos para marcas de territorios*. Ed. UOC. Barcelona, España 2012.

⁸ N.del A.: En inglés “target audiences” cuya traducción al español es grupo particular de personas al que va dirigido un producto o servicio. Es el destinatario ideal o público objetivo de una campaña o estrategia de *marketing* concreta.

⁹ Dinnie, Keith. *City branding theory and cases*. Primera edición Año 2011. Ed. Palgrave Macmillan. Gran Bretaña. 2011. Pag.3

¹⁰ Buck Song, Koh: *Brand Singapore. How nation branding built Asia’s leading global city.”For hearts and minds”*. Ed. Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd. Pag. 20. Singapur, 2011.

en un artículo titulado "Marcas Nación del siglo XXI" en el *Journal of Brand Management*. Anholt (2007) afirma que la marca de lugares cubre algunas de las preguntas filosóficas más difíciles que uno puede abordar: la naturaleza de la percepción y la realidad, la relación entre los objetos y su representación, los fenómenos de la psicología de masas, los misterios de la identidad nacional, el liderazgo, la cultura y cohesión social, y mucho más.

En diciembre de 2009, Anholt recibió el Premio Nobels Colloquia al Liderazgo en Economía y Gestión "por su trabajo pionero en la comprensión y gestión de la identidad e imagen de las naciones, ciudades y regiones, y el impacto de la reputación en su prosperidad y competitividad". Actualmente, es editor de los estudios de investigación anuales mundiales: *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*, *Anholt-GfK Roper City Brands Index* y *Anholt-GfK Roper State Brands Index*, que constituyen tres grandes encuestas que utilizan un panel de 30.000 personas en 25 países para monitorear las percepciones globales de 50 países, 50 ciudades y los 50 estados que conforman Estados Unidos.

Definición de una *marca territorio*, distinta de otras marcas

Posiblemente por este ambiguo e incierto origen de las marcas para territorios, los autores han puesto más énfasis en distinguir a este tipo de marcas respecto de las marcas comerciales, las marcas turísticas, las marcas corporativas e inclusive de las marcas nacionales, sin ofrecer (en la mayoría de los casos) una clara definición sobre qué son y cuál es el alcance que tienen las marcas de territorios.

Un ejemplo de esto es la distinción que hace Dinnie (2008) sobre los conceptos "marca nacional" y "marca nación". "Para evitar confusiones sobre los términos, puede ser útil distinguir entre una marca nacional, definida como 'una marca disponible a nivel nacional como distinta de una marca regional o de mercado de prueba'¹¹ y una Marca Nación donde la marca es el país, estado o nación en cuestión. En este libro, la Marca Nación se define como la combinación única y multidimensional de la mezcla de elementos que proporcionan a la nación una diferenciación culturalmente fundada y relevancia para todos sus públicos objetivo. Esta definición reconoce la naturaleza multifacética de la Marca Nación, junto con la necesidad de integrar las dimensiones de identidad nacional. Inclusive, la definición que se propone de Marca Nación también reconoce la afirmación de que las marcas existen en mentes de los consumidores en lugar de ser una creación totalmente controlable de la función de *marketing*. Por lo tanto, la definición incorpora referencias a atributos perceptuales y mercados objetivo"¹².

¹¹ Alpert, J.I. and Alpert, M.I. (1990) *Music influences on mood and purchase intentions*. *Psychology and Marketing*, 7, 2, 109–133. En Dinnie, K. (2008).

¹² Dinnie, Keith. *Nation branding. Concepts, issues, practice*. Primera Edición 2008. Ed. Butterworth-Heinemann. Gran Bretaña. 2008.

Con el mismo sentido, desde Latinoamérica, el investigador Sergio Paz (2005) se aproxima a una definición de Marca Ciudad revelando sus características. “Es de remarcar que la finalidad de la marca ciudad es desarrollar una imagen pública referenciada a atributos particulares, no cualquier atributo; obligando a identificar los elementos favorables y desfavorables que merezcan ser encauzados o atendidos, con el fin de impulsar el desarrollo de las estructuras productivas. Así, el espacio territorial se vuelve un producto. Esta ciudad tiene atributos tangibles: construcciones, edificios, caminos y otros que son intangibles, valores, información, conocimiento, imagen, identidad, cultura; éstos pueden ser percibidos a través de la mirada de potenciales clientes con un enfoque negativo o positivo.”¹³

Se constata en la teoría consultada que los autores hablan de “Marca País”, “Marca Nación” y “Marca Ciudad” específicamente, tomando cada uno diferentes definiciones con similares significados y abocados a teorizar sobre la práctica y la gestión de estas marcas, que se resume en lo que llaman el proceso de “construcción de una marca”. Así, se observa también cierta omisión conceptual y epistemológica sobre estas marcas¹⁴ (De San Eugenio, 2012).

También es de notar que la teoría y práctica de estas marcas está mucho más desarrollada en el mundo anglosajón que el hispano hablante. Por eso, cabe destacar que para esta investigación se seleccionaron autores con diversos orígenes y antecedentes que abarcan a ambos y más. Los textos consultados en español e inglés incluyen la mirada europea, norteamericana, asiática y, en menor medida, latinoamericana; esto último por la falta de producción académica registrada hasta el momento.

Estas diferencias en el volumen de producción científica reflejan cómo el concepto de marca territorio fue difundándose. Ha despertado interés primeramente en EE.UU. y Europa, luego en Asia (aunque ellos afirman que llevan años trabajando sobre la imagen de país), y posteriormente en Latinoamérica.

Como consecuencia, muchos textos del inglés han sido traducidos textual y no interpretativamente al español, lo que ha provocado (y lo sigue haciendo) confusiones y omisiones conceptuales de las que soy testigo. De San Eugenio (2012) afirma: “Es necesario resaltar que las marcas y los territorios aparecen en la literatura con un carácter eminentemente confuso, poco estructurado y disperso en exceso. Al problema inicial de la semántica y la terminología que relaciona espacios y marcas, cabe añadir una dificultad de tipo idiomático. El proceso de revisión de la literatura relacionada con marcas de territorio nos ha llevado al ámbito anglosajón prácticamente en el ochenta por ciento de los casos respecto a la producción científica escrita relacionada con este ámbito de conocimiento. Algo que nos ha permitido constatar que la escala geográfica y los significados políticos, sociales, económicos que se desprenden de las naciones,

¹³ Paz, Sergio (2005). *Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional*. Revista Venezolana de Gerencia, 10(30),177-195. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29003002>

¹⁴ De San Eugenio, Jordi. Teoría y métodos de marcas territorio. Ed. UOC. España. Pag. 61

regiones, estados y otras entidades son diferentes en función del paradigma de conocimiento con que se afrontan”¹⁵.

En su libro “Teoría y métodos de las marcas de territorio” De San Eugenio (2012) realiza un aporte significativo asentando el antecedente del término “marca territorio” para englobar a las marcas de país, provincia o ciudad. “Por marca de territorio deberá entenderse cualquier manifestación de espacio geográfico del que se quiera desarrollar una marca. Así, una marca de ciudad, de país, de región o de destino, entre otros, son manifestaciones diversas de marcas de territorio. Por lo tanto, y en el contexto de este libro, tampoco cabe entender el concepto de marca de territorio en forma de dispositivo aglutinante y unificador de diferentes tipologías de marca en un mismo territorio (turística, de ciudad, etc.).(...) sino una marca «paraguas» con capacidad para incluir cualquier espacio geográfico (ya sea turístico, urbano y/o metropolitano, nacional, estatal, regional, etc.) al que se pretende asociar una marca. (...)”.

El investigador español advierte que asociar el término “territorio” al concepto de marca (que tiene prácticamente una asociación indisoluble con lo comercial y corporativo) puede desprender una terminología muy compleja y aclara que la expresión se utiliza en el sentido más holístico, tomando la definición de territorio que ofrece la Real Academia Española: “«porción de la superficie terrestre perteneciente a una nación, región, provincia, etc.»”¹⁶

Aunque en la bibliografía consultada no se encuentra un uso extensivo del término marca territorio, y se restringe a la única definición de “marca ciudad” o “marca país” según el caso, un texto de López Lita y Benlloch (2005) titulado “De la marca comercial a la marca territorio” ya utiliza también la expresión en su investigación. “La asunción y utilización de la marca (hasta ahora herramienta de *marketing*), para poder marcar diferencias antropológicas culturales trascendiendo su inicial dimensión estrictamente económica, es un hallazgo de indudable trascendencia”¹⁷.

En referencia a esta distinción entre marca territorio y marca comercial es interesante el aporte de Anholt¹⁸ (2007) que hace una transposición de los componentes de la marca comercial en el ámbito del territorio. Así señala:

- **Identidad de marca:** habla aquí de la identidad nacional y su complejidad para ligarla a la comunicación e identidad visual de la marca en el ámbito de otros países.
- **Imagen de marca:** menciona este punto como algo crítico, ya que en el caso de los territorios –dice- está más asociado a la reputación de naciones, ciudades o regiones, y no solo a la percepción de un producto/empresa en la mente de un usuario (como sucede con una marca comercial).

¹⁵ De San Eugenio, Jordi (2012). Teoría y métodos para marcas territorio. Ed. UOC. España. Pp.74.

¹⁶ De San Eugenio (2012). Pp.72.

¹⁷ López Lita, Rafael y Benlloch Osuna, Ma. Teresa (2005). “De la marca comercial a la marca territorio”. Recerca, Revista de Pensament i Anàlisi, Num. 5. Universitat Jaume I. pp.87-100.

¹⁸ Anholt, Simon (2007). *Competitive identity: The new Brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan. Basingstoke England.

- **Propósito de la marca:** para el autor, el propósito representa el espíritu de una nación, la vivencia de la marca y los valores compartidos.
- **Valor de marca:** plantea que el valor radica en una reputación positiva, poderosa y sólida, capaz de generar ingresos para un determinado territorio.

“Varios autores, como Anholt, Clark, Dinnie, Temporal, han enfatizado el valor de construir una marca positiva para una nación. Y en la práctica ese pensamiento funciona para las ciudades e incluye: atracción de inversión y turismo entrante; credibilidad y confianza de los inversores; aumento de la influencia política interna (nacional) y externa (multinacional); mejores y más productivas asociaciones con otras ciudades, con instituciones de investigación y con universidades; el efecto de “ciudad de origen” en productos o servicios y el orgullo cívico como capacidad de enfocar la armonía local, la confianza y la resolución”¹⁹.

Encuentro una necesidad en los autores en comparar una marca con respecto a la otra, dejando en evidencia las diferencias, en término de su función, (en lugar de definirlas) y observo que todos destacan dos aspectos en estas marcas de territorio. 1) sus públicos son masivos y heterogéneos, inclusive más que los de un producto mundial como Coca Cola. 2) se vende un producto sin fines directos de lucro, lo que rompe con muchas reglas de la lógica productivista- consumista (aunque no todas).

Desde mi óptica, esa heterogeneidad incluye por ejemplo la consideración del Estado como propulsor y estrategia de una marca territorio, como así también de todos los ciudadanos que constituyen ese territorio, sin importar la edad, su género, su nivel educativo, económico, sus intereses políticos, etc. Todas estas, cuestiones que son profundamente estudiadas cuando se trata de la marca comercial de un producto.

Para muchos, el gran desafío está en resolver un modo de operar estas marcas de manera autosuficiente para conseguir el posicionamiento deseado en el mercado. Sin embargo, requiere de una inversión importante y constante, que no podemos inferir que se desprende de “ganancias de ventas”. No hay una búsqueda de clientes-consumidores, ni tampoco la aspiración a motivar solamente el consumo. En cambio, eso sí sucede con la *marca comercial*, que proviene de capitales privados y se desarrolla como una estrategia empresarial para competir en el mundo de los negocios.

Entonces, en esta investigación una marca territorio representa a los ciudadanos de una geografía cultural, lingüística, histórica, económica, que se ubica en un contexto global determinado. Aspira al reconocimiento y posicionamiento de un territorio por parte de los ciudadanos nativos y extranjeros. Su implementación tiene como principal finalidad su diferenciación situacional y, aunque puede estar ligada a una dimensión económica, sus fines comerciales son una consecuencia de la inserción en el mercado que otorga beneficios a “terceros”. Porque el aumento de ingresos no es para los gestores o

¹⁹ Middleton, Alan C. (2011). “City branding and inward investment” en *City Branding. Theory and cases comp.* por Keith Dinnie. Ed. Palgrave Macmillan. Reino Unido.

administradores de marca, sino para todos los sectores de una comunidad ligados a la marca territorio. Los beneficios de esta gestión pueden ser, por ejemplo, atraer inversores y turistas que dejen ingresos a los empresarios, o mejorar la competitividad para conquistar nuevos mercados en el extranjero.

Al hablar de la diferencia entre marca comercial y marca territorio, señalan que hay que considerar no sólo las cualidades o atributos tangibles o identificables, sino también las creencias, actitudes, roles, estereotipos y experiencias previas que los individuos tienen con respecto a las marcas, productos, servicios, empresas y territorios.

En esta investigación tomo la definición de *marca territorio* que López Lita y Benlloch Osuna (2005) proponen y que considera a esta tipo de marca como aquella que “*aglutina todos los elementos diferenciadores de los territorios (ciudad, país, región, etc.) basada en los activos intangibles que posean y que permitan un posicionamiento adecuado del lugar, de forma que su desarrollo contribuya, entre otros a:*

1. *incrementar la competitividad del territorio,*
2. *incrementar la atracción turística de un determinado lugar (ante ofertas cada vez más homogéneas en cuestión de servicios básicos, calidad y precio),*
3. *asegurar ciertos niveles de inversión extranjera, muy fluctuantes por el crecimiento de atractivos territorios en regiones con economías emergentes*
4. *obtener predisposición a consumir productos provenientes de una determinada región,*
5. *apoyar las exportaciones,*
6. *Conseguir un determinado posicionamiento político territorial de carácter estratégico”*²⁰.

El posicionamiento de una marca

Otro término que aparece en esta investigación, y que no es propio de la comunicación sino del *marketing*, es el de posicionamiento. Todas las marcas aspiran a estar bien posicionadas y, en particular, las marcas territorio compiten por ese posicionamiento en diferentes categorías puesto que estar mejor posicionada que otra revela el éxito de los esfuerzos. Para comprender mejor este término expongo a continuación algunas precisiones.

En su artículo “Marca, posicionamiento y *branding*” Pérez Caballarda afirma: “Un producto se ha “posicionado” cuando el vínculo que une los nodos “marca” y “atributos” está claramente establecido. La palabra posicionamiento hace referencia a la “posición” que ocupa la marca en la mente de un consumidor. (...) De esa manera, el posicionamiento no es algo que se haga con el producto o con la papelería o con los cuadros en la oficina o en el mercado, es algo que ocurre en la mente de los

²⁰ Abascal y Grande recuperado en: López Lita, Rafael y Benlloch Osuna, Ma. Teresa 2005. España.

consumidores. Debemos recordar que el *marketing* no es una guerra de productos, sino de percepciones”²¹.

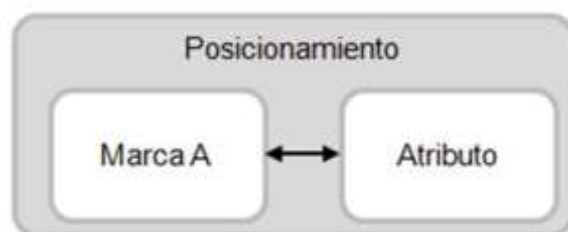


Imagen 2: Posicionamiento de una Marca. Elaborado por Revista Retail22

Peralba (2002) al hablar del posicionamiento internacional de la marca España señala que la asunción y utilización de marcas como herramienta de *marketing* constituye un hallazgo para marcar diferencias antropológicas-culturales, trascendiendo su inicial dimensión estrictamente económica. “Lo más importante en este sentido es comunicar eficaz y eficientemente la idea/concepto que representa la marca. Los productos son cada día más parecidos, lo importante es encontrar el ángulo de penetración que los haga diferentes en la mente de los públicos a los que nos dirigimos, es decir, lograr el posicionamiento adecuado”²³.

Resulta también complejo encontrar una definición precisa y exacta para hablar del posicionamiento. Y, esta vez, no podemos confirmar que se deba a la contemporaneidad del término. Aunque el *marketing* utiliza el término posicionamiento desde los años 60, numerosos investigadores dejan entrever que la definición no es universal. Serralvo y Tadeu Furrier (2005) lo advierten cuando afirman: “No hay una definición universalmente aceptada de posicionamiento. Esto puede ser atribuido en parte a la falta de una clara base teórica y a la relativa sencillez con que el concepto es utilizado por los practicantes de *marketing*. Hay una serie de términos complementarios y relacionados –“posición del producto”, “posición”, “posicionamiento de producto”, “posicionamiento de mercado”– que muestran también alguna superposición de los conceptos y aplicaciones”²⁴.

Una de las definiciones más utilizadas es quizás la de Kotler a quien consideran uno de los “líderes del *marketing*” y pionero en la utilización del término posicionamiento. Él sostiene que posicionamiento es *el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo*²⁵. (Kotler 2000 citado en Coca Carasila 2007). No obstante, la divulgación del término se

²¹ Pérez Carballada, César (2011). “Marca, posicionamiento y *branding* son cosas diferentes”. Publicado en <http://marketisimo.blogspot.com.ar/2011/11/marca-posicionamiento-y-branding-son.html>

²² Artículo publicado en <https://www.peru-retail.com/marca-posicionamiento-y-branding-son-cosas-diferentes/>

²³ Peralba, R.: .Posicionamiento internacional de la "marca España", en *Las marcas renombradas españolas - Un activo estratégico para la internacionalización de España*, McGraw-Hill, Madrid. Año 2002.

²⁴ Serralvo, Francisco Antonio & Tadeu Furrier, Marcio. "Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y España" en *Revista Galega de Economía*, vol. 14, núm. 1-2. En <https://www.redalyc.org/pdf/391/39114226.pdf> 2005, pp. 6.

²⁵ Coca Carasila, Milton. "Importancia y concepto del posicionamiento. Una breve revisión teórica". *Revista PERSPECTIVAS*, Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. Núm. 20, julio-diciembre. En <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf> 2007, pp. 105-114.

atribuye al especialista en *marketing* Jack Trout que en los 70 hablaba de la “Era del posicionamiento” y escribió numerosos artículos al respecto. Para él “posicionamiento es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas” (Jack Trout y Al Ries, 1972 citado en Coca Carasila 2007)²⁶.

En el afán de encontrar una definición que englobe los conceptos planteados por diversos maestros del *marketing*, los investigadores Serralvo y Tadeu Furrier (2005) definen el posicionamiento de marca como el “*proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible de una marca con relación a la competencia en una categoría, desde el punto de vista de la percepción de un público-objetivo*”²⁷.

Cómo se evalúa el impacto del branding de marcas territorio

Un tercer término que aparece en el mundo de las marcas territorio es el de *branding* (que viene del inglés y deriva de “brand” que significa “marca”), y no tiene una traducción textual al español, e implica la acción que reúne los esfuerzos, estrategias, planes, etc. para posicionar una marca.

Según Ollé y Riu (2009) citado en De San Eugenio (2012) la traducción literal del término *branding* se corresponde con «desarrollar una marca» o bien «construir una marca», es decir, crear una imagen que refuerce la reputación, fomente la fidelidad, garantice la calidad, transmita el valor y ofrezca una idea de pertenencia con relación a una marca determinada.²⁸(pp.58)

De San Eugenio sostiene: “El *branding*, en definitiva, representa la acción de crear y/o desarrollar una marca.(...) Por eso, el proceso de *branding* se basa en el concepto de singularidad, en la creación en la mente del consumidor de una determinada percepción relacionada con la sensación de exclusividad de un determinado producto y/o servicio. En efecto, hacer *branding* implica «desarrollar la marca», construirla (*brand equity*) mediante la administración estratégica de un conjunto total de activos vinculados de manera directa o indirecta al nombre y/o símbolo (ícono) que identifica la marca e influye en su valor, tanto para el cliente como para la organización propietaria de esta”²⁹.

Hablar entonces del desarrollo o construcción de una marca implica poner en acción estrategias que transmitan determinados atributos y características de un producto, para que los consumidores formen una idea-imagen. Esas estrategias están previamente planificadas y, lógicamente, ponen su esfuerzo para conseguir una imagen positiva en la mente del consumidor. Por ello, las empresas que tienen un mismo producto compiten

²⁶ Coca Carasila, Op. cit.

²⁷ Serralvo, Francisco Antonio & Tadeu Furrier, Marcio. (2005). "Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y España" en Revista Galega de Economía, vol. 14, núm. 1-2, pp. 1-15

²⁸ De San Eugenio, Jordi. (2012). *Teoría y métodos para marcas de territorios*. Ed. UOC. Barcelona, España 2012.

²⁹ De San Eugenio, J. (2012). Pp.58.

para conseguir una mejor posición en la mente del consumidor. Lo mismo sucede con las marcas territorio que trabajan en modificar la percepción que la gente tiene sobre un territorio y compiten entre sí por estar entre los primeros puestos.

Como consecuencia, siempre hay interés en conocer esa idea-imagen en la mente del consumidor y para ello, los expertos en *marketing* ponen en práctica encuestas y otras técnicas que les permiten conocer los resultados. Aunque no es de interés en esta investigación ahondar en las metodologías del *marketing*, cabe mencionar el concepto de tabla de posiciones muy utilizado en el posicionamiento de marcas territorio.

En palabras simples, para descubrir qué posición ocupa un territorio en la mente de un público, se definen criterios comunes a todas las ciudades/países, que permiten al consumidor realizar una comparación y opinar cuál es mejor que otra. Sus respuestas son luego usadas para medir y clasificar esa valoración y asignar un puntaje a cada ciudad o país. Generalmente estas evaluaciones se realizan a partir de un índice (que define preguntas específicas sobre atributos de un territorio) y a través de estudios cuantitativos (por ejemplo, encuestas) se le consulta a un segmento de “consumidores de una categoría” si conocen ciertas marcas y, sobre aquellas marcas que conocen, se les pregunta su opinión³⁰. Siguiendo pautas estadísticas se define cuántas personas y con qué características (categoría a la que pertenecen) representan una muestra significativa. Esas respuestas son luego analizadas para determinar que el territorio A tiene XX número de percepción a partir del criterio (ejemplo: organización en el tránsito en la ciudad) mayor que el territorio B, cuyo XX número tuvo menor valoración.

En una segunda etapa, cuando cada valoración ya constituye un número, pueden obtenerse resultados comparativos entre los territorios que generalmente se publican en una Tabla de Posiciones. Esto constituye una clasificación nacional, regional o mundial, según corresponda que se difunde a través de los medios de comunicación.

A continuación un ejemplo ilustrativo de un estudio de ciudades como mejor destino.

Ejemplo de Ranking de Ciudades

³⁰ Pérez Carballada, César (2009). ¿Cómo se mide el posicionamiento de una marca? En <http://marketisimo.blogspot.com/2009/10/como-se-mide-el-posicionamiento-de-una.html>



Imagen 3 Ranking de posicionamiento de Marcas de Ciudad como mejores destinos

Elaborado por la revista online Eje Central a partir de estudios de la Agencia Saffron. Agosto de 2018. Estudio realizado por la agencia Saffron, líder en análisis de posicionamiento de ciudades, en 67 ciudades para identificar la competitividad económica entre metrópolis y sus marcas ciudad. El análisis se fundamenta en los servicios que tienen las ciudades, sus recursos y el resultado de las estrategias de comunicación que implementan para atraer y retener negocios e inversiones por medio de sus servicios, arropados por sus Marcas Ciudad³¹.

Como una breve nota sobre este punto cabe mencionar que durante esta investigación, todos los artículos encontrados sobre tablas de posiciones de ciudades y países, evidencian que las responsables de estas evaluaciones, anuales y globales, son grandes consultoras privadas de *marketing* que trabajan para un o más gobiernos de una ciudad, país o conglomerado de países.

Por último, respecto a este tema de posicionamiento y clasificación, resulta importante mencionar a grandes rasgos cómo el mercado global evalúa el impacto que el *branding* tiene en el posicionamiento de estas marcas. Para ello, el trabajo de los autores Montoya Reyes, E.; Trejo Alba, C.; Landeros Lorenzana, H.; Pérez Llerenas, Ma.T.; Torres de León, G.; Hernández Guitrón, A., de la Universidad de Baja California, México, (2017), es particularmente ilustrativo, porque ofrece un análisis comparativo para la creación de un Índice de Valoración de Marcas Ciudad, que considere la sustentabilidad urbana y el medio ambiente.

“De acuerdo a Sánchez (2004), un índice es una medida estadística a partir de la cual es posible conocer variaciones de una o más magnitudes en relación a un tiempo o espacio determinado. Ciertamente, la valoración de los índices, en el caso de las ciudades,

³¹ CDMX, la marca 19 del mundo. Revista Eje Central. México, 24 de agosto de 2018. Artículo publicado en: <http://www.ejecentral.com.mx/cdmx-la-marca-19-del-mundo/>

resulta en un ranking (...) habrá casos donde algunas ciudades aparecen con bajos niveles de desempeño, sin embargo, lo relevante es hacer énfasis en los esfuerzos e innovaciones puestas en marcha para mejorar su estatus”³².

Los índices y rankings que estos investigadores identifican y analizan en su trabajo son: 1) Índice Anholt de Marca Ciudad (*City Brand Index* [CBI]), 2) el Índice *Cities of Opportunities*, 3) el Índice *Quality of Living*, 4) el Índice *Global Power Index*, 5) el Índice Ranking de Ciudades Europeas y el 6) Índice de prosperidad urbana³³. A su vez, cada uno de estos índices propone la consideración de diversos aspectos, tales como: capital intelectual e innovación; preparación tecnológica; entrada a la ciudad; transporte e infraestructuras; salud, protección y seguridad; sustentabilidad y ambiente natural; demografía y habitabilidad; influencia económica; facilidad para hacer negocios; costo de vida; ambiente social y político; ambiente económico; ambiente socio-cultural; consideraciones médicas y de salud; escuela y educación; servicios públicos y transporte; recreación; bienes de consumo; vivienda, entre otros.

El análisis comparativo que ofrecen los investigadores mexicanos exhibe una detallada descripción de los índices mencionados y los compara considerando 5 ejes de sustentabilidad urbana: (1) compacidad, (2) complejidad, (3) eficiencia, (4) cohesión social e, (5) institucional y los habilita a concluir que estos índices se centran en medir asuntos enfocados en aspectos económicos, especialmente actividades económicas, calidad de vida y cohesión social³⁴.

Su exposición les permite concluir que “este ejercicio investigativo muestra cómo las ciudades o regiones deben observarse en forma prudente en torno a las valoraciones obtenidas en los índices, la construcción de la marca ciudad trabaja sobre atributos tangibles e intangibles donde el balance ambiental debe ser una base sólida para el *marketing* de la ciudad. La búsqueda del aumento de la riqueza de una ciudad o región es válida pero no se observa un discurso consistente entre los autores que debaten sobre el *marketing* de ciudad. (...) Esta investigación contribuye a conformar una base para identificar índices de sostenibilidad “fuerte”, capaces de certificar la calidad de la marca ciudad y su potencial para sostenerse en el tiempo, donde las categorías se conformen de manera equilibrada”³⁵. (E. Montoya et al, 2017).

Como referí al comienzo de este capítulo, este Trabajo Final Integrador para la Maestría en Comunicación Estratégica se propone el desarrollo de una estrategia comunicacional para estas marcas territorio y atiende particularmente el caso de Marca Tucumán. Para ello, este análisis no sólo considera las definiciones y perspectivas del *marketing*, expuestas en este capítulo, sino también las de la complejidad y la comunicación estratégica misma.

³² E. Montoya Reyes et al. (2017) RGN. Vol. 5. No. 4. Pág.49

³³ Sánchez, J. (2004). Introducción a la Estadística Empresarial. Eumed. Revisado de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/jsf/5.pdf> en E. Montoya Reyes (2017). Pp.50

³⁴ E. Montoya Reyes et al. (2017). Op. Cit.. Pág.51

³⁵ E. Montoya Reyes et al. (2017) Op. Cit.. Pág.53

Josefina Domínguez - *Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de Marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional* (2020).

CAPÍTULO III

“Nada es permanente a excepción del cambio”.

Heráclito

III. Una perspectiva desde la complejidad

La comunicación como encuentro

Vivimos en un mundo dinámico, cambiante, donde la innovación se valora y se presenta desafiante y, este contexto, exige implementar una estrategia comunicacional acorde a esas realidades. Por tanto, la investigación se realiza desde la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica que propone conceptos y metodologías propias.

El objeto de estudio de esta investigación es la comunicación que se define como: *“encuentro en la diversidad, una reconfiguración micro-macro social, compleja, situacional, fluida, fractal, autoorganizada. Un cambio social conversacional que enactúa, en tanto que hace emerger nuevos mundos compartidos en distintos momentos del continuo individuo-sociedad”*³⁶.

El encuentro que, desde esta metaperspectiva, se define como un momento relacionante de la diversidad sociocultural, es un momento que habilita un modo de construir y constituir un cambio social conversacional³⁷. Se trata de un cambio conversacional que incluye y empodera a todos los actores, considerándolos agentes partícipes de cambio. A su vez, supone la concepción de un mundo fluido y la existencia de miradas de los diferentes saberes implicados en el desarrollo de una estrategia comunicacional.

“La investigación en comunicación estratégica habilita, inquiere, busca la enacción de otras modalidades del encuentro a partir de la constitución de un cambio social conversacional que se ofrece como un valor agregado a los modelos de investigación tradicional”³⁸.

Este enfoque, entonces, supondrá la consideración de los siguientes conceptos:

- la **complejidad** de Morin (1995), como un saber que considera lo inesperado, que aspira al conocimiento multidimensional, que acepta la incompletud y la incertidumbre y, que supera/integra al saber científico³⁹.
- la **fractalidad** de Mandelbrot (1987), de la que tomamos el concepto de repetición a diferentes escalas, entendiendo que un fractal tendrá una estructura básica, aparentemente irregular, que se verá igual independientemente de la distancia desde donde se observe. Es un sistema dinámico y complejo (no lineal) que no puede predecirse a largo plazo y que pequeñas variaciones pueden transformar el comportamiento de esa estructura.
- la **temporalidad** de Prigogine (1988), como un tiempo real e irreversible, pero no determinista, sino un tiempo que puede tener amplificaciones y bifurcaciones; por tanto; un tiempo que da cabida a la impredecibilidad, al azar, al devenir de lo

³⁶ Massoni, S. (2013, 2016 y 2018).

³⁷ Massoni, S. (2013). Metodologías de la Comunicación Estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural. Ed. HomoSapiens. Rosario, Argentina

³⁸ Massoni (2013). Pp.16

³⁹ Morin, E. (1995) Introducción al pensamiento complejo. Ed. Gedisa. España.

nuevo⁴⁰. Un tiempo **fluido** que nos permite pensar a la comunicación no como objeto, sino como un proceso abierto y permanente de sentido, que capta la tensión/pulsión emergente.⁴¹

- La **autoorganización** donde el sistema es capaz de organizar un orden por sí mismo y la **autopoiesis** de Maturana y Varela (1990) en el que el sistema es capaz de mantenerse y reproducirse por sí mismo, como una dinámica de autocreación.
- la **emoción** de Maturana, la emoción no como sentimiento sino como una “disposición corporal dinámica que define los distintos dominios en que nos movemos. Cuando uno cambia de emoción cambia de dominio de acción; la emoción es el sustrato de nuestro comportamiento y premisa fundamental de todo sistema racional”⁴².

Propiciar la transformación

Es precisamente el paradigma de lo fluido considerado aquí en el que se desvanece la fragmentación categórica de las fronteras, que permitirá conseguir espacios de encuentro sociocultural. Más que analizar las significaciones de lo que se transmite, un modelo desde lo fluido, permitirá centrarse en el cambio, la transformación. (Massoni, 2007, pp.17)

Con ese propósito transformador, esta investigación avanza sobre el proceso de transferencia, se aleja de la simetría, de los esquemas rígidos que plantean contenidos y mensajes que Marca Tucumán “debe” transmitir, supera a las mediciones cuantitativas y comparativas que hablan de tablas de posiciones de ciudades, etc., y, en cambio, considera la dimensión de la alteridad, del otro, de un espacio de encuentro donde la emoción conduce a una acción y permite propiciar nuevos sentidos.

Las acciones que se plantean en este trabajo tienen la intención de generar una transformación hacia la comprensión, apropiación y posicionamiento de la marca territorio de Tucumán, entendiendo que el reconocimiento y uso de esta marca por parte de la sociedad contribuye al proceso de reconocimiento y percepción que el público tiene de ella.

Con este propósito, tomo como puntos de partida el encuentro sociocultural, la interacción entre los actores involucrados, bajo una mirada inmanente e implicada⁴³, tal como propone la Escuela de Comunicación de la Universidad Nacional de Rosario, y no desde un lugar distante de investigador-observador, como lo plantean los modelos de comunicación tradicionales.

⁴⁰ Prigogine, I. e I. Stengers (1988) *Entre le temps et l'éternité*. Librairie Artème Fayard. Paris. Recuperado de Massoni (2007).

⁴¹ Massoni, S. (2007). Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Ed. HomoSapiens. Argentina. Pp. 16

⁴² Coloma Manrique, Carmen Rosa (1993) “Reseña basada en *Emociones y Lenguaje en Educación y Política Maturana (1992)*” del libro *Política educativa: aportes a la política educativa peruana*, en Jorge Capella Riera (2002) publicada en *Revista Educación*. Ed. Pontificia Universidad Católica del Perú. Vol. 11, Nº. 21, pp. 121-124.

⁴³ Najmanovich, Denise. (s./f.) “Configurazoom: los enfoques de la complejidad”. Apuntes del seminario Taller de nuevos paradigmas, de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Rosario.

La intención de esta investigación es propiciar la transformación hacia la superación del problema planteado, es decir, impulsar el encuentro en pos de generar espacios en los que emerjan las soluciones que, en el caso de Marca Tucumán, permitirán el proceso de reconocimiento y apropiación de Marca Tucumán.

Con esta finalidad, propongo el desarrollo de una estrategia comunicacional flexible, específicamente diseñada para este caso, entendiendo que las estrategias comunicacionales son dispositivos de investigación enactiva⁴⁴. “La idea matriz del movimiento enactivo que desarrolla Francisco Varela⁴⁵ es que el conocimiento es acción y no solo representación del mundo. Eso mismo es lo que hace emerger “mundos” con la investigación, en un espiral sin límites precisables mientras el sistema permanezca “vivo” o “activo”⁴⁶.

Es también válido aclarar que esta investigación no pretende ser un modelo o una receta infalible sobre comunicación de marcas para territorios, sino un dispositivo maleable, acorde a lo situacional, que convoque a los actores relevantes en torno al problema, respetuoso de las diversidades presentes, que propicie encuentros abiertos a la complejidad⁴⁷ y a la fluidez del mundo. “Abordar lo fluido es considerar al tiempo como temporalidad y asumir que todo está cambiando continuamente a nuestro alrededor y que no podemos pretender detener al mundo social, ni para analizarlo, ni para referirnos a él. Por el contrario, hacer comunicación hoy, requiere una consideración de las consecuencias de la temporalidad tanto sobre el pensamiento como sobre la acción comunicativa para transformarla en acción comunicacional. (...) Hablar de lo fluido es entonces centrarnos en las derivaciones de la temporalidad en la comunicación”⁴⁸.

Esta investigación se plantea como una propuesta inclusiva, integradora y multidimensional que supone la consideración de:

El otro- alteridad: una visión del conocimiento que incluye al otro, como alguien diferente y desconocido. Esto significa un desafío para el comunicador porque implica interpretar a ese otro, entender desde qué lugar ese otro habla, para comprender sus intereses, y poder incorporar la mirada del otro.

Una mirada común: se refiere a desaprender lo aprendido para tener una mirada común. Significa desprenderse de la idea de que lo real y verdadero es aquello que mi propia subjetividad me indica, como la existencia de una única verdad. En esta mirada común que implica la complejidad se aprende a vivir en la contradicción, en la diversidad. Se plantea como un camino incierto en el que todas las opciones son posibilidades válidas, en la que la mirada del otro también forma parte de la realidad.

⁴⁴ Massoni (2011).

⁴⁵ Varela (1974 y 1990) en Massoni (2013). Pp. 17.

⁴⁶ Massoni (2013).

⁴⁷ Massoni, S. (2013).

⁴⁸ Massoni, S. (2007).

Proceso dinámico: entender a la comunicación como un proceso dinámico y fluido implica también un estado de crisis constante, entendiendo crisis como un espacio/momento de reflexión, de replanteos en el que se re-discute. Este estado obliga, de alguna manera, a estar en la búsqueda constante de nuevas respuestas y posibles soluciones; a nuevos modos de encarar una cuestión.

Transformación: esta visión del conocimiento ligado a la acción permitirá pensar en la posibilidad de generar cambios. Cambios o transformaciones que pueden significar desde un nuevo estado de ánimo en el otro, o el surgimiento de una nueva o diferente emoción o, incluso, la motivación para ejecutar una acción; un movimiento físico. Desde esta perspectiva, generar acciones plantea nuevas metas u objetivos que, seguramente, darán otros resultados. A su vez, pensar en la transformación como una opción da cuenta de que pueden planificarse acciones, con anticipación, como una herramienta para llegar a un fin determinado. Plantearlo de este modo es entender que la comunicación no es un proceso simple sino complejo, en el que intervienen múltiples variables.

Estrategia: Desde una perspectiva de la complejidad, Morin (1998) habla de la diferencia entre programa y estrategia para marcar la diferencia entre pensamiento simplificante y pensamiento complejo. [...] “Un programa es una secuencia de actos decididos a priori y que deben empezar a funcionar uno tras otro sin variar. Por supuesto, un programa funciona muy bien cuando las condiciones circundantes no se modifican y, sobre todo, cuando no son perturbadas. La estrategia es un escenario de acción que puede modificarse en función de las informaciones, de los acontecimientos, de los azares que sobrevengan en el curso de la acción. Dicho de otro modo: la estrategia es el arte de trabajar con la incertidumbre. La estrategia de pensamiento es el arte de pensar con la incertidumbre. La estrategia de acción es el arte de actuar en la incertidumbre. Por supuesto, hay una diferencia entre la acción y el pensamiento, porque hay muchos modos de acción que son complejos en la práctica pero no en la teoría”⁴⁹.

La complejidad en la comunicación de marcas de territorio

En 2011 Dinnie advierte que se requiere un estudio sobre las marcas de ciudad que comprometa a varias disciplinas, porque observa que el tema abarca muchos aspectos de la vida de una ciudad y de profesionales con diferentes saberes. “La teoría de marca ciudad todavía está en una fase emergente. En los últimos años, ha habido un aumento en la cantidad de investigación académica publicada en el dominio de la marca ciudad. Se puede esperar que este aumento en el interés continúe en los próximos años a medida que la competencia entre las ciudades se intensifique por la atracción de talentos, la promoción del turismo, la organización de eventos deportivos y culturales, la atracción

⁴⁹ Morin, E. (1998). “Epistemología de la Complejidad en Nuevos Paradigmas, cultura y subjetividad”. Paidós. Bs.As. pp.439.

de inversiones y las muchas otras metas que las ciudades se proponen alcanzar en su búsqueda de desarrollo urbano y regeneración. En el futuro, un enfoque más interdisciplinario debería prevalecer en el campo de marca ciudad, reflejando la necesidad de una diversidad de perspectivas teóricas para capturar toda la complejidad y la naturaleza multidimensional de la marca ciudad”⁵⁰. (Dinnie, 2011).

Por ello reconocer que tanto las marcas de territorio como la comunicación son sistemas complejos nos abre la posibilidad de pensarlas como un proceso multidimensional y dinámico, en el que habrá que considerar lo incierto, lo desordenado u omitido, como así también lo expuesto, la claridad y el orden. Todo eso en un mismo tejido. Porque el saber complejo (Morin, 1995) reúne en sí organización, orden, desorden, lo uno y lo diverso, y reconoce cómo estas nociones se vinculan complementariamente y antagónicamente, en interacción y en constelación.

“A primera vista la complejidad es un tejido (complexus: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre... De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar... Pero tales operaciones, necesarias para la inteligibilidad, corren el riesgo de producir ceguera si eliminan los otros caracteres de lo complejo; y, efectivamente, como ya lo he indicado, nos han vuelto ciegos”⁵¹.

Por tanto, considerar la complejidad en la comunicación de marcas de territorio implica reflexionar sobre sus diferentes aspectos, considerar la diversidad de actores involucrados (superando, por ejemplo, la idea de públicos-objetivo como lo hace el *marketing*) y significa reconocer las diferentes dimensiones de la comunicación para comprender ese alcance multidimensional en el que se conectan e interactúan actores entre sí, con intereses y expectativas diversas. Esta mirada encuentra en sus voces (y sus silencios) respuestas que inspirarán acciones, como lo veremos más adelante. Sin embargo, aunque el enfoque es estrictamente comunicacional, los saberes de otras disciplinas son también incorporados (y no descartados) y en la propuesta de soluciones y acciones muchos incluyen saberes de esas otras disciplinas.

El filósofo Pedro Sotolongo señala que en los sistemas complejos lo que ocurre con un componente afecta a otro, por estar en-red-ados entre sí, y describe un nuevo escenario que planteó la complejidad sobre la visión del mundo del siguiente modo: “El Pensamiento y las Ciencias de la Complejidad fueron –y continúan actualmente– dando lugar al emerger de un nuevo cuadro del mundo en construcción (holista, no lineal y

⁵⁰ Dinnie, K. (2011). Pag.7

⁵¹ Morin (1995).

transdisciplinar; que trasciende el analítico, lineal y disciplinar moderno); de un nuevo estilo de pensamiento (el pensamiento en red-de-redes distribuidas –no jerárquicas; que trasciende el pensamiento reduccionista y dicotómico moderno); plasmándose nuevas nociones, normas y valores generales del Saber que modifican la comprensión de ‘la verdad’, de ‘la objetividad’ y propician el ‘diálogo’ de Saberes, todo lo cual contribuye al surgimiento de un nuevo ideal de racionalidad: una racionalidad contextual, capaz de restituir la historicidad y la pertenencia contextual a las nociones de ‘causalidad’ (la causalidad ‘circular’, ‘en red’ o ‘compleja’) y de ‘explicación’ (la explicación ‘narrativa’: en términos de ‘la-dinámica-de-lo-que-ocurrió-hasta-ahora’ y ‘la-dinámica-de-lo-que-está-ocurriendo-ahora’)⁵² (Sotolongo, 2007).

Como expongo más adelante en este trabajo, se registran en las marcas de territorio dos facetas de mucha relevancia en este tipo de marcas: la faceta política y la faceta temporal. Ambas están estrechamente vinculadas y atraviesan a estas marcas desde principio a fin, condicionando su esencia, marcando ritmos e imprimiendo un carácter histórico y situacional, que provoca en cada marca de cada territorio ser diferente una de la otra.

Además, bajo esta visión de un mundo fluido, cambiante y situado, aparecen factores como la temporalidad y la espacialidad que pueden impactar sobre una dinámica y que dan lugar a reconocer y distinguir el entorno y el contexto en el que suceden las cosas. Y, estos factores, si bien ejercen influencia, no son determinantes de un futuro. Por el contrario, como ya hemos dicho, dan lugar al emerger de cosas nuevas. Como dice Prigogine (1988) “No es un tiempo automáticamente determinista, sino que es un tiempo que gracias al hecho de que puede tener amplificaciones de elementos pequeños que pueden conducir a bifurcaciones, da cabida a la impredecibilidad, al azar, al devenir de lo nuevo”⁵³.

Al caracterizar la complejidad social, Sotolongo explica que la sociedad y lo comunicacional son globalidades complejas, cuyas propiedades no se reducen a la suma de las propiedades de las partes. “Son capaces de comportarse de maneras complejas: autoorganizadamente, con procesos emergentes, quedando atraídos por ciertos tipos de atractores, bifurcándose, fractalizándose”⁵⁴.

Sotolongo va más profundo en su indagación y, sostiene que, cuando llevamos este concepto de la complejidad a la vida cotidiana en las comunidades sociales queda expuesto que nuestras sociedades hoy exhiben características sistémicas, con un desenvolvimiento auto-organizado y que se apartan de las condiciones de equilibrio. Al respecto, reflexiona acerca de cómo emerge esta complejidad social y lo responde con el

⁵² Sotolongo Codina, Pedro (2007): “La articulación del pensamiento social contemporáneo con las Nuevas Ciencias de la Complejidad y las Nuevas Tecno-Ciencias: Entre Scila y Caribdis” en Utopía y Praxis Latinoamericana v.12 n.38 Maracaibo.

⁵³ Prigogine, Ilya e Isabel Stengers. (1988) *Entre el tiempo y la eternidad*. Ed. Fayard. Paris.

⁵⁴ Sotolongo, Pedro. Entrevista en La Opinión Line publicada en <http://www.diariolaopinion.com.ar/Sitio/VerNoticia.aspx?s=0&i=106777>

concepto de patrones. “Tales patrones son regímenes característicos de prácticas sociales colectivas (familiares, educacionales, de grupos de coetáneos, comunitarias, políticas, clasistas, religiosas, de género, de raza, de etnia, etc.) en los cuales los hombres y mujeres reales y concretos de una u otra sociedad se involucran tácitamente (pre-reflexivamente) en verdaderas redes de interacciones sociales”⁵⁵.

Esta reflexión nos permite entender nuestro obrar como una trama de interacciones sociales en la que el modo colectivo y característico de comportamiento o conducta social conjunta emerge como consecuencia de múltiples acciones individuales, no acordadas y ni siquiera conscientes⁵⁶. Y cada una de estas prácticas colectivas actúa como un atractor dinámico social (marcadas por su contexto) que ejerce simultáneamente efectos limitantes y habilitantes sobre los involucrados.

En torno a las marcas de territorio, la heterogeneidad de los actores y sus patrones y la multiplicidad de aspectos que abarcan representan un desafío para trabajar la comunicación. Y, a su vez, abren un espacio fascinante y complejo en el que lo individual cobra valor para comprender lo colectivo y en el que las tensiones, mayores o menores, habilitan a crear estrategias que abren un mundo guiado por la lógica de posibilidades, y no de probabilidades como ocurre en un sistema cerrado.

La dinámica comunicacional, entonces, por tratarse de una dinámica compleja responde a atractores del tipo “raros/extraños” o a aquellos denominados “al borde o límite del caos”. En ambos casos, estos atractores dan lugar a conseguir resultados con multiplicidad de alternativas, no predictibles (como, en cambio, ocurre en los casos de dinámicas atraídas por atractores fijos puntuales o cíclicos periódicos). Son atractores como los del mundo real. “En la vida cotidiana, los patrones de la vida social son su fractalidad. Todo lo que en el tiempo o en el espacio se repita lo hace fractal. Es la geometría del mundo real”⁵⁷

Conocer y comprender este modo de funcionar de los sistemas complejos nos revela cómo trabajar en la comunicación de marcas de territorio hacia la transformación deseada, porque comprender ese modo de operar nos habilita a encontrar soluciones viables. A partir de este trabajo se habilitaron conversaciones con el departamento de Marca Tucumán que iniciaron acciones en busca de transformaciones. Un caso concreto, que adelanto aquí y desarrollo más adelante, fue la consideración de cómo hacer parte al empresariado de Tucumán e invitarlo a conocer la marca provincia y ello requirió el reconocimiento previo de algunos de esos patrones que influyen en el comportamiento.

⁵⁵ Sotolongo, Pedro (2006): “Complejidad, sociedad y vida cotidiana” en *Complexus. Revista de Complejidad, Ciencia y Estética*. Ed. Sintesis. Chile.

⁵⁶ Sotolongo, Pedro (2006). Op.cit.

⁵⁷ Sotolongo, Pedro (2013). Apuntes de clase del seminario “Comunicación y autodispositivos colectivos” de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Rosario.

Resulta valioso rescatar también la mirada que Sotolongo da sobre estos patrones de interacción social indicando que constituyen “el punto” sobre el cual se puede producir un cambio, justamente porque estos patrones provienen de las expectativas sociales mutuas (que coartan ciertos comportamientos no esperados y/o habilitan otros socialmente esperados). Superamos la metáfora de que “lo macro” (estructuras sociales objetivas) incluye a “lo micro” (subjetividades sociales individuales), porque entendemos que ambos suceden en paralelo y simultáneamente, articulándose y teniendo entre si una incidencia recíproca recurrente; son el resultado de determinados patrones de interacción social de la vida cotidiana. “Comúnmente decimos que ‘hay que cambiar las estructuras sociales vigentes’ o ‘hay que cambiar la mentalidad de la gente’ (...) y pensamos llevar a cabo dichos cambios operando directa e inmediatamente (sin mediaciones) sobre esas estructuras sociales, cuando en realidad ello nunca resulta factible. (...) Lo que hay que cambiar son los patrones porque es el nuevo tipo de prácticas colectivas recurrentes el que genera un renovado régimen que produce nuevas estructuras sociales y nuevas ‘mentalidades’”.

El abordaje desde la estética de la complejidad aporta aquí nuevos modos de entender y construir la comunicación de una marca de territorio, porque la concepción de temporalidad desde la perspectiva de la complejidad, que asume la posibilidad de cambio y transformación, conduce a una comunicación fluida, no taxativa y rígida. La comunicación para el posicionamiento de una marca de territorio se construye, entonces, desde un “habitar”, desde el lugar de lo vivo, para ser lo suficientemente flexible y para propiciar reconfiguraciones que den lugar a los despliegues que supone su misma esencia.

“Los nuevos paradigmas plantean que la visión estratégica es la manera de abordar fenómenos complejos. Esto es así porque la posibilidad del saber sólo se da en la acción. Así, el saber técnico-científico, entendido como construcción-deconstrucción se piensa como un saber cómo, que implica saber qué hacer en un amplio espectro de situaciones y que se asume como un proceso recursivo”⁵⁸.

Diferencias analíticas y operacionales con las perspectivas de investigación tradicional.

Usualmente, el abordaje para trabajar una marca territorio es el *marketing*, con especificidad en la rama del *city branding* (del inglés que significa “proceso estratégico de creación de una marca ciudad”), que utiliza técnicas y perspectivas de la publicidad, la promoción, el mercadeo.

Paz (2005) explica que: “El *marketing* es una actividad inherente a la actividad comercial, sin embargo ahora ha librado los límites del sector privado y es un elemento que ha resultado ser eficaz en el posicionamiento de las ciudades (...). El *marketing* de ciudad es una herramienta de gestión local, para guiar acciones y estrategias para

⁵⁸ Massoni, Sandra (2007). Estrategias de comunicación: tiempo de investigarnos vivos” en Estrategias, los desafío de la comunicación en un mundo fluido”. Ed. HomoSapiens ediciones. Rosario, Argentina.

aumentar la productividad urbana; no resulta necesariamente en intentar aumentar los atractivos de las ciudad, sino más bien, buscar un sentido de experimentar ese entorno urbano”⁵⁹.

Esto de cuenta que no se trata de una disciplina concreta del turismo sino que abarca a muchas otras. Por ello, como he mencionado anteriormente, en este trabajo se considerarán diferentes miradas y no se hará un recorte disciplinario, sino que se aprovechará la diversidad en lugar de buscar homogeneizar, como lo hacen los paradigmas tradicionales⁶⁰. “Siempre existirán situaciones para las cuales no estamos preparados y que otros actores pueden enfrentar mejor” (Massoni, 2008).

Esta Investigación Enactiva Comunicacional (IEC) que aborda la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica rebasa la simple enunciación de hechos, la narración, la crítica y la reflexividad, propias de un proceso de resignificación semiótico y de otras disciplinas de las ciencias sociales que estudian la comunicación (Massoni, 2018).

Esta IEC genera desplazamientos epistemológicos, involucra a esta investigadora, y asume la acción como parte de este trabajo. Aquí no se discute lo ya dicho o expuesto por otros teóricos e investigadores, sino que se suman sus miradas, se “conversan” esos puntos de vista, y se abren espacios de propuestas, de aportes y de emergencia de conocimientos nuevos.

Para comprender más a fondo el enfoque, enlisto algunas diferencias analíticas y operacionales propias de esta investigación enactiva que pueden resultar desemejantes respecto de las investigaciones tradicionales:

♦ **Es una investigación enactiva:**

Desde un enfoque epistemológico, y con relación a la enacción (castellanización del verbo en inglés *to enact*⁶¹) Varela explica: “Esta preocupación fundamental de la posición enactiva se opone al planteamiento de que la percepción es fundamentalmente un registro de información ambiental existente para re-construir fidedignamente un aspecto del mundo físico. En la perspectiva de la percepción-como-acción, la realidad no es algo dado. Es dependiente del que percibe, no porque éste construye el mundo en forma antojadiza, sino porque lo que cuenta como mundo relevante es inseparable de la estructura del que percibe”.⁶² Mientras que la comunicación clásica realiza una descripción, desde la Comunicación Estratégica el trabajo se realiza desde la enacción porque no escinde la investigación de la transformación⁶³.

⁵⁹ Paz, Sergio (2005). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29003002>

⁶⁰ Massoni, S. (2011). “Comunicación Estratégica: innovación comunicacional en sintonía acuífera”. En A.A.V.V. libro del Instituto Latinoamericano de Comunicación y Desarrollo, Desde la comunicación: apuesta por un desarrollo inclusivo. ILCD/SICOM Asunción del Paraguay.

⁶¹ Neologismo derivado del inglés *To enact* es “evidenciar algo existente”, “hacer emerger”.

⁶² Varela, Francisco. (1996). *Ética y Acción*. Segunda edición. Ed. Dolmen Ensayo. Santiago de Chile. Pp.7.

⁶³ Al hablar de las estrategias como dispositivos de investigación enactiva (Massoni, 2013) señala que “la idea matriz del movimiento enactivo que desarrolla entre otros autores Francisco Varela (Varela 1974 y 1990) es que el

“La IEC (Investigación Enactiva en Comunicación trabaja en rebasar algunos de los reduccionismos de las teorías clásicas y para eso se basa en un sistema explicativo que redefine a la comunicación como encuentro en la diversidad. (...) un trabajo necesariamente transdisciplinar que busca la enacción comunicacional, entendida como un proceso cognitivo de reconfiguración micro-macro social en dimensiones múltiples”. (Massoni 2016 y 2018).

En otras palabras, la propuesta habilita el emerger de nuevos mundos. A diferencia de los modelos representacionistas que intentan instaurar una verdad desde la objetividad. Se trabaja con estrategias de comunicación como dispositivos cuya configuración habilita la visibilidad de estos nuevos mundos; nuevos porque no pre existen. “Como una senda que no existe pero que se hace al andar”⁶⁴.

El planteo de estas estrategias no surge desde un lugar distante donde el investigador es un observador sino que toma como punto de partida la interacción, es decir, considerando una mirada inmanente e implicada. Como dice Massoni⁶⁵, “cuando comunico hago crecer y entonces cambio. Transformo y me transformo. Es pensar a la acción y a la investigación en comunicación estratégica en sintonía acuífera, como un cauce que genera ambientes ecosistémicos a su paso”.

Desde su inicio y hasta el final de esta investigación (que ha tomado poco más de siete años) desde este lugar de investigadora he participado y me he implicado en el desarrollo de estrategia de Marca Tucumán, desde diferentes ópticas y en situaciones diversas que se describen a lo largo de este trabajo.

♦ **Focaliza el eje articulador de la propuesta en los procesos:**

Entendiendo que la comunicación es un espacio de encuentro de los actores, que allí es donde ocurre el cambio. El foco de esta investigación es una invitación a propiciar la conversación, a partir de espacios en los que se articulen diferentes visiones sobre el problema; no será un listado de productos/acciones a realizar. Aquí las estrategias serán entendidas como dispositivos de comprensión/interpelación que, en lugar de negar las diferencias entre los actores presentes en una situación-problema, las estrategias integran esas diferencias en una planificación flexible que recupera sus tensiones, reconociendo los puntos de encuentro entre ellos (Massoni, 2011). El eje, entonces, se enfoca en los procesos, en el análisis del problema, en el camino a recorrer y no en los resultados. Si bien se esperan resultados superadores del problema, esta investigación pondrá atención en el cómo hacerlo desde un modo operativo, entendiendo que “las estrategias comunicacionales son dispositivos”⁶⁶. Los dispositivos son máquinas para hacer ver y para hacer hablar⁶⁷. Se trata, dice Massoni (2013), de artificios cuya

conocimiento es acción y no sólo representación del mundo. Eso mismo es lo que hace emerger “mundos” con la investigación, en un espiral sin límites precisables mientras el sistema permanezca “vivo” o “activo”.

⁶⁴ Varela, Francisco. (1990) Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales. Cap. 5: *La enacción: una alternativa ante la representación*. Barcelona. Ed. Gedisa. Pp.108

⁶⁵ Massoni, S. (2012). *Comunicación Estratégica: innovación comunicacional en sintonía acuífera* del libro *Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario. Ed. HomoSapiens.

⁶⁶ Massoni, S. (2011). Pp. 17.

⁶⁷ Deleuze, Gilles (1990): *¿Qué es un dispositivo?* en Michel Foucault, filósofo. Ed. Gedisa. Barcelona.

configuración habilita la visibilidad de algo que no preexiste, sino que emerge con el dispositivo mismo. “Desenmarañar las líneas de un dispositivo es en cada caso levantar un mapa, cartografiar, recorrer tierras desconocidas y eso es lo que Foucault llama “trabajar en el terreno”. (Deleuze, 1990).

♦ **Reconoce actores sociales con intereses y necesidades diversos en torno a un problema en un contexto situado:**

Deja de lado el esquema lineal de emisor-receptor, en este trabajo identificaremos actores que serán partícipes del proceso de comunicación desde posiciones dinámicas, que se evidenciarán a través de la aplicación de técnicas de la comunicación estratégica, como por ejemplo la caracterización de matrices socioculturales vinculadas con el problema (Massoni 2003 y 2013). Estos actores pueden confluir desde disciplinas muy diversas como el turismo, la economía, el *marketing*, la política, entre muchos otros.

♦ **La multidimensionalidad: abordaje desde la complejidad:**

Se encara la comunicación de una marca territorio bajo la noción de la *complejidad*⁶⁸ (que asume, como ya he mencionado, la concepción de un mundo en perpetuo devenir, único, dinámico e infinitamente diverso), que propicia un enfoque multidimensional y deja entrever la situación presente, el contexto, el problema que obstaculiza, los componentes ligados a ese problema, las bifurcaciones que tiene y el entramado de relaciones entre los actores. Un entramado entendido como una red de individuos interconectados y afectándose entre sí, a través de una diversidad de relaciones dinámicas de orden familiar, laboral, político, cultural, social, lingüístico, económico, ideológico, religioso, etc., abordándolo transdisciplinariamente. Desde los paradigmas tradicionales, en cambio, la comunicación suele abordarse desde una teoría en particular, buscando delimitar y ejerciendo un recorte específico.

♦ **Se acepta al otro sin querer transformarlo, sino aceptándolo como es:**

A diferencia de los paradigmas tradicionales que buscan transformar al otro, negando las diferencias, en este trabajo como ya mencioné, planteo la participación como una acción común con otros, que da lugar al surgimiento de nuevos sentidos y acciones compartidas, sin pretender homogeneizar o cambiar al otro. El encuentro será un momento relacionante de la diversidad sociocultural que habilitará un modo de construir y constituir un cambio social conversacional⁶⁹. Esto, entonces, facilitará la creación y el despliegue de algo nuevo a partir de esta investigación acción; el “otro” o “los otros” aportarán desde la propia subjetividad y contribuirán al despliegue. Esos otros, diferentes a mí y entre sí, son igualmente parte del problema y de la solución.

⁶⁸ Morin, E. (2008).

⁶⁹ Massoni. S. (2011).

Aportes del proyecto

Las propuestas comunicacionales de este trabajo implican a un comunicador que se involucra y eluden la figura de un observador externo que resuelve. Un comunicador con una intención. Por ello, quiero reconocer que yo también tuve motivos para elegir esta temática.

Galindo Cáceres (2011) afirma que si además de observar las situaciones de comunicación, para intervenir en ellas, o para acompañarlas, comprenderlas, hacerlas nuestras, incorporarlas a nuestra propia subjetividad, interactuamos con ellas, superamos la difícil situación de objetivación, distancia, alteridad, de la ciencia con genealogía positivista, y lo que obtenemos es algo que forma parte de la misma matriz de comunicación que estamos observando, la interacción y la difusión⁷⁰.

Las razones que me impulsaron y guiaron en este proyecto son varias. En primer lugar, fue proponer una alternativa de estrategia comunicacional para Marca Tucumán, y en consecuencia, contribuir luego al posicionamiento de la provincia. Lo pensé como una herramienta de consulta para el Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP), actualmente el organismo encargado de la administración de Marca Tucumán.

En segundo lugar, busco generar espacios de reflexión sobre la identidad tucumana, disparar interrogantes y posibilidades de una construcción colectiva de idea de ciudad/provincia orientada al progreso y el bien común. Para ello, me he situado como comunicadora en articuladora de partes y propiciadora de cambios, desde la acción misma de compartir mi conocimiento de la temática y mis reflexiones durante esta investigación-acción. He sido promotora de incorporar múltiples miradas que habiliten a pensar las diferentes dimensiones de la problemática para desplegar la comunicación como momento relacionante⁷¹ y como lugar de encuentro, para posibilitar experiencias compartidas, de intercambio de información, de participación, de sensibilización, de interacción, entre otros.

En tercer lugar y último, esta investigación aspira a ser uno de los aportes iniciales a los desarrollos teóricos actuales de marcas territorio en Latinoamérica, con el énfasis de sumar una perspectiva comunicacional en la construcción de estrategias de estas marcas.

⁷⁰ Galindo Cáceres, Luis Jesús. (2013). "Seminario: Taller de Proyecto 1" dictado en la Maestría de Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

⁷¹ Massoni, Sandra (1996). Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Comunicación social en revista Medios y Enteros, Año 3. Rosario, Argentina.

Josefina Domínguez - *Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de Marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional* (2020).

CAPÍTULO IV

“Todo movimiento, cualquiera que sea su causa, es creador”.

Edgar A. Poe

IV. El caso Marca Tucumán

A partir de lo expuesto, podemos decir entonces que Marca Tucumán es una marca territorio y que, cuando hablamos de una *marca territorio*, implicamos a *marca país*, *marca provincia* o *marca ciudad*, en tanto todas hacen referencia al posicionamiento de un territorio. Nos referimos a una marca que se conforma a partir de percepciones, creencias, sentimientos y experiencias que los habitantes tienen sobre un origen geográfico, que tiene como finalidad sintetizar los valores y rasgos distintivos de ese territorio, con el propósito de diferenciarse y de destacar aspectos positivos.

Marca Tucumán es el caso de análisis y acción en esta investigación. Su creación tiene como antecedente, la ley provincial 7.594 de fundación del Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP) promulgada en 2005 en su artículo 3 del Capítulo I especifica que IDEP, entre otras funciones, debe atender todo lo pertinente al “*desarrollo de Marca Tucumán con estándares de calidad internacional que permita la denominación de origen y, posteriormente, de promover la aplicación de la misma en las empresas de la Provincia*”.

Con el objeto de abarcar una mirada consensuada sobre la región y crear la marca territorio de Tucumán, el IDEP conformó un equipo interdisciplinar que realizó tareas de relevamiento en diversos campos de análisis (a través de encuestas y *focus groups*), y determinó atributos de identidad diferenciales. Con los resultados obtenidos, en enero de 2009, se elaboró el *brief*⁷² para las bases del concurso nacional que impulsó el diseño de una identidad visual para Marca Tucumán. Postulantes de todo el país presentaron proyectos de marcas que representaran a la provincia y un jurado constituido por especialistas premió al equipo que diseñó el actual isologo que, desde entonces se utiliza en las comunicaciones de diferentes organismos.

Este *Brief para el desarrollo de Marca Tucumán*⁷³ enuncia: “Es objetivo de Marca Tucumán expresar el potencial de la provincia como centro logístico y de servicios, convenciones y negocios, de construir su futuro sin dejar de preservar el pasado, de conciliar el crecimiento económico con la cultura, de impulsar un desarrollo culturalmente sustentable”. Además, remarca estar destinada a cuatro públicos “objetivo” que describe de la siguiente manera:

1º. Los propios tucumanos (en lo afectivo / emocional). Se espera que la marca genere fuertes resonancias afectivas que faciliten su arraigo y la posicionen como portadora de una visión de futuro convocante, compartida y símbolo vital del orgullo provincial. Esta dimensión resulta central para el éxito de la estrategia planteada.

⁷² Un brief de diseño es un documento escrito, no excesivamente extenso, que reúne los parámetros con los que un diseñador empieza a elaborar una pieza gráfica. Generalmente incluye los objetivos que persigue, a qué público le interesaría llegar, cuál es su competencia, qué mensaje quiere enviar y cualquier otra información que pueda ayudarnos a enfocar el proyecto

⁷³ Ver en el Apéndice el documento original *Brief de Marca Tucumán* (s./f.) que sintetiza las tres esferas de desarrollo que Marca Tucumán se propuso, a partir de los resultados obtenidos del trabajo de campo.

2º. La región (en lo productivo / turístico). Entendiendo por región no solamente el NOA sino la totalidad del corredor bioceánico que pasa por el norte de nuestro país incluyendo los múltiples tratados multilaterales de cooperación y comercio.

3º. El país (en lo turístico / cultural / geopolítico). Apuntando a recuperar el lugar de liderazgo que Tucumán merece y que la ubicó hasta hace pocas décadas entre las cinco provincias más importantes.

4º. El Mercosur y mercados externos específicos (en lo productivo / innovador). Donde la Marca Tucumán operará bajo el amparo de otras simbologías (Marca País, Mercosur, etc.) con las que pueda establecer sinergias favorables permanentes o transitorias y convivir de modo armónico pero sin resignar protagonismo”⁷⁴.

El trabajo previo no sólo sirvió para organizar el concurso de diseñadores sino que sentó los lineamientos para la posterior construcción de una matriz FODA⁷⁵, con el objetivo de sentar bases hacia el desarrollo de una estrategia comercial de marca provincia. Los estudios realizados les permitieron concluir que Tucumán contaba con tres principales atributos que debía explotar en la difusión de su imagen como provincia.

MARCA TUCUMÁN		
Atributo 1 Patrimonio Cultural	Atributo 2 Recursos Naturales	Atributo 3 Capacidad Productiva
Público 1 (tucumanos)	Públicos 2 y 3 (región + país)	Público 4 (Mercosur + Mercados externos)
Vivir > Arraigar	Sentir > Visitar y disfrutar	Hacer > Invertir
LEGADO	BIENESTAR	POTENCIAL
PRESERVAR	CONCILIAR	IMPULSAR
Pasado > Ayer Celebrar el ayer	Presente > Hoy Disfrutar el hoy	Futuro > Mañana Proyectar el mañana
POLÍTICO	SOCIAL	ECONÓMICO
- Orgullo local - Peso político en decisiones nacionales y regionales	- Destino de Turismo calificado	- Destino de inversores - Sede de eventos mundiales

Imagen 4: Atributos diferenciales de Marca Tucumán. Elaborado por IDEP (2009).

Así fue como se definió que los objetivos de Marca Tucumán estarían enfocados en tres ejes conceptuales que contienen: atraer el turismo, revalorizar la historia de la provincia y fomentar los negocios⁷⁶.

Únicamente a modo de registro, cabe mencionar que Marca Tucumán es gestionada por un organismo del Gobierno Provincial y, hasta la fecha, ninguna consultora privada ha tenido participación en el proceso. Tampoco se ha medido jamás el posicionamiento de

⁷⁴ Documento elaborado por el IDEP como material para los diseñadores concursantes del isologo de Marca Tucumán. (s./f.). Ver documento completo en el Anexo de este trabajo.

⁷⁵ La matriz FODA es una herramienta de análisis para señalar Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades (aspectos positivos para aprovechar utilizando las fortalezas), Debilidades (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos).

⁷⁶ Extracto del documento “Brief de Marca Tucumán” elaborado por el área Marca Tucumán del Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán en 2010.

Marca Tucumán y no hay antecedentes de Tucumán en tablas de posiciones de marcas territorio realizados por terceros.

Con el afán de conocer los orígenes de Marca Tucumán y averiguar cuándo surgió el interés o necesidad por crear una Marca para Tucumán, en el IDEP nadie supo responder con exactitud cuáles fueron los motivos que impulsaron ese inicial proyecto de ley, que significaba tener una Marca Tucumán, ni qué implicaba que la marca respondiera a estándares de calidad internacional. Lo que se conocía es que la inspiración de esta idea surgió a partir del mismo círculo que trabajó en la creación de la primera Marca Argentina en Buenos Aires, cuyo logo fue también el resultado de un concurso nacional en 2006, y cuya gestión comenzó en 2008 a partir de un decreto presidencial.

Diagnóstico de situación

“La comunicación estratégica trabaja a partir de un enfoque contextual y constructivista que utiliza el método comparativo en la recogida de datos y el método de lo contingente en su interpretación. A través de la comparación etnográfica y discursiva se trabaja en captar la construcción local y lábil de la realidad social para reflexionar y actuar sobre ella. El objetivo es indagar en cada caso la genealogía de los vínculos para dar cuenta de su operar en situaciones concretas”⁷⁷.

Con el propósito de marcar diferentes momentos en el diagnóstico de esta investigación, registro los hechos en tres grandes momentos que a continuación se clasifican como Mapa 1, Mapa 2 y Mapa 3.

Como dice Massoni (2005) el ‘encuentro sociocultural’ no puede analizarse sino a partir de sus manifestaciones y el objetivo de transformación se define a partir de lo situacional y en el marco de lo fluido⁷⁸. Por eso, en este recorrido los diagnósticos son mapas situacionales que nos guían para detectar el problema. Son cartografías que registran un momento específico (en torno al problema), un contexto, con un determinado tipo de “encuentro sociocultural”. Por eso, entre Mapa 1 y Mapa 3, hay diferencias. Con estos mapas, más que un recorte de temporalidad y una cronología simétrica, hacemos el recorte de una situación y su complejidad, para luego ser intervenidos desde la acción.

Mapa 1: Al momento de inicio de esta investigación la creación de la marca es un hecho incipiente (han pasado 3 años desde la creación y presentación del logo). Como investigadora no encuentro material para análisis, tampoco bibliografía sobre el tema y aunque tengo contacto directo con el equipo de técnicos que trabaja en la administración de la marca tampoco encuentro respuestas, certezas o siquiera preguntas. No hay un departamento específico de Marca Tucumán y el contrato del consultor externo que

⁷⁷ Massoni, S. (2001) “Estrategias de comunicación: tiempo de investigarnos vivos”. Revista Comunicación y Sociedad, N°37. Universidad de Guadalajara. México.

⁷⁸ Massoni, S. (2005) “Estrategias como mapas para navegar un mundo fluido”. Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación. Facultad de Ciencias Sociales-UNLZ- Año I Número 2. pp.12.

trabajaba este tema se ha vencido. No hay avances. El tema está aún en un silenciado debate y pocas son las conversaciones sobre cuáles son los pasos a seguir. Los encargados de la administración de Marca desconocen cómo llevar adelante esta tarea⁷⁹. Esta desinformación o falta de conocimiento no se reconoce abiertamente. Nadie dice que no saben qué hacer, cómo administrar la marca o siquiera cuál es la definición de una marca territorio, cuál es su función y su alcance.

Lo que sí se sabe (pero no se dice expresamente) es que la marca ha sido creada con fines comerciales, básicamente para vender. Los discursos son teóricos y poco entendidos por quienes los enuncian. “Creamos esta marca para mostrar al mundo quienes somos”, afirman, sin una definición concreta que responda al “quienes somos”; no hay un registro o caracterización sobre la identidad tucumana.

Las acciones comunicacionales encontradas son:

- Ley que exige la aplicación del logo de Marca Tucumán.
- Gigantografía colocada en la vía pública
- Capacitación y documento “Referencia rápida de uso de Marca Tucumán” para diseñadores gráficos.
- Artículos a partir de entrevistas concedidas a medios gráficos locales.

Por tanto, podemos decir que en ese momento la comunicación se restringía prácticamente a lo oral y a lo visual e iconográfico, con excepción del texto de una ley y algunos artículos publicados por la prensa local. Algunos acontecimientos a considerar son:

- Con el objetivo de dar a conocer este logo a la sociedad el IDEP convocaba a la prensa local para hablar sobre este proyecto y para mostrar el isologo. En estos diálogos con la prensa contaban el proceso de creación de ese logo sin mencionar cuáles eran los planes a futuro. Para la prensa la noticia era “hay una marca Tucumán” pero no se profundizaba en lo que esto implicaba.

- Para hacer masiva la llegada de este logo colocaron una gigantografía frente a la plaza principal. Era un cartel que mostraba el logo, sin texto. Era sólo un fondo blanco y el logo. El cartel estaba en una zona masivamente transitada y era tan grande que podía ser visible a la distancia. Pero sin mensaje. Estaba vacío de contenido. Ese logo estaba también vacío de contenido.

- El grupo de técnicos de Marca Tucumán convocó al grupo ganador de 4 diseñadores que crearon el isologo para que dictasen una capacitación y mostrasen lo que ellos imaginaron cuando crearon el logo. De la capacitación (dirigida a diseñadores de organismos gubernamentales) participaron alrededor de 30 personas. El objetivo era entregar lineamientos sobre el uso de la marca y suministrar un documento llamado “Referencia Rápida de uso de Marca Tucumán”, que consistía en un texto de cuatro páginas que mostraba los detalles iconográficos: proporciones, usos permitidos en

⁷⁹ N.del A: Ver texto de la Ley 8.238 promulgada en diciembre de 2009 incluida en este trabajo.

colores, área de protección para que el logo no sea invadido por otros fondos, etc. y un CD con logos a color y blanco y negro para ser utilizados digitalmente.

- Sin dudas, la acción más significativa fue la promulgación de una ley que obligaba a los organismos del Estado a usar el logo en la papelería oficial durante 2010 y 2016 con frases alusivas a la celebración del Bicentenario de Argentina. Consecuentemente, los diferentes organismos gubernamentales bajo su propia interpretación de la ley, usaron el logo en la papelería institucional, lo aplicaron del modo que consideraron correcto y adecuado (sin comprender que cambiar el color, la forma, entre otros, resulta inaceptable y explicaron que tuvieron dificultades en la imprenta), con cambios en el tamaño del logo según las consideraciones del diseñador, etc. Más tarde, esta situación despertó en el IDEP la reflexión de una falta de reglamentación y especificaciones sobre cómo debía utilizarse el logo.

Mapa 2: En un segundo momento de esta investigación, se registran más procesos comunicacionales: la gestión de Marca está activa y en marcha. Se registró que la página web era muy básica en sus funciones, estaba en desuso, sin actualización de sus contenidos y existían errores, tanto técnicos como de selección y redacción de textos. Las cuentas de redes sociales (Facebook, twitter y You Tube) sólo mostraban movimientos por períodos breves y sin criterios claros de comunicación. Tampoco existía folletería informativa y el único documento de difusión era “Referencia rápida de uso de Marca Tucumán” que únicamente detallaba la aplicación gráfica del logotipo y una propuesta estética que apenas permitía definir la identidad visual de la marca. Este documento se entregaba únicamente a diseñadores gráficos del gobierno. No estaba permitido (aunque tampoco expresamente aclarado) su uso por parte de particulares.

Mapa 3: A los pocos meses de inicio de esta investigación, el IDEP puso en marcha, otra vez, el trabajo de marca territorio. Para ello, contrató a un especialista en *marketing* para coordinar esta tarea. En este momento, se constató que no existía una estrategia de comunicación eficiente. En agosto de 2013, un pequeño equipo se abocó al desarrollo de una estrategia de implementación y de gestión de marca. Meses más tarde, el IDEP re organiza su staff y su organigrama y constituye departamentos con funciones específicas, entre ellos, el departamento de Marca Tucumán.

Durante los meses de cursado de la Maestría (finales del año 2012, año 2013 y primer semestre de 2014) hubo avances y conversaciones entre esta investigadora y el departamento de Marca Tucumán. Como coordinadora del área de Comunicaciones e integrante del IDEP desde el año de creación de Marca Tucumán fui testigo y partícipe del proceso de desarrollo de Marca Tucumán. Mis observaciones buscaban interpelar el diseño de una estrategia de marca y las conversaciones giraban en torno al desconocimiento de la gente sobre Marca Tucumán y la falta de información – generalizada- sobre las marcas de territorio.

Cuando Marca Tucumán cumplió 5 años varias dependencias del gobierno ya utilizaban Marca Tucumán en su papelería oficial y, resaltaba particularmente el uso que hacían dos organismos: el Ministerio de Seguridad Ciudadana, puntualmente la Policía

provincial, y el Ente Tucumán Turismo, que la había incorporado a su amplia folletería de alcance masivo.

Tal como sucedió y sucede con muchas otras marcas de territorio, en Tucumán las acciones de desarrollo, algunas acertadas y otras errantes, precedieron al análisis y la planificación. En este sentido, Jordi De San Eugenio afirma en su libro *Teorías y métodos para marcas de territorio*: “una de las conclusiones de mi tesis doctoral, que precede a esta obra, señala que en todo aquello referido a las marcas de territorio a cualquier escala (país, nación, región, ciudad, destino) ha primado el «hacer» en detrimento del «saber hacer». Esto significa que, como sucede en la esfera corporativa, la concepción y el desarrollo de marcas vinculadas a espacios se ha producido, desde una lógica de mercado, mediante estrategias de *marketing* y/o comunicación. Todo ello se explica, en gran medida, por el atomizado confrontamiento, en cuanto a teoría y práctica, que presentan las marcas de territorio. No se dispone de un enriquecimiento conceptual y teórico resultado de la convergencia de diferentes disciplinas en el estudio holístico de las marcas espaciales, algo que provoca la inexistencia de una masa crítica en condiciones de cuestionar determinadas prácticas profesionales y/o de investigación académica que se llevan a cabo en la actualidad”⁸⁰.

⁸⁰ De San Eugenio, Jordi (2012): *Teoría y métodos para marcas de territorios*. Ed. UOC. Barcelona, España.

Josefina Domínguez - *Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de Marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional* (2020).

CAPÍTULO V

“La realidad no sólo es apasionante, es casi incontable”.

R. Walsh

V. El problema en el Caso Marca Tucumán

El planteo de este proyecto parte de la consideración de trabas y obstáculos para administrar la marca territorio de Tucumán; entendiendo que esta marca es una herramienta estratégica para situarse en el imaginario colectivo como territorio productivo y cultural con identidad propia. En otras palabras, se observa dificultad para trabajar el posicionamiento de esta marca como centro productivo, histórico, cultural y turístico de Argentina.

En reuniones con empresarios, las autoridades del IDEP y el departamento de Marca Tucumán intentaron alentar a los hombres de negocios para que incorporasen el isologo de Marca Tucumán al embalaje de sus productos, para que lo utilizaran en su papelería, para que fueran difusores de esta marca. La respuesta resultó sorprendente para muchos porque el empresariado tomó estos comentarios como un pedido del gobierno y preguntó qué obtendría a cambio de hacerlo. Con énfasis negociador, preguntaron si obtendrían una reducción en sus impuestos o si recibirían algún beneficio económico por utilizar la Marca Tucumán. Ante esto, el departamento de Marca intentó explicar que los beneficios económicos solo podrían verse a largo plazo y que el posicionamiento de la Marca tendría repercusiones para todo el sector y, no únicamente, para una empresa. Sin embargo, la respuesta no resultó suficiente y no se registraron cambios posteriores.

Desde la creación del isologo de Marca Tucumán en 2009 hasta el momento (año 2015) el sector privado no ha mostrado interés en utilizarla y, también durante este periodo, ha sido el gobierno (a través de leyes e instituciones) el que la utilizó en sus comunicaciones. Esto, según la hipótesis que aquí planteo, ha provocado que la sociedad asocie el isologo de la marca territorio a un logo de gobierno, concretamente de la gestión de gobierno del partido peronista⁸¹.

Primero, como tucumana, y luego como coordinadora de Comunicaciones del IDEP, la institución que administra el uso y desarrolla la estrategia de Marca Tucumán, conocí el proceso de creación de esta marca territorio. Trabajé y participé en diversos proyectos que involucran a Marca Tucumán. Asimismo, desde el trabajo realizado en el IDEP (en contacto con empresarios y emprendedores) noté que existe un amplio desconocimiento sobre lo que significa una marca territorio, cuál es su alcance, su valor, sus beneficios, etc. También registré al comienzo de esta investigación un desconocimiento por parte de las autoridades (del IDEP y del gobierno de Tucumán) sobre qué es una marca territorio y para qué sirve; quizás por eso, la búsqueda de un especialista en *branding* llevó mucho tiempo sin resultados.

⁸¹ N.del A.: José Alperovich gobernador de Tucumán en los periodos 2007-2011 y 2011-2015.

La asociación con un logo del gobierno

En paralelo a la situación identificada con el sector privado, durante esta investigación comenzaron a registrarse otros hechos que permitieron comprender quiénes, en qué casos y por qué se asociaba Marca Tucumán con el Gobierno.

Organismos y dependencias del gobierno utilizan la Marca Tucumán en sus comunicaciones oficiales. Desde la observación realizada se registró cierta ambigüedad en torno a la marca; sin claridad sobre el significado de ese isologo. ¿Un modo de firmar que tiene el gobierno?, ¿un símbolo patrio?; pocos entienden que se trata de una herramienta de comunicación visual para posicionar a la provincia.

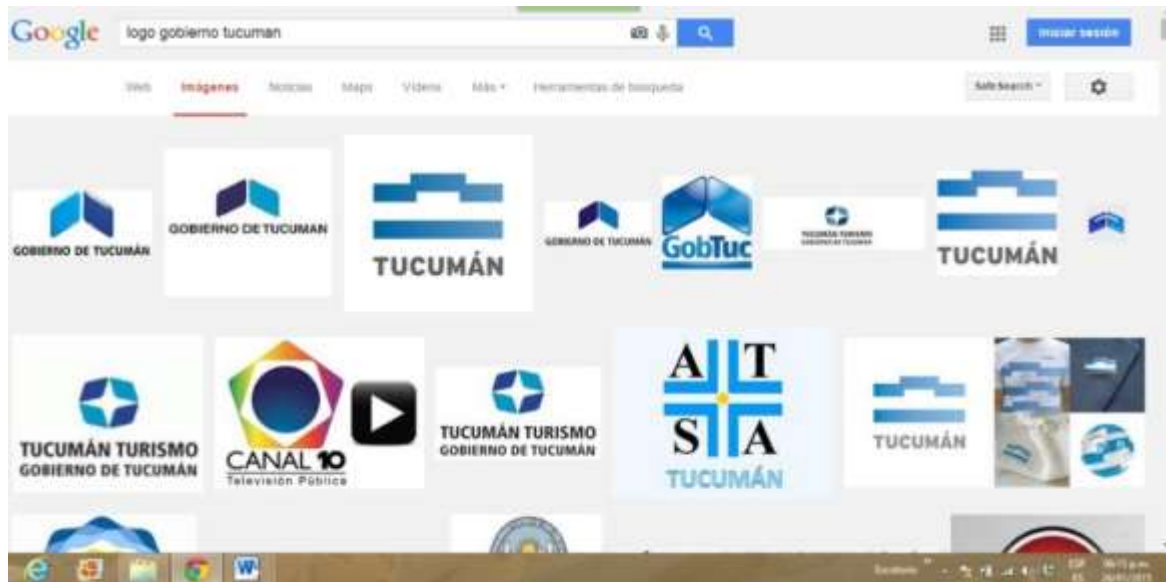
Desde su creación y hasta ahora, la marca se utilizó del modo ya descripto⁸², y la sociedad comenzó a reconocer el isologo (por su morfología y sus colores) gracias a la difusión que hicieron algunos medios de comunicación y a la publicidad del gobierno. La utilización en comunicaciones oficiales, la falta de información disponible para el empresariado, sumadas a la desinformación y el desconocimiento de la sociedad sobre lo que es una marca territorio, contribuyeron a causar “confusión” y en el imaginario social se instaló la idea de que Marca Tucumán era un logo del gobierno de Alperovich. ¿Por qué esto significa un problema? En primer lugar, porque el empresariado que no se identifica plenamente con las políticas oficiales se niega a utilizar una marca a la cual atribuye una carga ideológica que no comparte. En segundo lugar, porque el sentido de una marca territorio se desvirtúa si se asocia a un gobierno y no a un territorio como debería ser; en otras palabras, significa atentar contra su propia esencia.

A continuación se muestran algunos ejemplos que exhiben los rasgos que provocan esta “confusión” en el imaginario de la sociedad tucumana y, a su vez, reflejan la modalidad con que el gobierno presentó a la marca territorio.

⁸² Ver apartado Diagnóstico de situación, Mapa 1, Mapa 2 y Mapa 3 en el capítulo IV de este trabajo.

EJEMPLO 1: Resultados online

En esta imagen se muestran los resultados de una búsqueda realizada online en el buscador Google bajo la consigna “logo gobierno de Tucumán”. Los resultados que arroja el buscador muestran en los primeros puestos dos logos: el logo oficial y la *marca*



territorio

Imagen 5 Resultados de búsqueda en Google sobre "Logo gobierno de Tucumán".

EJEMPLO 2: Marca Tucumán en la Policía provincial

Utilización de la marca territorio en autos de la Policía de la Provincia. En 2010, el Ministerio de Seguridad Ciudadana entregó a las fuerzas policiales 80 vehículos en los que estaba ploteada la Marca Tucumán. Esos autos circulaban por las calles de la capital.



Imagen 6 Autos de la Policía de la provincia con ploteos de Marca Tucumán

EJEMPLO 3: Cartel en la vía pública

Este cartel de Marca Tucumán fue colocado en la calle principal de la capital tucumana: esquina de 25 de Mayo y 24 de septiembre. Tomo como ejemplo esta pieza por dos cuestiones a considerar.

El aspecto más importante es que el cartel colocado no muestra más que el isologo. No hay un slogan o mensaje que conecte con un pensamiento o emoción. Muestra



simplemente una figura con el nombre de la provincia. Permaneció durante 4 años frente a la plaza Independencia y en la esquina de Casa de Gobierno.

Aunque la locación sea muy favorable (por ser una de las esquinas más transitadas de la capital tucumana), puede ser también motivo de confusión. El sitio donde está ubicado no es un espacio público publicitario. Únicamente el Gobierno pudo conseguir los permisos especiales para colocar este cartel en una propiedad privada, que se encuentra deshabitada por problemas legales de los propietarios.

Imagen 7 Cartel de Marca Tucumán en la vía pública.

EJEMPLO 4: Marca Tucumán y la Policía provincial

Nuevamente un ejemplo que involucra a la Policía. En la imagen aparece una garita de control policial ubicada en la Peatonal Muñecas, otra de las calles más transitadas del



microcentro tucumano. Allí se ve claramente la utilización de la marca territorio, justo debajo del escudo de la Policía.

Quizás con cierto sentimiento de patriotismo y orgullo por su tierra, la fuerza policial ha sido de los primeros organismos que incorporó la Marca Tucumán en sus comunicaciones.

Imagen 8 Garita policial con ploteo de Marca Tucumán

EJEMPLO 5: Página oficial del Gobierno de Tucumán en Facebook

Esta página es administrada por la Secretaría de Gestión Pública y Planeamiento de la provincia. En la imagen se muestra la utilización del isologo de Marca Tucumán como foto de portada, como aquella foto que representa al perfil de esa institución. En un segundo plano, en la foto de portada, casi ilegible por la falta de contraste de colores se encuentra el logo oficial del gobierno.



Imagen 9: Portada de la Fan Page de Facebook de la página oficial del Gobierno de Tucumán

EJEMPLO 6: Percepción del isologo Marca Tucumán como logo del Gobierno

Esta imagen fue utilizada por un fotoperiodista en su muro de Facebook el 31 de Mayo de 2012 en repudio a actos de violencia de la Policía de la provincia. La imagen toma a marca Tucumán adulterada, incorporando figuras negras



Imagen 10 Captura. Publicación en Facebook. Alteraciones del logo Marca Tucumán I

EJEMPLO 7: Percepción del isologo Marca Tucumán como logo del Gobierno

Esta imagen fue posteada en Facebook el 11 de diciembre de 2013*. El autor es un diseñador gráfico, líder en las redes sociales. La imagen diseñada muestra el isologo de Marca Tucumán en llamas. Hace alusión a un Tucumán que estaba en caos. El post fue viralizado en pocas horas y tuvo un alcance que superó las 5.000 personas en un lapso de pocos minutos.



Imagen 11: Captura. Publicación en Facebook. Alteraciones del logo Marca Tucumán II

*Ese día la Policía de Tucumán realizó una huelga (por el pedido de mayor salario y la reincorporación de 4 comisarios que habían sido despedidos). La huelga consistió en dejar de trabajar, lo que significó dejar a la sociedad sin seguridad. El tema fue publicado en medios de comunicación de todo el país. Y la huelga fue parte de un movimiento nacional, que se resolvió rápidamente en otras provincias de Argentina con una nueva negociación entre la Policía y el Gobierno. Por el contrario, en Tucumán el paro duró tres días, ocurrieron saqueos y robos en comercios y supermercados, la gente decidió salir con armas, cuchillos y palos a defenderse de los sabotajes. Hubo muertes y mucho caos. La Nación envió personal de Gendarmería y exigió a la Provincia de Tucumán renegociar los salarios.

Ante el pedido del IDEP que invitó a un diálogo al autor para explicarle la mala interpretación que se había hecho del logo y el significativo deterioro que implicaba para la reputación de la marca territorio, el mismo autor publicó dos días más tarde una nueva imagen y eliminó de su muro la que mostraba la Marca Tucumán con llamas.

EJEMPLO 8: Contacto con el autor de la imagen. Reemplazo del diseño

En esta publicación aparece el logo de gobierno adulterado, simulando en la imagen una estructura frágil, como si fuera vidrio, que fue golpeada y se encuentra quebrada. En el texto el autor aclaraba: “La Marca Tucumán es apolítica (funciona en paralelo) y centra todos sus esfuerzos en posicionar a Tucumán en todos los sentidos”. Pidió disculpas y aceptó haber cometido un error al utilizar un logo que no hablaba del gobierno sino de la provincia. También este post se viralizó y consiguió numerosos “me gusta”.



Imagen 12: Captura. Publicación en Facebook. Alteraciones del logo del Gobierno de Tucumán

Los casos presentados evidencian que no sólo el empresariado asociaba Marca Tucumán al gobierno, sino que una multiplicidad de actores lo hacían.

Esta asociación de la marca territorio como imagen del gobierno, desde el enfoque de estudio de esta investigación, genera ambigüedad en las comunicaciones; una dificultad en el proceso de posicionamiento y obstaculiza la apropiación de Marca Tucumán. Indudablemente el posicionamiento eficiente de esta marca territorio, requiere aclarar y marcar una distinción entre logo del gobierno e isologo de la marca de la provincia como desarrollaré más adelante.

“La marca nación es una forma particular del *marketing*, porque la marca del país no es sólo un producto, sino una vasta amalgama de todos y cada uno de los elementos pequeños y dispares que forman una nación, y una marca país puede ser dañada en cualquier momento por fuerzas bastante más allá del control de quienes manejan esforzadamente el *branding* de una nación”⁸³.

⁸³ Buck Song, Koh (2011): *Brand Singapore. How nation branding built Asia's leading global city. "For Hearts and Mind"*. Ed. Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd. Singapur. Pag.23.

Josefina Domínguez - *Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de Marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional* (2020).

CAPÍTULO VI

“La vida es fascinante: solo hay que mirarla a través de las gafas correctas”.

A. Dumas (padre)

VI. Técnicas y herramientas para trabajar el problema comunicacional

Para trabajar el problema planteado desde una metaperspectiva de la Comunicación Estratégica utilizo su metodología, cuyo fin es el análisis del problema de marca Tucumán registrado entre los años 2012 y 2015.

Implemento, entonces, la metodología elaborada por Massoni (2003 y 2013) que incluye las siguientes técnicas:

- Versión Técnica Comunicacional
- Definición de una frase núcleo del problema
- Reconocimiento e identificación de Marcas de Racionalidad.
- Reconocimiento de Actores en torno a la problemática.
- Caracterización de Matrices Socioculturales
- Reconocimiento de Mediaciones Comunicacionales

Estas herramientas y técnicas utilizadas permiten capturar el problema en un momento y situación concreta, dejan entrever obstáculos y situaciones relacionadas al problema central y, en síntesis, habilitan el análisis profundo para trabajar en soluciones superadoras. Los resultados de la aplicación de estas técnicas se enlistan a continuación en tablas de elaboración propia a partir de Massoni (2003 y 2013) que fueron realizadas con el objetivo de examinar el problema de Marca Tucumán planteado y encontrar el/los obstáculos que dificultan su desarrollo y posterior posicionamiento.

“Así como un mapa en las manos de un marino sin experiencia es un objeto inútil, por más que conozca perfectamente la teoría de la navegación; de la misma manera, una investigación acción definida desde este enfoque de comunicación estratégica no puede aspirar sólo a comprender intelectualmente el problema que aborda. Más bien apunta a acompañar este cambio social conversacional como un ámbito en el cual más que las cosas que se saben, se perfila un algo que se es”. (Massoni, 2005)

Técnica N° 1: Versión Técnica Comunicacional del proyecto

La primera técnica de la Comunicación Estratégica utilizada es la Versión Técnica Comunicacional (Massoni, 2013) que sistematiza, registra y deja ver datos con relación a problema planteado. Estos registros “son mapas fluidos en tanto están diseñados como cartografías cambiantes que registran lo reconocido en la actual configuración, y a la vez habilitan el cambio social conversacional que se va generando en el entorno de una estrategia de comunicación”⁸⁴.

“La Versión Técnica Comunicacional (VTC) es una técnica de planificación estratégica con la que se obtiene una definición concertada entre todos los especialistas de diferentes áreas del conocimiento participantes del proyecto o área para el que se diseña la Estrategia Comunicacional. (...) La VTC pretende establecer la dirección de la transformación buscada, a partir del análisis y planificación concertada, que permita reconocer cuáles son los obstáculos que están dificultando las transformaciones que el proyecto se propone lograr y a partir de su comparación con las percepciones que los actores tengan en torno a los componentes de la VTC en los territorios”⁸⁵.

En la aplicación de esta técnica se desarrollan a continuación tablas de componentes, de aspectos y de niveles del problema, que consideran síntomas y consecuencias, causas básicas y causas próximas.

“El diseño de la VTC asume una ciencia situada en la cual se reconoce que todo conocimiento implica una posición epistemológica y política, que lejos de pretender objetividad, busca la explicitación de sus supuestos en un marco de respeto de la cientificidad”. (Massoni et al., 2018)

Los resultados expuestos son fruto de mi análisis sobre la problemática, de numerosas lecturas y bibliografía consultada sobre el tema y, también, de las conclusiones de numerosas conversaciones con diferentes equipos técnicos del IDEP, con autoridades del IDEP y con “clientes/usuarios” del IDEP, así como de amigos y familiares que, sin dudas, contribuyeron a mi conocimiento sobre cuestiones macro sociales.

Herramienta N° 1 Planteo de Componentes y Aspectos del Problema

Bajo la premisa de reconocer todos los componentes del problema y abarcar lo máximo posible en los aspectos vinculados a esos componentes (Massoni, 2007) en torno a la dificultad de posicionar Marca Tucumán identifiqué cuatro componentes centrales que incluyen los ámbitos político, institucional, sociocultural y técnico y desglosé los diversos aspectos que atañen a cada componente.

⁸⁴ Massoni, S. (2016 y 2018).

⁸⁵ Massoni (2013). Op.cit. Pág. 29.

Tabla 1 Componentes y aspectos del problema

Tabla Nº 1		HERRAMIENTA Nº 1
VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional		Fecha 28/05/2015
COMPONENTES Y ASPECTOS DEL PROBLEMA		
Frase núcleo de la VTC: Falta de definiciones, conocimiento y apropiación de Marca Tucumán que genera confusión y asociación de esta marca con el gobierno para conseguir el posicionamiento regional		
Componentes	Aspectos	
Componente político:	1. Aspectos políticos	
	1.1: Falta de una planificación estratégica de desarrollo comercial a largo plazo para la Provincia. Dificultad para desarrollar una estrategia de gestión de marca para Tucumán y un plan de posicionamiento adecuado al caso.	
	1.2: Falta de espacios de reflexión, participación y debate entre el gobierno y la comunidad. A) Dificultad para proyectar escenarios deseables. B) Dificultad para configurar la imagen de una identidad colectiva. C) Falta de espacios de integración entre el sector privado y el Gobierno. D) Desconocimiento de las necesidades emocionales y de los deseos de la sociedad, para generar una marca que considere sus expectativas.	
	1.3 Desconocimiento del impacto económico que tiene para la provincia el uso de marcas territorio. Falta de información sobre el impacto que tiene la implementación de una marca territorio y/o de la Marca Tucumán.	
Componente político-institucional:	2. Aspectos institucionales	
	2.1: Indefinición del alcance que tiene la estrategia de Marca Tucumán. No se conoce que la marca es un sello de distinción. Falta de claridad (ambigüedad) en los criterios para el otorgamiento de Marca Tucumán.	
	2.2: Falta de recursos humanos en el área Marca Tucumán. Imposibilidad del equipo actual de Marca Tucumán para desarrollar las tareas necesarias, muchas veces en simultáneo. (Grupo reducido de personal). Falta de expertos en Comunicación en el equipo.	
	2.3: Escasez de recursos económicos destinados a la promoción de Marca Tucumán. A) Imposibilidad de utilizar la publicidad en medios nacionales y extranjeros como herramienta de promoción. B) Imposibilidad para contratar más recursos humanos. C) Imposibilidad para realizar encuestas o estudios que permitan realizar mediciones de percepción de Marca Tucumán. D) Imposibilidad para encarar algunas acciones de <i>branding</i> por falta de presupuesto.	
Componente	3. Aspectos culturales	

sociocultural:	3.1: Falta de una cultura orientada al <i>branding</i> y al <i>marketing</i> que esté arraigada en la sociedad tucumana. No hay una cultura empresarial que comprenda sobre posicionamiento de marcas territorio y las ventajas de trabajar en mercados externos como un bloque que incluya a todas las empresas de un sector productivo.
	3.2: Desconocimiento de las ventajas del uso de marcas territorio. Falta de interés en el uso de una marca territorio como herramienta que suma valor competitivo.
	3.3 Necesidad de organizarse como grupo para tener peso en el mercado internacional. Necesidad del empresariado de aumentar ventas y de contar con herramientas y respaldo del gobierno para superar crisis sectoriales, y crisis económica nacional.
Componente teórico-metodológico	4. Aspectos Técnicos
	4.1: Falta de claridad en el modo de hacer <i>branding</i> de territorio. A) Carencia de una base teórica sólida de referencia sobre la gestión de marcas territorio. B) Falta de un Modelo de comunicación para Marca Tucumán. Poca experiencia en la gestión y en la comunicación (en todo el mundo): es un tema nuevo. C) Falta de información e investigación académica.
	4.2: Necesidad de fortalecer la imagen de una identidad colectiva. Falta de articulación en la gestión de marca territorio para integrar lo turístico, lo cultural y lo productivo.
	4.3: Necesidad de diferenciar la marca territorio del gobierno y definir el alcance que tiene, el tipo de uso qué puede dársele. Desconocimiento sobre quién es el administrador de estas marcas. Confusión y/o desconocimiento sobre el rol del gobierno en la gestión de una marca territorio.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Herramienta N° 2 Presentación de los Niveles del Problema por componente

Massoni (2007) afirma que todo problema tiene varios niveles y resulta más efectivo atacar a la vez más de un nivel. Señala que esos niveles pueden describirse en función de lo que representan: síntomas, causas próximas y causas básicas.

A continuación, en las Tablas N° 2, N° 3, N° 4 y N° 5 exhibo las causas indirectas que identifique (llamadas causas básicas por Massoni), que están relacionadas con aspectos estructurales de la sociedad; las causas directas que tienen una implicación inmediata al problema (llamadas causas próximas por Massoni) y luego los síntomas, que son hechos fácticos, cuestiones visibles que evidencian que hay un problema. Por último, también aparecen aquí las consecuencias, como resultado de un problema que va evolucionando y en el que, si no se atienden los síntomas y las causas, aparecen derivaciones.

Tabla 2 Niveles del problema. Componente político- económico

TABLA Nº 2 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		HERRAMIENTA Nº 2 Fecha 28/05/2015 Actualizado 30/11/2019
Síntomas	1.1 El IDEP desconoce qué alcance quiere darle el gobierno a Marca Tucumán. 1.2 El IDEP carece de presupuesto para la contratación de más personal para el departamento de Marca Tucumán. 1.3 Se ignora cuál es la estrategia de mercado más acertada para que la provincia aumente las exportaciones. 1.4 Se desconocen los planes políticos del gobierno. 1.5 Se desconocen qué inversiones son necesarias en la provincia y a qué tipo de inversores sería conveniente atraer con una estrategia de marca. 1.6 Se ignora qué rol y qué nivel de exposición debe tener el gobierno en asuntos de Marca Tucumán.	
Consecuencias	1.1 Poco interés del exportador en el uso de Marca Tucumán. 1.2 Dificultad del equipo técnico para desarrollar una estrategia de posicionamiento de Marca Tucumán. 1.3 Imposibilidad del IDEP y departamento de Marca Tucumán para avanzar con acciones de mayor impacto y desarrollar un plan de MKT. 1.4 Imposibilidad de contratar más técnicos para trabajar en el departamento de Marca Tucumán o consultores externos que colaboren con el departamento de Marca Tucumán. 1.5 Asociación de la marca con un logo del gobierno. 1.6 Imposibilidad para ejecutar acciones de <i>marketing</i> que demanden recursos o costos extras. 1.6 Falta de posicionamiento de Marca Tucumán como destino turístico, histórico-cultural y productivo.	
Componente de la VTC:	1 Componente político-económico	
Causas próximas	1.1 Crisis económica nacional que repercute en la provincia y en la disposición de fondos asignados para cada organismo. 1.2 Falta de fondos del IDEP por depender exclusivamente de las asignaciones anuales que el gobierno dispone. 1.3 Descreimiento del empresariado en las instituciones y falta de participación de ellos en la elaboración de políticas públicas. 1.4 Desunión entre el gobierno y el sector privado (carencia de espacios de diálogo, falta de información estadística). 1.5 Mala e incluso nula comunicación entre el gobierno y el IDEP sobre sus planes de gestión, sus expectativas e intereses respecto a Marca Tucumán.	

Causas básicas	1.1 Modelos de gobierno que no se orientan al desarrollo planificado y de largo plazo sobre una estrategia comercial. Gobiernos que cambian cada 4 años. 1.2 Desconocimiento sobre el valor que tiene una marca territorio como instrumento de posicionamiento estratégico. 1.3 Leyes que son redactadas sin un correcto manejo del lenguaje que dificultan el entendimiento o generan ambigüedad. 1.4 Modelos de gobierno con fondos centralizados que no exponen claramente los criterios en la distribución de recursos y la asignación de fondos a cada organismo. Modelo de dependencias.
-----------------------	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla 3 Niveles del Problema. Componente político-institucional

TABLA Nº 3 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		HERRAMIENTA Nº2 Fecha 28/05/2015 Actualizado 30/11/2019
Síntomas	2.1 Dificultad del IDEP para plantear objetivos de Marca Tucumán. 2.2 Dificultad del IDEP para delinear una estrategia de posicionamiento de marca. 2.3 Usos negativos y contraproducentes de la marca por parte de tucumanos y del gobierno. 2.4 Desconocimiento del plantel técnico del IDEP sobre los planes del gobierno provincial en materia de inversiones, exportaciones y estrategias de mercado.	
Consecuencias	2.1 Dificultad del equipo técnico para planificar, delinear y ejecutar estrategias de posicionamiento para Marca Tucumán. 2.2 Dificultad para usar y gestionar Marca Tucumán. 2.3 Inacción y/o poca ejecución de acciones de Marca Tucumán. 2.4 Desconocimiento del gobierno, del empresariado y de la ciudadanía sobre la existencia de Marca Tucumán, sobre su uso, su función, sus ventajas y desventajas. 2.5 Asociación de Marca Tucumán con un logo de Gobierno. 2.6 Falta de posicionamiento de Marca Tucumán como destino turístico, histórico-cultural y productivo.	
Componente de la VTC:	2 Componente político-institucional	
Causas	2.1 Desatención del gobierno en la implementación de Marca Tucumán e inadvertencia de entrega de fondos especiales para el desarrollo de	

próximas	estrategia de marca. 2.2 Insuficiencia de registros en la provincia sobre las industrias y sus necesidades. 2.3 Falta de una mirada común entre Gobierno y sector privado para conquistar nuevos mercados, conocer intereses comunes y trabajar en el posicionamiento de la provincia. 2.4 Pobreza de documentos que registren potenciales y posibles negocios en la provincia que requieran inversores. 2.5 Pobreza de documentos que tracen lineamientos estratégicos de promoción del turismo y la producción.
Causas básicas	2.1 Modelos de conducción institucional que ponen foco en la “gestión” sin previa planificación. 2.2 Limitación presupuestaria originada en la dependencia del presupuesto provincial designado anualmente por el Poder Ejecutivo. 2.3 Modelos de gobierno verticalistas y con deficiencias en la transmisión de información. 2.4 Modelos de gestión institucional que atienden únicamente los problemas coyunturales, sin análisis de causas.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla 4 Niveles del Problema. Componente sociocultural

TABLA Nº 4 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		HERRAMIENTA Nº 2 Fecha 28/05/2015 Actualizado 30/11/2019
Síntomas	3.1 Poco interés del empresariado en el uso de Marca Tucumán. 3.2 Desconocimiento del tucumano sobre la Marca Tucumán. 3.3 Poca visibilidad de la producción, del potencial turístico y comercial de la provincia. 3.4 Falta de técnicos expertos en la provincia sobre el uso de marcas territorio.	
Consecuencias	3.1 Dificultad para implementar la estrategia y posicionar Marca Tucumán en mercados externos. 3.2 Debilidad y/o desconocimiento de algunos sectores productivos para distinguirse o diferenciarse frente a los mercados internacionales. 3.3 Mercado potencial de inversores y turistas no explorado. 3.4 Asociación de Marca Tucumán con un logo del gobierno. 3.5 Falta de posicionamiento de Marca Tucumán como destino turístico, histórico-cultural y productivo.	
Componente	3 Componente sociocultural	

de la VTC:	
Causas próximas	3.1. Desconocimiento del empresariado y de los tucumanos sobre temas como posicionamiento de territorio. 3.2 Desinterés de los ciudadanos en involucrarse en temas cívicos y en políticas de gobierno. 3.3 Falta de orgullo provincial y descuido en el reconocimiento de logros y aspectos positivos por parte de los tucumanos. 3.4 Desconocimiento sobre el <i>branding</i> de territorio en ámbitos académicos, políticos y educativos de Tucumán. 3.5 Carencia de investigación sobre las marcas de territorio en Latinoamérica.
Causas básicas	3.1 Contemporaneidad y novedad mundial en el surgimiento y desarrollo de marcas para diferenciar y posicionar territorios. 3.2 Exigencia de diferenciación en el mercado internacional y de distinción respecto de otros territorios. 3.3 Desconocimiento y/o debilidad en la definición de rasgos identitarios de Tucumán, de atributos y características diferenciales por parte del equipo técnico del IDEP. 3.4 Reglas de mercado propias de un sistema capitalista que alienta la competencia. 3.5 Carencia de espacios de formación educativa que promuevan la internacionalización de las empresas y el Comercio Exterior. 3.6 Antecedentes históricos de crisis económicas y de casos de corrupción que involucran a funcionarios que desmotivan a los ciudadanos a involucrarse y despiertan una mirada desconfiada en las decisiones de gobierno.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Tabla 5 Niveles del Problema. Componente teórico-metodológico

TABLA Nº 5 VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		HERRAMIENTA Nº 2 Fecha 28/05/2015 Actualizado 30/11/2019
Síntomas	4.1 Desconocimiento del IDEP sobre <i>branding</i> de territorios. 4.2 Escases de técnicos especializados para trabajar Marca Tucumán. 4.3 Desconocimiento del empresariado y de los ciudadanos sobre el sentido y las ventajas de usar Marca Tucumán. 4.4 Creencia de que una marca territorio tiene como finalidad la promoción exclusiva de destinos turísticos. 4.5 Ignorancia del gobierno sobre las implicancias de crear una marca territorio.	
Consecuencias	4.1 Dificultad del equipo técnico para implementar la estrategia y uso de Marca Tucumán. 4.2 Asociación de Marca Tucumán con un logo de gobierno. 4.3 Desconocimiento sobre cómo presentar gráficamente piezas gráficas en las que convivan varios isologos. 4.4 Falta de posicionamiento de Marca Tucumán como destino turístico, histórico-cultural y productivo.	
Componente de la VTC:	4 Componente Teórico-Metodológico	
Causas próximas	4.1 Desacuerdo/contradicciones entre los teóricos sobre el significado de una marca territorio y su alcance. 4.2 Antecedentes de experiencias prácticas que ponen foco en la acción y ejecución sin teoría previa sobre marcas territorio. 4.3 Urgencia por ejecutar y poner en marcha acciones de Marca Tucumán sin considerar la necesidad de conocimiento y planificación para hacerlo.	
Causas básicas	4.1 Novedad en la utilización de <i>marcas</i> como un modo de diferenciación en el mercado internacional. Falta de antecedentes latinoamericanos. 4.2 Pobreza de estudios que evidencien definiciones sobre los conceptos de marca territorio, de posicionamiento y de <i>branding</i> . 4.3 Desatención de las instituciones educativas en la incorporación y actualización de contenidos de formación vinculados a las marcas territorio. 4.4 Origen de las marcas territorio como consecuencia de una evolución de las marcas lugares o marcas de promoción turística.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Técnica N° 2: Frase núcleo del problema

Herramienta N° 3 Definición de una frase núcleo

A partir del desarrollo de la VTC delimitamos el problema que obstaculiza la transformación, desde la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica, con la siguiente frase núcleo:

Tabla 6 Frase Núcleo del Problema

TABLA N° 6		HERRAMIENTA N°
VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional		3
FRASE NÚCLEO DEL PROBLEMA		Fecha
		28/05/2015
Tema	- Estrategia comunicacional para marcas de territorio. El caso de Marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional.	
Para quién	- Para el IDEP – Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán	
Frase núcleo de la VTC	- Falta de definiciones, conocimiento y apropiación de Marca Tucumán que genera confusión y asociación de esta marca con el gobierno para conseguir el posicionamiento regional	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Técnica N° 3: Marcas de Racionalidad comunicacional

En su libro *Metodología de la Comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural* (2013) Massoni señala que las marcas de racionalidad son huellas observables etnográficamente, que funcionan como índices de la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación⁸⁶.

Con la finalidad de reconocer las teorías de la comunicación imperantes en las piezas de Marca Tucumán a continuación se presentan casos concretos. “Cada teoría opera distintas dimensiones del fenómeno comunicacional y al hacerlo le imprime su racionalidad, su proyecto”. (Massoni, 2005). Para esta investigación seleccioné como ejemplos algunas piezas comunicacionales elaboradas por el área de Marca Tucumán del IDEP en las cuales aplico la técnica de planificación estratégica de análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional.

Tabla N° 7 Dimensiones de la comunicación estratégica

	Dimensión informativa	Dimensión ideológica	Dimensión interaccional	Dimensión comunicacional
Campo	Procesos fácticos	Discursos	Motivaciones	Articulación social, lo fluido
Comunicación	Transmisión de información, difusión de mensajes	Aparato de reproducción ideológica	Producción de sentido a partir del vínculo con el otro	Momento relacionante de la diversidad sociocultural
Protagonistas	Mensajes y distribución	Formas con que opera la ideología en la semantización de lo social	Interacciones personales y grupales	Espacio de construcción de la dinámica social, la cotidianidad de la producción del sentido
Marcas de racionalidad comunicacional	Linealidad, verticalidad, segmentación, Comunicación operativa	Linealidad, verticalidad, segmentación, denunciismo	Linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos	Heterogeneidad, multiplicidad, redes, comunicación como articulación de diversidad social, como proceso complejo, situacional e histórico
Énfasis	Datos homogéneos y correspondencias cuantitativas	Mecanismos y dispositivos de alineación y manipulación	Proceso de producción de sentido atravesado por interacciones personales y grupales que es necesario conocer para mejorar la efectividad del mensaje.	Mediaciones culturales como dispositivos articuladores de lógicas.

Fuente: Recuperado de Massoni (2013), *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. 1ra ed.

⁸⁶ Massoni (2007). Op.cit.

Esta técnica, como señala Massoni (2007), “consiste en atender a las diferentes modalidades del encuentro sociocultural en una operación de doble registro: el reconocimiento de las racionalidades comunicacionales dominantes en una situación y el diseño de estrategias como dispositivos de interpelación de la situación, a partir de incorporar otros recursos de otras dimensiones de la comunicación y a partir de la caracterización de matrices socioculturales como autodispositivos⁸⁷ colectivos”.

“Las marcas de racionalidad comunicacional son una metodología de la comunicación estratégica que nos permite un doble registro: el reconocimiento de cuál es la conceptualización del encuentro dominante en la situación bajo análisis y, a la vez, la posibilidad de operar otras racionalidades comunicacionales a partir de recursos propios de otras dimensiones de la comunicación diferentes a las actuales, teniendo en cuenta que cada una de las dimensiones privilegia un componente de la comunicación y opera en consecuencia”⁸⁸.

A continuación presento algunas piezas analizadas bajo esta técnica, tomadas del sitio web, la *fan page* de Facebook de Marca Tucumán y retomo la ley mencionada al principio de este trabajo.

Herramienta N° 4 Análisis de Marcas de Racionalidad

Tabla 8 Espacios seleccionados para registro de Marcas de Racionalidad Comunicacional

TABLA Nº 8		HERRAMIENTA Nº
Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto		4
Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional		Fecha
Espacios de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada.		01/08/2015
Tipos de espacios		
1	Portada del sitio web de Marca Tucumán	
2	Administración y contenidos de la <i>Fan Page</i> de Facebook	
3	Tipos de publicaciones orientadas a la divulgación	
4	Gacetillas de prensa y textos difundidos por Marca Tucumán en su página web y en medios de comunicación de Tucumán.	
5	Ley provincial para la aplicación del logo Marca Tucumán en la papelería oficial	
		Elaboración propia en base a Massoni. 2013.

⁸⁷ Tomo el concepto de autodispositivo, como dispositivo auto-observador, de la cita que hace Massoni (2007) sobre la compilación de Delgado, M y J. Gutierrez (1994) Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Síntesis. Madrid.

⁸⁸ Massoni (2013). Op.cit. Pág.65.

Caso N° 1: Portada del sitio web de Marca Tucumán

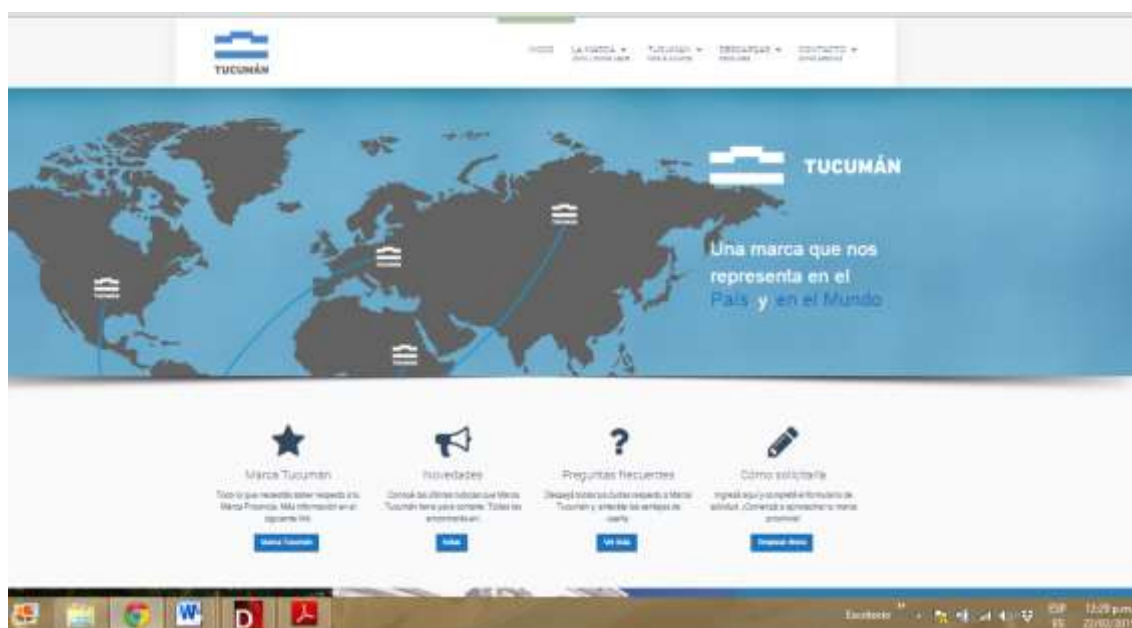


Imagen 13: Captura. Portada del sitio web de Marca Tucumán (2015).

Las marcas de racionalidad dominantes que se distinguen en el análisis de esta portada del sitio web son:

Linealidad: se registra por el enfoque puesto en la difusión de los mensajes, estrictamente desde un lugar de transferencia, sin dar lugar a la conversación o el diálogo, no invita a participar, no convoca, no estimula al usuario. La simetría en el diseño y la unidireccionalidad de los mensajes (que se observa en los títulos de los botones como “Preguntas frecuentes”, “Cómo solicitarla”, “Novedades”, etc.) evidencian el exclusivo interés en transferir información (sin esperar respuesta).

Segmentación: se evidencia en la emisión de mensajes dirigidos a público local e hispanohablante ya que la información sólo está en español. A su vez, de acuerdo al análisis de la imagen y el texto seleccionados para foto de portada da cuenta que está dirigida a un público que comprende y conoce qué es un marca territorio y el simbolismo de colocar una marca sobre el mapamundi para reflejar la idea de posicionamiento. A su vez es curioso que el mapa esté recortado porque omite la provincia de Tucumán, poniendo foco en el hemisferio norte sin razón alguna (o al menos sin especificarla) aportando ambigüedad y confusión para la comprensión del mensaje.

Verticalidad: se observa en la estructura de navegación del sitio web y en la naturaleza de los contenidos, que sólo buscan dar instrucciones, brindar información y orientar al usuario hacia el uso de la marca. Al abocarse exclusivamente a lo informativo, se desentiende de lo que pasa con el otro, no registra sus necesidades, deseos o intereses ni crea espacios para tener respuestas, recibir propuestas u opiniones lo cual acota el acto

comunicativo a la emisión de información. Esta omisión de un espacio de interacción no permite saber si hay una comprensión de la información por parte del otro.

Por tanto, las marcas de racionalidad registradas son: **linealidad, segmentación, verticalidad, comunicación operativa** que permiten dar cuenta que esta pieza responde a la **dimensión informativa**.

Este caso refleja una situación planteada por Sandra Massoni, quien sostiene que: “Muchos emisores creen que el mundo tiene que compartir sin más lo que ellos dicen, pero no es así. (...) Esto es falso y produce una enorme cantidad de malos entendidos, de interrogantes, de dificultades. (...) Y estos desencuentros ocurren porque al hablar, al escribir, etc. no entregamos un objeto material, hecho, terminado, a un sujeto que tiene que asimilarlo –como si se lo comiera-. Esta idea de la comunicación estática es falsa y debemos superarla si deseamos que nuestra comunicación mejore”⁸⁹.

⁸⁹ Massoni, Sandra. “Modelo de Comunicación estratégica” extraído de “Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente” publicado en el libro *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario. Ed. HomoSapiens. 2007.

Caso Nº 2: Administración y contenidos de la Fan Page de Facebook



Imagen 14: Captura. Publicación de la Fan Page de Facebook de Marca Tucumán. (2015)

Las marcas de racionalidad dominantes que se reconocen son:

Linealidad. Aunque Facebook se trata de una plataforma que permite la interacción con los usuarios, el tipo de mensaje que desde la administración se redacta y postea en la *fan page* de Marca Tucumán es exclusivamente **expositivo**, ofreciendo información a los usuarios, sin la intención de generar interacción; lo que evidencia que el mensaje no busca respuesta de los destinatarios. En las publicaciones la redacción omite adjetivos que describan o despierten emociones. Las imágenes y textos lingüísticos seleccionados en los mensajes priorizan aspectos técnicos como equilibrio, simetría pero puede inferirse que no despiertan emociones, no motivan hacia una comunicación fluida y dinámica porque no responde a los intereses, deseos o inquietudes de los fans de esta página. A su vez, la naturaleza de los mensajes (temáticas elegidas), que se limitan a la transferencia de información de un hecho concreto, también dan cuenta de la linealidad en la comunicación.

La **verticalidad** se refleja en la esencia de las publicaciones estrictamente informativas, que omiten explicación de motivos, descripciones o emociones que impulsaron la comunicación. También del análisis se desprende que en algunos casos en los que los usuarios si responden o dejan comentarios, no son atendidos o tenidos en cuenta por el administrador del sitio. En consecuencia, la interacción no se concreta.

Es una **comunicación operativa** que reduce la comunicación a transferencia de mensajes, en tanto el lenguaje utilizado, si bien no es técnico, omite los contrastes o el uso de recursos que generen efectos. En muchos casos se registra un lenguaje formal, que no coincide con el código de un lenguaje coloquial y estándar que propone la plataforma de Facebook.

Por tanto, las marcas de racionalidad registradas en esta pieza son: **linealidad, verticalidad y comunicación operativas**, todas propias de la **dimensión informativa**.

Caso N° 3: Tipos de publicaciones orientados a la divulgación

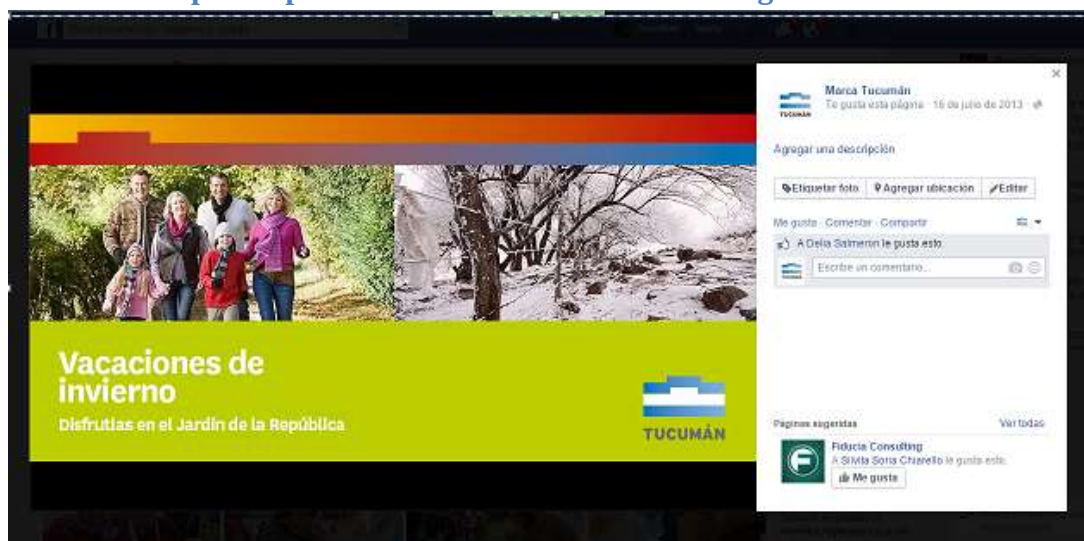


Imagen 15: Captura. Publicación de la Fan Page de Facebook de Marca Tucumán. (2015)

Este es otro caso de publicación de la *fan page* de **Facebook de Marca Tucumán**. Las marcas de racionalidad dominante que se reconocen son:

Linealidad. Busca difundir mensajes, dar a conocer algo, sin propiciar el encuentro, las respuestas o consultas. Las publicaciones que se encuentran en la *fan page* (como el ejemplo que aquí tomo) tienen mensajes unidireccionales. Se observa además un predominio de elementos visuales gráficos. En la selección de contenidos que se publican se encuentran principalmente piezas gráficas con textos: no hay audios ni videos, que involucren otros registros sensoriales y despierten emociones. Esta característica le da un carácter de uniformidad a página que resulta monótono y lineal para el usuario.

Transferencia. Respecto de las imágenes seleccionadas para este post podemos decir que no hay una articulación semántica entre las fotos y los textos: la que se ubica a la izquierda muestra a una familia en un paisaje descontextualizado (un camino de tierra bordeado por una vegetación frondosa) que no presenta marcas específicas del territorio tucumano, que es el ámbito geográfico que se quiere promocionar. La otra imagen, a la derecha, muestra un paisaje nevado sin rasgos de la vegetación típica de Tucumán y presenta la nieve como rasgo invernal cuando son muy escasas las nevadas en esta provincia, que se caracteriza por un clima templado en el invierno lo que resulta un atractivo para los turistas que quieren evitar el frío. Las fotografías seleccionadas omiten entonces mostrar la flora, la fauna, el relieve, entre otros rasgos que permitirían mostrar las particularidades del lugar (lo distintivo). Tampoco se presentan las actividades que ofrece Tucumán al turista. Las frases elegidas enuncian la llegada de las vacaciones de invierno y hablan de un “jardín” de la república que no está representado por las fotos, cuyo marco de interpretación no remite al concepto de “jardín” que se menciona en la publicación. En conclusión, estas características evidencian el interés en la transferencia de información, que muestra la linealidad. Los mensajes quedan en lo

estrictamente informativo: no generan interacción. El contenido dirigido a potenciales turistas se presenta como algo rígido y de poco impacto. Si bien la página tiene más de 2000 fans, según la información provista por la *fan page* de Marca Tucumán durante los primeros meses de 2015, resulta curioso la poca interacción que se registra: los usuarios no dejan comentarios ni eligen la opción “Me gusta”, que representarían un indicio de la aprobación de lo publicado.

A partir de lo expuesto puedo afirmar que este post de la página de Facebook de Marca Tucumán registra marcas de racionalidad que dan cuenta de que la comunicación realizada en esta pieza responde a la **dimensión informativa**.

Caso N° 4: Gacetillas de prensa y textos difundidos por Marca Tucumán en su sitio web y en medios de comunicación de Tucumán.

En este caso tomamos como ejemplo una nota publicada en dos espacios diferentes sobre el mismo tema:



Imagen 16: Captura. Artículo en sitio web de Marca Tucumán. (Recuperado en 2015)

La Marca Tucumán apoya el desarrollo de diseñadores locales



El Gobierno de la provincia, por medio de la Marca Tucumán, ayuda a diseñadores locales para el desarrollo de sus emprendimientos.



En este sentido, en un nuevo espacio denominado "Tucumán", se abrió una feria permanente donde creadores exponen y comercializan sus productos, los cuales para contar con el respaldo de la Marca Tucumán, tuvieron que superar controles de calidad para su posterior inclusión.

Instrumentos, objetos, equipamiento, luminarias, muebles, textiles, son algunas de las opciones que se pueden encontrar en este espacio ubicado en un bar de Maipo y Santa Fe. Se está mostrando a los tucumanos la calidad de las producciones locales", manifestó Maximiliano Martínez, representante de Marca Tucumán.

RAMIRO FERRERO - 04/08/2014

Imagen 17: Captura. Artículo sobre Marca Tucumán publicado en el Portal de radio LV12.

Este artículo fue publicado en Agosto de 2014 por Marca Tucumán en su página web (Link de consulta: <http://marcatucuman.com.ar/la-marca-tucuman-apoya-el-desarrollo-de-disenadores-locales/>) y enviada, luego, como gacetilla a diversos medios de comunicación (Link de consulta donde la gacetilla fue publicada por la Secretaría de Prensa del Gobierno de Tucumán y tomada posteriormente por otros medios: Ver textos en: <http://www.lv12.com.ar/296449-la-marca-tucuman-apoya-el-desarrollo-de-disenadores-locales.html>).

En este caso se muestra una de las vías estandarizadas de comunicación que utiliza Marca Tucumán: una gacetilla informativa tradicional, en la cual se transmite un mensaje, con la única finalidad de divulgar una acción de Marca Tucumán. Las marcas de racionalidad dominante que se registran son:

Linealidad: en el copete de esta nota hay una evocación a la gestión gubernamental actual cuando se menciona que “el gobierno de la provincia, a través de la Marca Tucumán, ayuda a diseñadores locales para el desarrollo de sus emprendimientos”. En primer lugar, decir que el gobierno lo hace a través de la marca es impreciso en tanto el apoyo que el gobierno otorga a los emprendedores no se hace a través de la marca sino mediante programas y acciones de diferentes organismos gubernamentales. En segundo lugar, la asociación entre Gobierno y Marca Tucumán conduce al lector a entender que la marca le pertenece al gobierno cuando. Respecto de la imagen que acompaña al texto, como ocurre en el caso anteriormente analizado, presenta un sitio sin referencias de espacio y lugar. Alude al local Traman inaugurado pero no tiene correlación con el título de la nota, ni con su copete.

En el texto de este artículo se omiten aclaraciones sobre qué es Marca Tucumán, lo cual refleja nuevamente que no se tiene en cuenta el grado de conocimiento de los lectores acerca de la noticia que se difunde. La falta de reconocimiento de los actores y su caracterización (intereses, deseos, expectativas, etc.) dificulta la interacción y participación, dejando en evidencia la linealidad como marca de racionalidad en esta pieza.

Verticalidad: en la construcción de esta gacetilla se entiende a la comunicación como una transferencia y difusión de mensajes, replicando un esquema vertical de emisor-receptor. Esto reduce la comunicación a lo comunicativo, concretando un proceso de transmisión de información con una finalidad predeterminada en la cual se construye un mensaje que se limita a proporcionar datos homogéneos.

Estas marcas de racionalidad encontradas permiten afirmar que la comunicación se reduce a la **dimensión informativa**.

Caso N° 5: Ley provincial: aplicación de Marca Tucumán en la papelería oficial

Ley N° 8.238

La Legislatura de la Provincia de Tucumán, sanciona con fuerza de

LEY:

Artículo 1°.- Dispónese que, a partir del 1° de enero de 2010, toda la papelería oficial de la Administración Pública Provincial, centralizada y descentralizada, así como la de entes autárquicos dependientes, y del Poder Legislativo, deberán llevar en el margen superior derecho el logotipo "Marca Tucumán", seguido de la leyenda "Bicentenario de la Independencia 2010-2016".

Art. 2°.- Dispónese que durante el Período 2010-2016 en el margen inferior de la papelería mencionada en el artículo precedente, se inserte el año en curso y el acontecimiento que se conmemora en el mismo, conforme al siguiente enunciado:

2010 - Bicentenario de la Revolución de Mayo Año de Homenaje al Dr. Juan Bautista Alberdi.

2012 - Bicentenario de la Batalla de Tucumán.

2014 - Bicentenario de la creación de la Provincia de Tucumán y Centenario de la Fundación de la Universidad Nacional de Tucumán.

2016 - Bicentenario de la Independencia."

Art. 3°.- El Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP), creado por Ley N° 7594 es el organismo de consulta y control de las actividades desarrolladas en el contexto de la denominada "Estrategia de Marca Tucumán", velando por el correcto uso y aplicación de su signo gráfico, el cual luce y se especifica en el Anexo Único que forma parte integrante de la presente ley."

Art. 4°.- Comuníquese.

Dada en la Sala de Sesiones de la Honorable Legislatura de la Provincia de Tucumán, a los dieciocho días del mes de diciembre del año dos mil nueve. Armando Roque Cortalezzi, Vicepresidente 1° a/c de la Presidencia H. Legislatura de Tucumán. Juan Antonio Ruiz Olivares, Secretario H. Legislatura de Tucumán.

REGISTRADA BAJO EL N° 8.238.-

San Miguel de Tucumán, diciembre 21 de 2009.-

Promúlguese como Ley de la Provincia, conforme a lo establecido por el Artículo 71 de la Constitución Provincial, cúmplase, comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial y archívese en el Registro Oficial de Leyes y Decretos.-

Legislador Regino Néstor Amado, Presidente Subrogante Honorable Legislatura de Tucumán en Ejercicio del Poder Ejecutivo. C.P.N Jorge S. Gassenbauer, Ministro de Desarrollo Productivo.

En este caso, más que el análisis discursivo, tomo esta pieza para ilustrar la perspectiva positivista que predomina en el modo de comunicar. Tal como he mencionado en los casos anteriores, se registra **verticalidad**, **linealidad**, **unidireccionalidad** tanto en el discurso de la ley como en el modo mismo.

El esquema de pensamiento que predomina responde al paradigma⁹⁰ informacional-comunicacional y pueden encontrarse influencias del positivismo y funcionalismo, interpretando que la comunicación es transmisión de la información (a través de una ley).

“El positivismo es, en esencia, una teoría de la explicación. Plantea que, para explicar la realidad, sólo existen dos tipos de enunciados o proposiciones: en primer lugar, las proposiciones que son confirmables, de acuerdo con los criterios de verdad expuestos por el empirismo (Bacon); en segundo lugar, aquellas que provienen de la lógica y las matemáticas y que son verdaderas por sí mismas -tautologías-, según lo planteado por los racionalistas (Galileo y Descartes)”⁹¹.

Una ley se presenta como un hecho válido que no da lugar a especulaciones. Se transforma en un documento incuestionable que supone la base (teórica) para la acción.

Una ley busca siempre transferir, divulgar información, e impone un carácter de obligatoriedad. Marca el límite entre lo legal y lo no legal. En términos de comunicación, cabe exponer con este ejemplo la pasividad que el receptor tiene cuando se opera de este modo. El protagonismo en estas acciones (y en la ley) está en el emisor y lo que él quiere decir. En este caso, sería el gobierno provincial que dispone el uso de Marca Tucumán. Lo hace el Gobierno y no el IDEP o el departamento de Marca Tucumán.

Dentro del pensamiento positivista también se encuentran enfoques de disciplinas como la psicología y la sociología que permiten la aplicación de la lógica formal a las ciencias sociales, como el estructuralismo, el funcionalismo y el conductismo, que resultan valiosos considerar en el análisis de esta acción comunicativa.

“Para el conductismo, la psicología es la ciencia de la conducta, entendiendo por ésta los actos observables de las personas. (...) una causa genera un único tipo de conducta. Esta psicología es además mecanicista ya que supone al hombre como un actor que sólo opera en función de estímulos y respuestas, sin ningún enlace intermedio entre estos dos elementos”. (Botero Salazar, 2002).

La redacción de una ley garantiza la obligación de utilizar esta marca. Expresa a través de un texto las instrucciones de implementación, que los receptores deberán cumplir (si es una ley provincial entendemos que los receptores son ciudadanos de la provincia). Lo hace de un modo imperativo en el que el receptor debe acatar lo que la norma dispone. Recibir la información y actuar en consecuencia (y en una sola dirección, la que la ley indica). ¿Hay ejemplo más claro de comunicación que una ley (en este caso) para

⁹⁰ Tomamos la definición de paradigma que utiliza Morin (1990) Introducción al Pensamiento Complejo. Ed. Gedisa. España: “La palabra paradigma es empleada a menudo. En nuestra concepción, un paradigma está constituido por un cierto tipo de relación lógica extremadamente fuerte entre nociones maestras, nociones clave, principios clave. Esa relación y esos principios van a gobernar todos los discursos que obedecen, inconscientemente, al gobierno (de ese paradigma)”.

⁹¹ Botero Salazar, Cristina (2002): Comunicación 1940-1960: positivismo lógico, teoría de los efectos y planificación. Primera parte: Del origen del conocimiento a la teoría de los efectos” en Páginas: Revista académica e institucional de la UCPR Nº 62.

ilustrar el esquema estímulo-respuesta y causa-efecto que plantean el conductismo y el positivismo?

Este tipo de comunicación responde al **paradigma comunicacional-informacional** y se reduce a la dimensión informativa en el que el proceso de comunicación se entiende bajo este esquema lineal de Emisor – Mensaje – Receptor.

Resulta interesante que al plantear la figura del emisor aparece claramente el Gobierno como actor principal y, como ya hemos mencionado en este trabajo, uno de los obstáculos que enfrenta el departamento Marca Tucumán es que hay una asociación directa y negativa de Marca Tucumán con el gobierno.

Desde el punto de vista de la comunicación es contradictorio que el mensaje sea emitido por el gobierno provincial imponiendo el uso de Marca Tucumán, si por detrás hay esfuerzos del departamento de Marca Tucumán e IDEP para alejar la marca de toda ideología política. Sabemos que un gobierno responde siempre a un determinado partido político y no puede emitir mensajes y comunicados carentes de ideología.

En cuanto al receptor, pensemos también que el receptor es una figura pasiva, que escucha y lee, y que además debe obedecer (como en los esquemas de dominación). La reflexión que hago como comunicadora es entonces: al colocar al receptor en esa posición de “recepción” sin reflexión o, mejor dicho, sin posibilidad de negarse, ¿le estamos dando lugar a qué identifique, comprenda y reconozca por qué el gobierno y marca Tucumán son cuestiones diferentes?, ¿tiene el receptor espacio de participación y/o interacción ante el mensaje (ley) del emisor?

“Durante los años sesenta y setenta, por lo menos, los mejores estudios de la comunicación humana en América Latina fueron fruto de notables reacciones a los modelos y teorías que nos llegaron de los Estados Unidos y Europa. Los cuestionamientos al funcionalismo fueron la nota principal de muchos estudios. Ellos comprometieron incluso a aquellos que lo habían aplicado largamente en su formación en universidades del norte y fueron claves en la lucha abierta contra el manejo imperialista del poder”⁹². (Peirano, 2017).

Este esquema de pensamiento positivista- funcionalista aún vigente en el S.XXI en instituciones Argentinas abre la posibilidad de dar a conocer otras corrientes, influencias y miradas de la comunicación desde perspectivas latinoamericanas.

En síntesis, el análisis de Marcas de Racionalidad comunicacional da cuenta que el esquema de pensamiento predominante en la comunicación de Marca Tucumán responde a la teoría positivista, en el que el emisor transmite información (sin considerar si en esa transferencia se completa o no el proceso comunicacional) y que

⁹² Peirano, Luis (2017). Pontificia Universidad Católica, Perú. “De los medios a las mediaciones de Jesús Martín Barbero, 30 años después”. Ed: Miquel de Moragas José Luis Terrón Omar Rincón. InCom-UAB Publicacions. Institut de la Comunicació, Universitat Autònoma de Barcelona, España. Pp.155

coloca al receptor en un rol pasivo (donde debe escuchar, u obedecer, sin participación alguna). Se observa también, una redacción que omite adjetivos que describan o despierten emociones; un rasgo propio del discurso objetivo y científico.

En el lenguaje utilizado, si bien no es técnico, se omiten los contrastes o el uso de estrategias discursivas, o figuras retóricas que generen efectos. En muchos casos se utiliza un registro lingüístico formal, que no coincide con el registro coloquial y espontáneo utilizado en redes sociales, con el objetivo de acortar distancias entre emisor y receptor. Los rasgos más notorios son:

1. Unidireccionalidad
2. Uniformidad
3. La simetría en la disposición de los elementos
4. La relación entre foto y texto
5. La elección de colores que impactan en los sentimientos y percepciones

Por tanto, como ya he mencionado, las marcas de racionalidad dominantes que se registran son linealidad, verticalidad y comunicación operativa, que responden a la **dimensión informativa**, buscando exclusivamente difundir (proceso de transferencia), sosteniendo el esquema básico de emisor-receptor. Por lo tanto, podemos afirmar que esta comunicación está inscripta sólo en lo comunicativo. En este sentido, desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica, diferenciamos lo comunicativo de lo comunicacional en tanto esta metaperspectiva estudia lo comunicacional al considerar “acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos”⁹³.

Esta instancia de análisis y reconocimiento de marcas nos permite reflexionar además sobre la intención de las comunicaciones de Marca Tucumán, que se reducen a lo informativo, enfocados en el mensaje, sin considerar las necesidades diversas de los actores, sin propiciar la conversación y el diálogo de saberes y sin considerar las múltiples dimensiones que engloban a lo comunicacional.

Las dimensiones de la comunicación

Cabe destacar que el análisis de Marcas de Racionalidad realizado no pretende discutir la mirada positivista, ni cuestionar la verticalidad y unidireccionalidad registradas en el modo de comunicación utilizado para Marca Tucumán. Sino, en cambio, se trata de tomar conciencia sobre desde qué posición se realizan las comunicaciones.

Este tomar conciencia es en la práctica registrar ese modo de comunicar para poder identificar que dimensiones de la comunicación entran en juego.

Retomo el concepto de multidimensionalidad en la comunicación (Massoni, 2003) planteado al inicio de este trabajo para subrayar en casos concretos cuáles son estas dimensiones múltiples de la comunicación y cómo en esta investigación propongo

⁹³ Massoni (2013). Pp. 35.

abarcas otras y más que la informativa, con la finalidad de asumir una mirada estratégica.

Las acciones comunicacionales propuestas que se encontrarán descriptas a partir del capítulo VII de este trabajo consideran y abarcan las siguientes dimensiones de la comunicación:

- Una **dimensión informativa** que revisará la información transmitida. En este punto son valiosos los hechos, los datos estadísticos, la difusión de mensajes acerca de su aplicación y de los diferentes usos de marca, entre otros puntos.
- Una **dimensión ideológica** que tendrá en cuenta el tipo de discursos de Marca Tucumán, su modo de accionar, su identificación o no con partidos políticos, creencias religiosas o preferencias por determinados sectores. Las acciones que abarquen esta dimensión estudiarán los modos de operar y los intereses que Marca Tucumán busque destacar como, por ejemplo, el orgullo por lo local (lo tucumano), el cuidado del medio ambiente, de la naturaleza, el compromiso con el patrimonio, con la historia y la cultura, o el fomento del turismo y todos aquellos valores y recursos positivos que la provincia tenga para ofrecer.
- Una **dimensión interaccional** que dará valor al vínculo con el otro, en una relación-acción y en un intercambio de significados. Esta estrategia comunicacional promoverá una construcción conjunta de sentidos sobre Marca Tucumán.
- Una **dimensión comunicacional** que habilite espacios de encuentro entre expertos de *marketing*, comunicadores, representantes políticos, entre otros, para aportar su mirada y su expertiz para el abordaje de la problemática de Marca Tucumán. Es una dimensión que incluye a todos los actores de la sociedad involucrados en la problemática de Marca Tucumán, para que conozcan la Marca y sus objetivos, para que se apropien de ella e impulsen a la marca a lograr el posicionamiento deseado.

Técnica N° 4: Reconocimiento de actores

“Los actores socioculturales son los ‘otros’ con los que necesitamos interactuar en el entorno de la estrategia comunicacional. Pueden ser personas, grupos, organizaciones, que reconocemos como relevantes en torno al problema que aborda nuestra estrategia”⁹⁴.

Como ya se ha dicho, la primera dificultad que habrá que superar es el desconocimiento que tiene el empresariado tucumano sobre el proyecto de Marca Tucumán. Este segmento, además, no tiene la visión de que al tucumano o al territorio/provincia le haga falta diferenciarse, no hace la lectura del mundo globalizado y de las ventajas

⁹⁴ Massoni, S. (2013) Pp.79.

competitivas que significa contar con una marca paraguas para posicionar a la provincia.

Es oportuno mencionar los aportes de Steven Pike⁹⁵ quien, cuando habla de la aplicación de la teoría del *branding* a los lugares, identifica seis dificultades: la multidimensionalidad del territorio, los intereses heterogéneos del público, la implicación política, la necesidad de consenso, la dificultad de transferencia del concepto “ley de marca” del ámbito corporativo al de los territorio y finalmente, la disponibilidad de fondos limitados.

Pero el colectivo de empresarios constituye sólo una parte de los actores en torno al problema. Aparece también la necesidad de definir quién administra y opera esta marca: ¿es el gobierno? Si es así, quiere decir entonces que la Administración pública ¿es “dueña” de la marca? En realidad, tanto el poder político como la administración pública sólo son responsables de su gestión, pero el empresariado no conoce esta diferencia y esto da como resultado una imagen negativa.

En su artículo “La construcción de una marca territorio” Daban Lleir menciona la importancia del compromiso civil y el involucramiento de la sociedad en el uso de marca de un territorio. “Tenemos que partir del objetivo principal al hacer la marca de un territorio, que es que sus ciudadanos se sientan correspondidos y partícipes del proyecto, a ellos más que a nadie se les tiene que enamorar, para que se sientan cómodos y representados con la marca, porque nadie mejor que un ciudadano orgulloso de su territorio para representarlo en cualquier lugar del mundo. Esto sólo se conseguirá si el ciudadano está contento con su entorno (físico) pero también con los servicios que tiene a su disposición y que le proporcionan comodidad, confort y calidad de vida”⁹⁶.

Esto nos invita a pensar entonces cuáles son los actores que se pueden reconocer en torno al problema. Massoni (2007) aclara: “Los actores no son previos al análisis, sino que emergen del recorte operado en función del objetivo de la investigación”.

Herramienta N° 5 Reconocimiento de actores

De acuerdo a los componentes planteados en el despliegue de la VTC, los actores que podemos reconocer según los síntomas, consecuencias, causas básicas y causas próximas son:

- **IDEP (como institución):** es el Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán. Es un ente mixto (público-privado) cuya función es (por ley provincial 7594) crear y administrar la marca provincia.

⁹⁵ Pike, Steven (2005). *Tourism destination branding complexity* en Journal of produc & Brand management. Vol. 14 No. 4, pp. 258-259 . Ed. Emerald Group Publishing Limited . Queensland

⁹⁶ Lleir, Daban (s.f.): “La construcción de una marca territorio” publicado en <http://compolitica.com/la-construccion-de-una-marca-territorio/>

- **Departamento de Marca Tucumán:** es el equipo técnico del área responsable de Marca Tucumán. Actualmente está conformado por un coordinador (Lic. En *Marketing*), un Pasante (estudiante de Ciencias de la Comunicación), una secretaria (Lic. Protocolo y Ceremonial).
- **Ciudadanos:** todos los tucumanos, de origen o habitantes que se sientan tucumanos.
- **Cámaras de empresarios:** incluye a todos los sectores productivos y comerciales ligados a los ámbitos de la cultura, el turismo y la producción.
- **ONG:** asociaciones, instituciones académicas, fundaciones u organizaciones sin fines de lucro que estén vinculadas a la actividad comercial, emprendedora, empresarial o al comercio exterior
- **PyME:** según lo establecido por el Ministerio de Industria
- **Empresarios exportadores:** aquellos que figuren inscriptos en el Registro de Exportadores.
- **Potenciales adherentes a Marca Tucumán:** diseñadores, artesanos, productores de manufacturas, etc. que no estén constituidos como empresas
- **Periodistas:** profesionales que trabajen en medios de comunicación gráficos, televisivos, digitales o radiales.
- **Gobierno – Ministerio de Planificación:** es el responsable de diseñar, delinear, planificar y coordinar.
- **Gobierno – Ministerio de Economía:** conjuntamente con el Ejecutivo es el responsable de definir las partidas presupuestarias para cada repartición.
- **Gobierno – Ente de Turismo**
- **Gobierno – Ministerio de Desarrollo Productivo**
- **Gobierno – Ente de Cultura**
- **Gobierno – Ministerio de Educación**
- **Gobierno nacional**
- **Emprendedores:** profesionales y/o autodidactas interesados en crear sus propios negocios o iniciar actividades productivas.
- **Estudiantes:** alumnos de todas las carreras.
- **Investigadores y teóricos de marcas territorio:** profesionales de las disciplinas de *marketing*, comunicación u otras ciencias sociales interesados en la investigación y desarrollo de marcas territorio.
- **Formadores en Comercio Exterior:** capacitadores formados en Comercio Exterior: licenciados o técnicos en Comercio Exterior, licenciados en Economía, etc.
- **Escuelas y universidades:** instituciones públicas y/o privadas abocadas a la formación.
- **Turistas:** visitantes y potenciales visitantes de Tucumán.
- **Inversionistas:** empresarios, profesionales compañías interesadas en invertir capital o asentarse en la Provincia.

- **Empresarios compradores (contraparte):** supermercadistas, distribuidores, agentes comerciales o empresas interesadas en productos o servicios de Tucumán.

Herramienta N° 6 Actores por componente del problema

Ahora bien, tomando como referencia la relación de los actores con cada aspecto he jerarquizado a los actores como más importantes y menos importantes en torno al problema (tal como propone Massoni, 2013) y que se refleja en los gráficos a continuación.

Estos diagramas reflejan la cercanía y lejanía que tienen los actores con relación al aspecto específico del problema, así como también jerarquizan la importancia de los actores con respecto al problema.

DIAGRAMA N° 1

ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional

HERRAMIENTA N°
6
08/2015

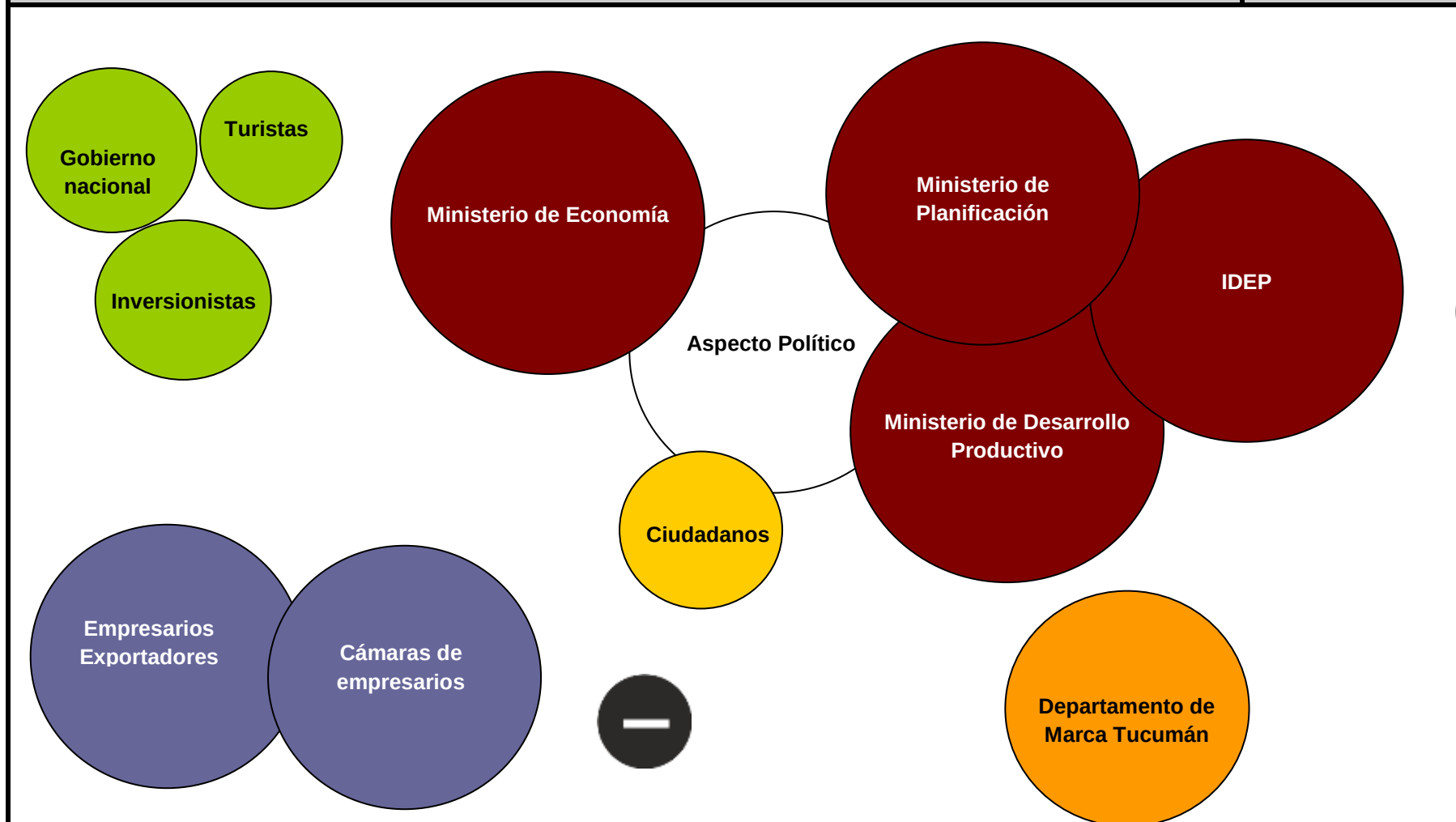


DIAGRAMA N° 2

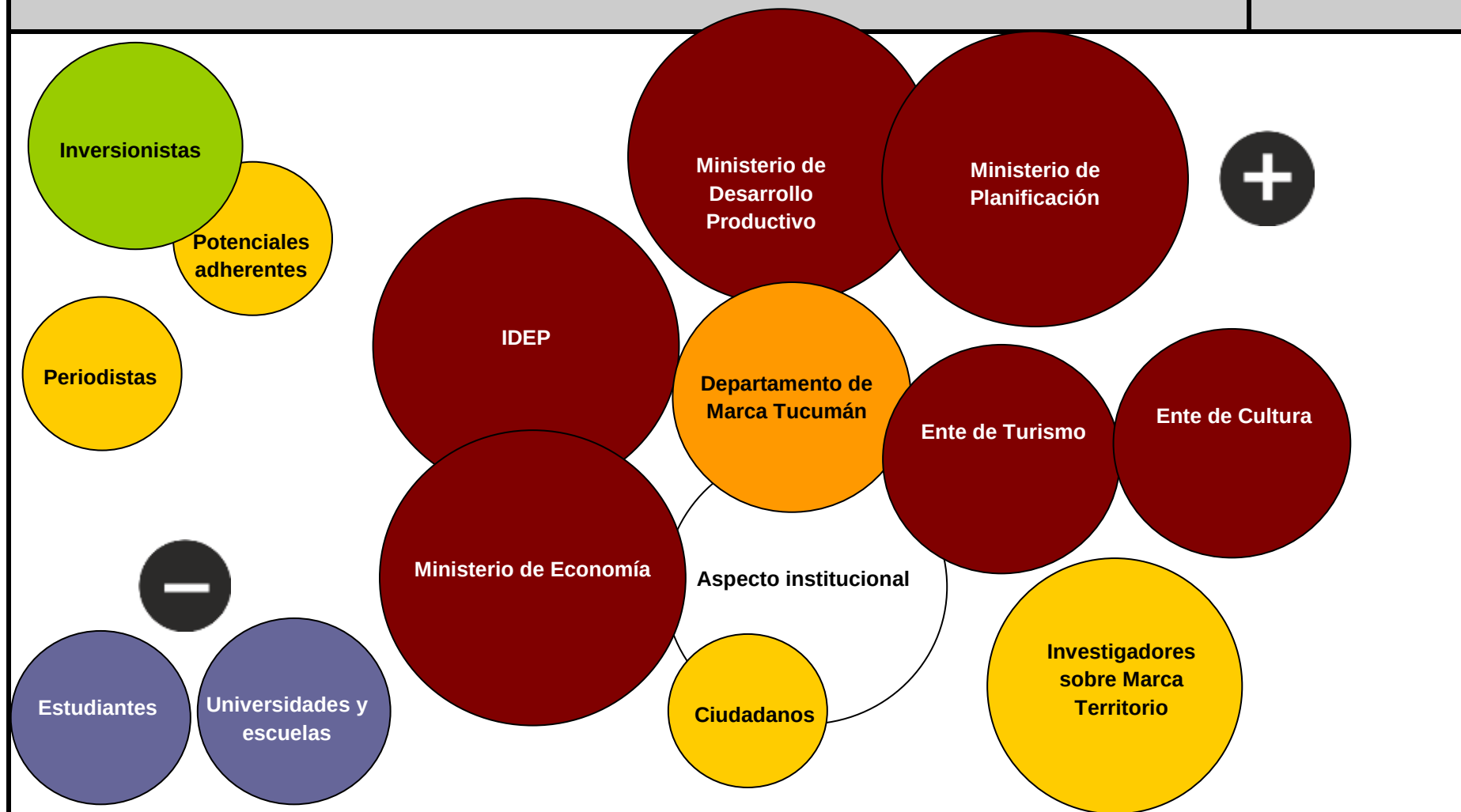
ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO

Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional

HERRAMIENTA N°

6

08/2015



Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

DIAGRAMA N° 3

ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional

HERRAMIENTA N°
6
08/2015

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

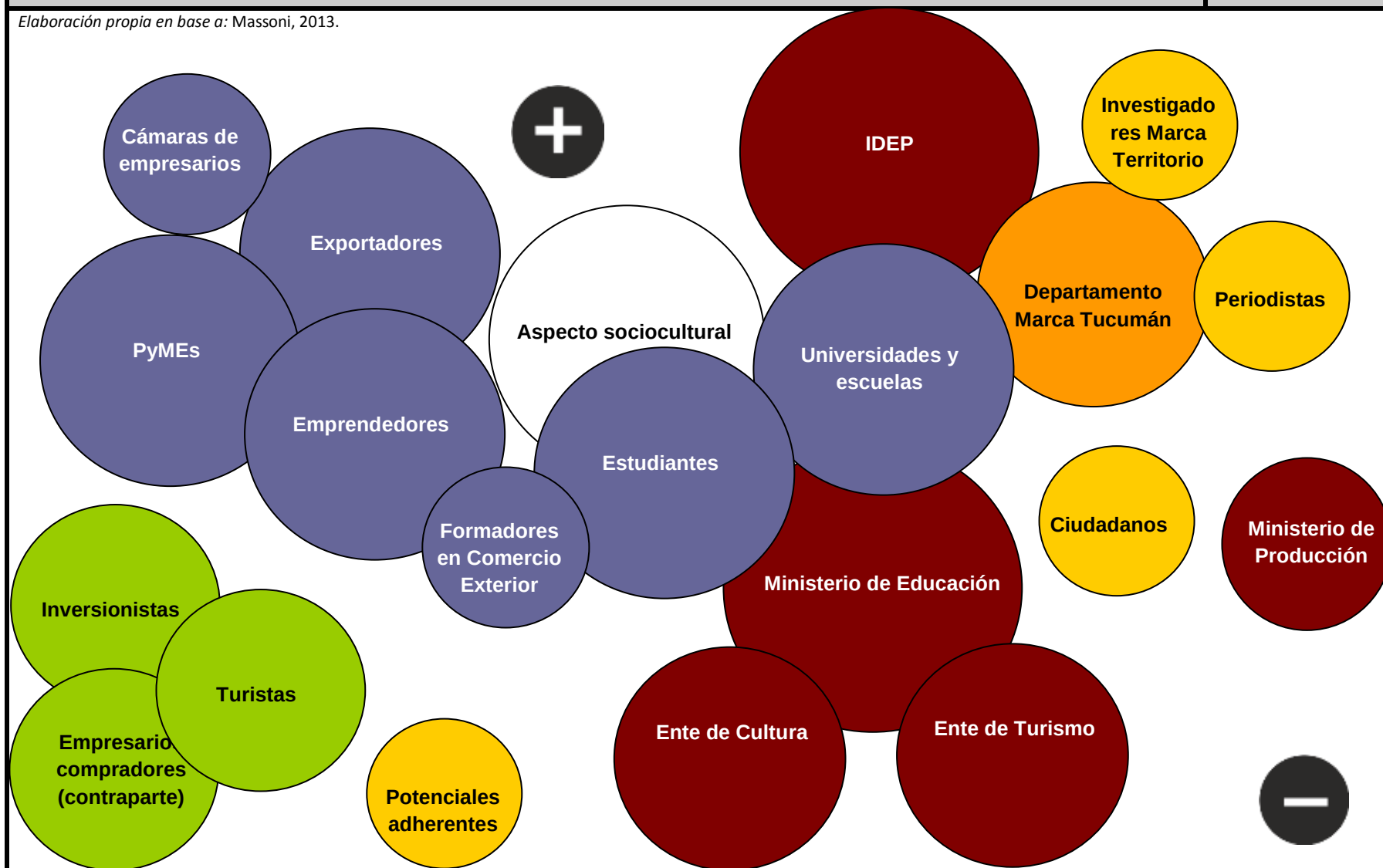


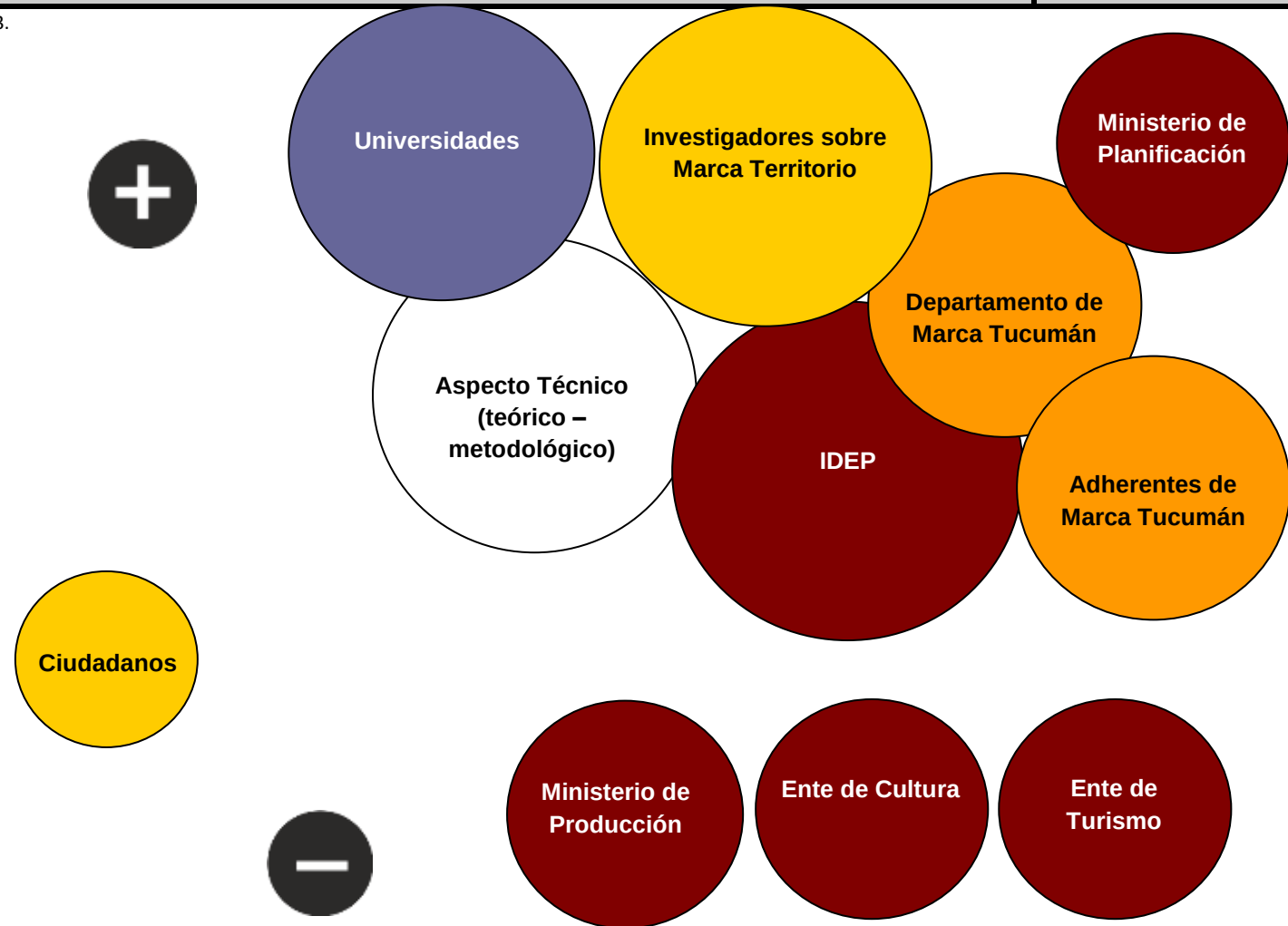
DIAGRAMA N° 4

ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional

HERRAMIENTA N°
6

08/2015

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.



Técnica N° 5 Caracterización de matrices socioculturales

Otra de las técnicas utilizadas en esta investigación es la caracterización de matrices socioculturales, que constituyen una agrupación de los actores según su modalidad actual de vínculo con la problemática en un registro de intersubjetividad no dualista⁹⁷.

“Una matriz sociocultural es un autodispositivo colectivo desde el cual cada actor matriz establece la comunicación. No es previo y por eso la investigación en comunicación estratégica no busca inventarlo sino indagar el especial tipo de encuentro sociocultural actual de los distintos actores/sectores con la problemática”⁹⁸.

Herramienta N° 7 Reconocimiento de matrices socioculturales

La aplicación de esta herramienta nos permite comprender en el caso de Marca Tucumán, cómo cada grupo de actores perciben la situación en torno al problema y cómo actúan. En este caso, veremos qué rol cumple cada grupo, cómo se vinculan con relación a la Marca Tucumán. Comprender su lógica de funcionamiento será fundamental para el posterior diseño de una estrategia comunicacional.

Tabla N° 9 Reconocimiento de Matrices Socioculturales

TABLA N° 9	
Proyecto Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional	HERRAMIENTA N°7
Reconocimiento de Matrices Socioculturales	Fecha 01/08/2015
Los que... GESTIONAN	
Los que... PRODUCEN/VENDEN	
Los que... PRODUCEN CONTENIDOS	
Los que... GOBIERNAN/DECIDEN	
Los que... ESTUDIAN	
Los que... CAPACITAN/ ENSEÑAN/ INVESTIGAN	
Los que... COMPRAN/ INVIERTEN	
Los que... PARTICIPAN	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Massoni (2013) explica que una matriz sociocultural describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social, su linaje de transformaciones. Una

⁹⁷ Cfr Massoni, S. (2013). Op.cit. Pp. 83.

⁹⁸ Massoni, S. (2013). Op.Cit. Pp. 84.

matriz sociocultural es un dispositivo colectivo que programa en cada grupo o sector su sistema de percepción –acción. Es su particular modalidad del vínculo macro social con la problemática. Incluye no sólo las condiciones, sino la percepción que cada grupo tiene de ellas (lo simbólico y lo material imbricados). Esta categoría nos permite evidenciar la pulsión y la tensión en los vínculos entre los diferentes actores en torno a la problemática planteada de Marca Tucumán.

“La categoría matriz sociocultural (Massoni, 2013) define grupos y sectores diferenciados por su particular modalidad del vínculo con la problemática que está determinada por su coherencia interna y por su modo de cambiar. Se trata a la vez de una lógica de funcionamiento, una narrativa y de una trayectoria operacional que puede reconocerse a partir de la observación comunicacional”⁹⁹. Las matrices y los tipos de actores integrantes que se identifican en esta investigación son:

LOS QUE GESTIONAN

IDEP (como institución)

Empleados del IDEP

Departamento Marca Tucumán

LOS QUE PRODUCEN/VENDEN

Cámaras de empresarios

ONG

Empresarios pequeños y medianos

Empresarios exportadores

Potenciales adherentes a Marca Tucumán

LOS QUE PRODUCEN CONTENIDOS

Departamento de Marca Tucumán

Periodistas

LOS QUE GOBIERNAN/DECIDEN

Gobierno – Ministerio de Planificación

Gobierno – Ministerio de Economía

Gobierno – Ente de Turismo

Gobierno – Ministerio de Desarrollo Productivo

Gobierno – Ente de Cultura

LOS QUE ESTUDIAN

Emprendedores

Estudiantes

LOS QUE CAPACITAN/ ENSEÑAN/ INVESTIGAN

Investigadores y teóricos de marcas territorio

Formadores en Comercio Exterior

Escuelas y universidades

Gobierno – Ministerio de Educación

LOS QUE COMPRAN/INVIERTEN

Turistas

Inversionistas

Empresarios compradores (contraparte)

LOS QUE PARTICIPAN

Ciudadanos

⁹⁹ Massoni, Sandra (2013). Op.cit. Pág. 103.

Herramienta N° 8 Caracterización de matrices socioculturales

A partir de la definición de estas matrices enlisto a continuación una matriz de datos que caracterizan las lógicas de funcionamiento de estos grupos, como modalidad del vínculo de cada una de estas matrices.

En esta matriz se caracterizan los intereses (vinculados a lo simbólico), las necesidades (vinculadas a lo material), las expectativas (vinculado a lo que esperan hoy respecto de la transformación buscada por este proyecto, sean simbólicas o materiales)¹⁰⁰.

Tabla 10 Caracterización de MS "Los que gestionan"

Tabla N° 10			
Matriz sociocultural: LOS QUE GESTIONAN			
Actores: Empleados del IDEP; departamento de Marca Tucumán; IDEP (como institución)			
Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas
Conocimiento profundo del problema. Falta abordar el tema con una visión integral y multidisciplinar. Falta de conocimiento sobre el tema, porque es un nuevo modo de trabajar en el mundo.	Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado	Contar con mayor presupuesto. Contar con más personal y heterogeneidad para abordar el problema desde diversas disciplinas.	Conseguir el posicionamiento de Tucumán deseado en la región, el país y el mundo
Elaboración propia 08/ 2015 en base a: Massoni, 2013			

Tabla 11 Caracterización de MS "Los que producen/venden"

Tabla N° 11			
Matriz sociocultural: LOS QUE PRODUCEN/VENDEN:			
Actores: Cámaras de empresarios; Empresarios pequeños y medianos; Empresarios exportadores; Potenciales adherentes a Marca Tucumán			
Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas
Falta de reconocimiento del problema. Conocimiento sobre las demandas y reglas de mercado. Poca información y desconocimiento de estrategias de <i>marketing</i> para	Aumentar sus ventas o conseguir inversionistas externos para incrementar su capital. Mejorar su capacidad de producción.	Contar con mayor presupuesto y/o un tipo de cambio competitivo. Disponer de personal altamente capacitado en materia de Comercio Exterior. Apoyo externo (del	Conseguir nuevos clientes. Sostener e incrementar sus ingresos, como resultado de mayores ventas. Ganar en visibilidad y posicionamiento de

¹⁰⁰ Massoni, Sandra (2013). Op.cit. Pág.95.

competir internacionalmente. Falta de integración con pares. Desconfianza y competencia.		gobierno o terceros) para ganar competitividad en los mercados internacionales.	sus propias marcas.
Elaboración propia 08/ 2015 en base a: Massoni, 2013			

Tabla 12 Caracterización de MS "Los que producen contenidos"

Tabla Nº 12			
Matriz sociocultural: LOS QUE PRODUCEN CONTENIDOS			
Actores: Departamento de Marca Tucumán y del IDEP; Periodistas			
Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas
Conocimiento del problema. Falta de directivas claras y de herramientas para resolver el problema.	Comunicar eficaz y eficientemente la estrategia de Marca Tucumán.	Conocer y saber más sobre <i>branding</i> de territorios. Contar con mayor información sobre los atributos, valores y la estrategia comercial. Contar con mayor tiempo y presupuesto para investigar y generar acciones.	Contribuir con la comunicación para conseguir el posicionamiento de Tucumán deseado en la región, el país y el mundo
Elaboración propia 08/ 2015 en base a: Massoni, 2013			

Tabla 13 Caracterización de MS "Los que gobiernan/deciden"

Tabla Nº 13			
Matriz sociocultural: LOS QUE GOBIERNAN/DECIDEN			
Actores: Ministerio de Planificación; Ministerio de Economía; Ente de Turismo; Ministerio de Desarrollo Productivo; Ente de Cultura			
Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas
Falta de reconocimiento del problema.	Dar una buena imagen de su gestión política. Conseguir buenos resultados en las elecciones.	Mantener la credibilidad y el consenso entre el empresariado.	Conseguir el posicionamiento de Tucumán deseado en la región, el país y el mundo. Evitar crisis sociales.
Elaboración propia 08/ 2015 en base a: Massoni, 2013			

Tabla 14 Caracterización de MS "Los que estudian"

Tabla Nº 14			
Matriz sociocultural: LOS QUE ESTUDIAN Actores: Emprendedores; Estudiantes.			
Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas
Desconocimiento del problema. Desconocimiento de los atributos diferenciales de la provincia. En Tucumán, en las facultades no reciben formación orientada al emprendedurismo o el comercio exterior. Sólo quienes de forma particular lo eligen pueden acceder a especializaciones y/o cursos pagos.	Conseguir un buen puesto de trabajo en el futuro o poder desarrollar su idea de negocio exitosamente. Prepararse para trabajar en un mundo competitivo.	Apoyo económico para formación y/o una oferta académica de perfeccionamiento que sea gratuita. Accesibilidad para asistir a capacitaciones.	Aspirar a una formación de excelencia. Estar a la altura de mercados más competitivos. Adquirir conocimientos y herramientas para conducir mejor su negocio.
Elaboración propia 08/ 2015 en base a: Massoni, 2013			

Tabla 15 Caracterización de MS "Los que capacitan/enseñan/investigan"

Tabla Nº 15			
Matriz sociocultural: LOS QUE CAPACITAN/ENSEÑAN/INVESTIGAN Actores: Investigadores y teóricos de marcas territorio; Formadores en Comercio Exterior; Escuelas y universidades tucumanas			
Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas
Conocimiento sobre las nuevas reglas de mercado. Desconocimiento sobre <i>branding de</i> territorios. Es un concepto nuevo. Desconocimiento sobre la existencia de Marca Tucumán, como herramienta de visibilidad y distinción.	Entrenar jóvenes profesionales y brindarles herramientas para su futuro profesional. Contar con financiamiento para su propia formación profesional.	Tener estudiantes inquietos y demandantes de formación referida a temas de comercio exterior, emprendedurismo.	Contar con jóvenes profesionales capacitados. Reducir el desempleo juvenil.
Elaboración propia 08/ 2015 en base a: Massoni, 2013			

Tabla 16 Caracterización de MS "Los que compran/invierten"

Tabla N° 16			
Matriz sociocultural: LOS QUE COMPRAN /INVIERTEN Actores: Turistas; Inversionistas; Empresarios compradores (contrapartes)			
Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas
Tienen objetivos y pretensiones claras referidas a los negocios o al descanso turístico. Falta de conocimiento del potencial turístico, productivo y cultural de Tucumán.	Conocer nuevos lugares y vivir experiencias gratificantes. Tener contacto con otras culturas. Conseguir nuevos contactos, potenciales proveedores o compradores. Realizar negocios prósperos.	No tienen necesidades vinculadas al problema. Es una elección optar o no por Tucumán.	Tener facilidades de pago, seguridad (física, administrativa, financiera, legal) y experiencias satisfactorias.
Elaboración propia 08/ 2015 en base a: Massoni, 2013			

Tabla 17 Caracterización de MS "Los que participan"

Tabla N° 17			
Matriz sociocultural: LOS QUE PARTICIPAN Actores: ciudadanos			
Saberes	Intereses	Necesidades	Expectativas
Conocimiento parcial del potencial turístico, productivo y cultural de Tucumán. Conocimiento parcial sobre la existencia de Marca Tucumán, como herramienta de visibilidad y distinción. Desconocimiento de las reglas de mercado y de la necesidad de utilizar marcas territorio como estrategia de posicionamiento.	Sentirse a gusto con el lugar donde vive: su clima, su tierra, su naturaleza, su ciudad, su arquitectura, sus valores, su gastronomía.	Sensación de bienestar, de seguridad, de orden. Sentirse escuchado en sus demandas y encontrar respuestas a sus problemas.	Que su Provincia sea reconocida por aspectos y situaciones positivas. Que Tucumán sea un lugar bueno para vivir, para visitar, para invertir.
Elaboración propia 08/ 2015 en base a: Massoni, 2013			

A modo de repaso, cabe mencionar que través de todas las herramientas de Comunicación Estratégica implementadas en esta investigación he podido: identificar un problema núcleo, reconocer a todos los actores involucrados en torno a la problemática, construir matrices socioculturales que me permiten comprender el modo de percibir y de actuar que tienen los actores y dejar en evidencia la pulsión y la tensión que existen.

Durante el análisis y definición del problema planteado en el caso de Marca Tucumán noté que, junto con el desconocimiento general de las marcas territorio, dos de los obstáculos más grandes que dificultan la apropiación de marca y el cumplimiento de sus objetivos son: su esencia ambigua, público-privada, marca de nadie y de todos, pero creada por un gobierno; como así también, el vacío conceptual, la falta de estudios académicos y la omisión epistemológica de muchos de los términos que se utilizan en la gestión y construcción de estas marcas, que devienen en subjetivas interpretaciones, confusiones y dobles sentidos, inclusive entre los mismos expertos de *marketing*. Despegar la asociación directa que hace la sociedad entre la marca y un símbolo político me pareció un tema central para trabajar en torno al problema, por lo cual incluyo en este trabajo un capítulo especial sobre este punto.

También es importante comentar que en esta investigación no se pone foco en el desarrollo de estrategias para posicionar un territorio, sino en la comunicación que habilita acciones para el desarrollo de ese proceso. En otras palabras, el despliegue comunicacional que aquí se plantea considera en todo momento el objetivo central de posicionamiento que tienen las marcas territorio pero no aspira a ser considerado una estrategia de *branding* sino una estrategia comunicacional.

A partir de aquí, en la construcción del Diseño de una Estrategia Comunicacional se detectan las mediaciones que permitirán indagar el lugar de intervención posible, ya sea porque hay “algo” que obstaculiza o “algo” que favorece la transformación. La mediación será la llave que nos permitirá trabajar la transformación desde las relaciones¹⁰¹.

“La mediación es un dispositivo colectivo que opera en el espacio comunicacional. La mediación enactúa. No es previamente simbólica o material, sino acción encarnada y, por lo tanto, encarnación también de la particular tensión que lo simbólico y lo material presentan en la situación que se está analizando. (...) Esta mirada incluye al menos los siguientes aspectos: sobrepasar la linealidad; integrar lo simbólico y lo material; captar la negociación; interpelar lo relacional; operar en lo fluido y hacer emerger la intencionalidad”. (Massoni, 2007).

¹⁰¹ Massoni, S. (2007).

Josefina Domínguez - *Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de Marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional* (2020).

CAPÍTULO VII

“No camines delante de mí, puede que no te siga. No camines detrás de mí, puede que no te guíe. Camina junto a mí”.

A. Camus

VII. Diseño de Estrategia Comunicacional

El material consultado sobre marcas de territorio, el desarrollo de la VTC, el análisis de matrices socioculturales, el diagnóstico y prescripción mediante marcas de racionalidad en casos concretos de la comunicación actual de Marca Tucumán, la construcción de un árbol de soluciones (como pasos del diseño de la estrategia de esta investigación) sentaron bases para el diseño de una Estrategia Comunicacional Enactiva para marcas territorio, poniendo foco en el caso de Tucumán y su posicionamiento regional, y la construcción de un enfoque propio que se desarrollará a continuación.

Al comienzo de esta investigación, el problema planteado era la falta de uso de Marca Tucumán como herramienta de posicionamiento de la provincia. Para ello, la propuesta de esta investigación enactiva fue el diseño de una estrategia comunicacional transdisciplinar (como autodispositivo colectivo) que habilite espacios para el encuentro entre los actores socioculturales identificados en torno a esta problemática situada y compleja de Marca Tucumán con la finalidad de aportar posibles soluciones. La aplicación de herramientas y técnicas ha permitido, en primer lugar, la detección de problemas concretos con relación al contexto, en segundo lugar, la exploración hacia las causas y consecuencias y, por último, la vinculación del problema con respecto a diferentes componentes. No obstante, no pretendió ni pretende ser una descripción y un análisis rígido sino el inicio de un trabajo conjunto que dé lugar a la emergencia de nuevas realidades, como ha sucedido desde el comienzo de este trabajo.

Retomo aquí la definición de comunicación de Massoni como *encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macro social* y su propuesta de tomar como análisis metodológico a *las Mediaciones, a las Marcas de racionalidad comunicacional y a las matrices socioculturales*. Tal como explica “se trata de explorar las modalidades de construcción de lo social sobre las diferencias, no negándolas, sino considerando también su fractalidad (Mandelbrot 1984) reconociendo la pauta que replica individuo y sociedad en las matrices socioculturales”¹⁰².

A diferencia de otras, esta investigación enactiva implicó mi participación, mis análisis y mi búsqueda de estrategias que habilitaran la comunicación como cambio social conversacional. Por tanto, en este trabajo, no se ha planteado un procedimiento con instrucciones que midan los resultados de las ideas, sino que se ha buscado la transformación. Siempre con el objetivo de detectar y destrabar aquello que obstaculizaba el posicionamiento y uso de la marca en un período específico. Así, desde el primer momento se motivó el encuentro multidisciplinario, en reuniones en el IDEP, y se aportó un punto de vista a las conversaciones, bajo el enfoque de la Comunicación Estratégica para dar espacio al emerger de lo nuevo.

Uno de los primeros acercamientos, en busca de la transformación, fue introducir el concepto de marca territorio en el IDEP, para que dejara de llamarse la “Marca Provincia”,

¹⁰² Massoni, S. (2013) Op.cit. Pp. 16.

cuya definición nadie tenía clara. Se compartieron estudios y nociones sobre estas marcas, principalmente, con el departamento de Marca Tucumán, con la intención de poner fin a mucha ambigüedad y omisión y dar comienzo a una etapa de claridad, de acciones intencionales y de desarrollo de una estrategia.

“El investigador (estratégico) realiza una integración valorativa de los saberes teóricos para acompañar los procesos de conocimiento/acción de los actores involucrados. Así, lejos de pensarse como un punto final de la transferencia tecnológica y científica, la comunicación se asume como momento relacionante de la diversidad sociocultural en cada una de las acciones del programa de investigación. Desde el enfoque de la comunicación estratégica ya no es posible diferenciar, por ejemplo, acciones técnicas de acciones de comunicación”. (Massoni, 2007, pp.17)

Este trabajo se ha realizado en paralelo con las acciones que el departamento de Marca Tucumán y que el IDEP llevaron a cabo desde finales de 2012. También se ha realizado en paralelo con el trabajo de muchas otras marcas territorio que han surgido y de muchas otras investigaciones que, en este período, puedan haberse llevado a cabo. En síntesis, esta investigación estuvo “siendo” en el mismo momento que otras acciones estaban “siendo”. Los cambios fueron notorios tras la articulación entre los avances investigativos y las decisiones del IDEP, donde el emerger de lo nuevo se manifestó de manera natural. Esto, sucedió así, porque se trabajó con estrategias que interpelaran la dinámica social, actuando de manera crítica y valorativa. Como enuncia Massoni (2007) al hablar de la investigación del comunicador estratégico: “Toda comunicación, mediatizada o no, masiva o interpersonal, etc., más que un proceso de transmisión debe pensarse como el proceso de construcción de una relación. Así, más que un proceso exógeno, algo que se recibe, se transmite, etc., la comunicación es una dimensión social, un proceso endógeno en cada uno de los grupos y sectores participantes, que se asemeja a un proceso educativo”¹⁰³.

El crecimiento de la etapa de construcción de marca y el continuo desarrollo de una estrategia de marca para Tucumán fueron acompañados y documentados (parcialmente) en esta investigación. Porque aún siguen en proceso, aunque esta investigación termine. Pero, el diseño de esta estrategia comunicacional, ha sido como plantar semillas en las conversaciones de Marca Tucumán, que fueron germinando y creciendo en diferentes direcciones y en diferentes plazos. La fluidez, la complejidad y la multidimensionalidad de la comunicación de una marca territorio hoy son reconocidas.

Por ese motivo, en este apartado de Diseño de Estrategia Comunicacional se plantean análisis, conclusiones y resultados de muchas acciones llevadas a cabo. Se relatan cronológicamente y se detallan, con más atención, aquellas que atraviesan la comunicación como puente para el posicionamiento. Pero también se plantean pasos a futuro, que podrán ser considerados en el largo camino que tiene Marca Tucumán por recorrer.

¹⁰³ Massoni, S. (2007). Pp. 17.

El componente político de las marcas territorio

Tal como refleja la VTC planteada (Tablas N°1 al N°5) la marca territorio tiene un componente político que es atravesado por la ideología (según los intereses del partido político de turno), por el tiempo de duración de las gestiones de gobierno y por un “modo de hacer” propio de la administración pública. Lógicamente, todas estas variables condicionan el desarrollo de Marca Tucumán.

Más que el reconocimiento de tal o cuál tipo de ideología dominante que impregna los discursos de todo gobierno, lo que interesa en este punto es simplemente que registremos la existencia de una ideología. Quizás sea redundante en esta instancia de la investigación decirlo, porque ya expuse que bajo esta perspectiva reconocemos como válidas las subjetividades, las intenciones y los intereses de cada uno de los actores pero, aun así, cabe recordarlo para aportar un trasfondo al problema que se registra entre Marca Tucumán y el logo oficial del gobierno.

En el caso de Marca Tucumán el gobierno asumió un rol activo en la gestión de marca y lo hizo por cuenta propia (sin la contratación de una consultora privada) y sin experiencia previa o conocimiento de *branding* de ciudades. Esto lo convirtió en emisor y “hacedor” de las comunicaciones y acciones; más allá de que los mensajes hayan sido distribuidos por la Legislatura (ley) y por el departamento de Marca del IDEP (en mensajes de Facebook y página web).

De todos modos, no ha sido solamente ese rol activo, protagónico y expuesto del gobierno en asuntos de Marca Tucumán lo que provocó la asociación, sino también el modo de comunicación que estuvo principalmente atravesado por la dimensión informativa, con cierto carácter imperativo, propia del positivismo (como se registró en Análisis de Marcas de Racionalidad en Herramienta N° 3, casos 1 al 5, y en los ejemplos 1 al 8 planteados en la presentación del problema). Esto, desde nuestra premisa, ha conducido a generar confusión y a crear la percepción de que Marca Tucumán era un logo del gobierno; y, además, hacerlo desde un lugar que aporta negatividad.

“Des-cubrir” este componente en las marcas territorio abrió la posibilidad de pensar de otro modo. ¿Cómo trabajar la comunicación del gobierno sobre asuntos de Marca Tucumán para que sus mensajes mantengan la distancia suficiente sobre las ideologías del partido político que conduce ese gobierno? ¿Debe el gobierno ser un protagonista de las marcas territorio? ¿Cuál es/debería ser su rol?

La organización estatal: una predisposición en “el modo de hacer”

La consideración de este componente político nos habilitó también al análisis y consideración (como contexto situacional) sobre la organización estatal en Argentina. Una organización sistémica. Un todo compuesto de partes que interactúan entre sí. Ministerios, Secretarías, Direcciones, Organismos (en ese orden) son clasificados de acuerdo a su alcance y jerarquía, atribuidos por sus funciones y las interacciones que existen entre las partes.

“Cuando nos referimos a un sistema, queremos significar un conjunto delimitado de elementos interdependientes. Las palabras claves son interdependiente y delimitadas. Por "interdependencia" entendemos una relación de partes, en las cuales cualquier cosa que le ocurra a un componente de un sistema afecta, aunque sea muy débilmente, el equilibrio y las relaciones de todo el sistema. Por "delimitado" entendemos un estado cuyos componentes se hallan tan relacionados entre sí que resulta posible indicar dónde termina el sistema y dónde empieza su contorno”¹⁰⁴.

La valoración de la organización estatal sistémica nos permite poner claridad en el contexto y el modo (vertical y lineal) en el que las acciones comunicacionales de Marca Tucumán se llevaban a cabo. Su “modo de hacer” mostró (y aún lo hace en algunos casos), una característica inherente del propio funcionamiento de las instituciones públicas y de la falta de una perspectiva comunicacional.

“El sistema nacional está formado por sistemas componentes y pertenece a un sistema mundial parcialmente evolucionado. Por consiguiente, para enfrentarnos de hecho con un sistema de cualquier magnitud se torna necesario cambiar alguna vez el nivel de análisis -bajando o subiendo el nivel-, sin perder de vista qué unidades interactúan en el nivel concreto que se está examinando. Importa tener bien en claro si en un momento dado estamos considerando una entidad dada como sistema de partes componentes o como una de las muchas unidades de algún sistema más amplio. Cuando nuestra atención se concentra sobre el estado como un sistema, vemos a las unidades -miembros, grupos o individuos- como indiferenciadas, es decir, como si no fueran sistemas en sí mismas sino simples partículas que operan en una entidad más grande. Cuando nos concentramos sobre alguna unidad componente más pequeña, la vemos como un organismo separado, diferenciado a su vez por un ordenamiento particularmente complejo de elementos-miembros”. (Schramm, 1969).

Esta organización verticalista y sus normas suponen un modo de hacer que replica el mismo esquema. En otras palabras, para poner un ejemplo concreto, diseñar una ley que obligase a todos a utilizar la Marca Tucumán fue una idea que tuvo presente ese modo de hacer, que consideró la viabilidad y el masivo impacto que tendría.

Lo que no consideró fue que sería una acción más del Gobierno con relación a Marca Tucumán, que tendría un carácter imperativo (muy alejado del concepto de promover la apropiación de la Marca) y, por sobre todas las cosas, impondría cierta distancia entre la Marca y el empresariado. Por qué ¿cómo se les explica a los ciudadanos o al empresariado que Marca Tucumán no es “el Gobierno” cuando ellos ven y leen que el Gobierno les habla a través de una ley para exigir su uso? En segundo lugar, aparece la interpretación del mensaje transmitido (siguiendo con el mismo ejemplo: el contenido de la ley). Exigir que todas las dependencias del gobierno utilicen Marca Tucumán provocó que, por ejemplo, la Policía de la provincia creyese que estaba en lo correcto al aplicar la Marca en sus vehículos. De nuevo, entonces, ¿cómo se les explica a las dependencias del Gobierno que

¹⁰⁴ Schramm, William (1969). El desarrollo de las comunicaciones y el proceso de desarrollo. Publicado en PYE, Lucian W. (comp.) Evolución política y comunicación de masas, Troquel, Buenos Aires.

está bien que usen la Marca pero no como sinónimo del logo de gobierno? ¿Fue positivo o negativo que aplicasen la marca en sus vehículos de patrulla?

¿Quién es “dueño” de las marcas territorio?

Un tópico que se conecta directamente con esta cuestión que estamos revisando, sobre el rol del emisor de los mensajes y el protagonismo del gobierno, es lo que los autores plantean bajo la pregunta de ¿quién es el dueño de una marca territorio?

Existe cierta ambigüedad respecto a los “propietarios” de estas marcas. Detrás de una marca comercial siempre hay una empresa, que a través de acciones de *marketing*, busca incrementar sus ventas. Y esa empresa, a su vez, tiene un dueño, o varios, interesados en aumentar su rentabilidad. Por tanto, cualquier costo que el *marketing* de su/sus productos supongan, se transforman en una inversión, para generar ganancias.

Ahora bien, en el caso de las marcas territorio... ¿quién tiene la ganancia y quién hace la inversión?, ¿es correcto hablar de dueños/propietarios de marca? La primera posible respuesta es que la ganancia será para todos los ciudadanos de ese territorio y que la inversión será del Gobierno. Se puede, indudablemente, profundizar un poco más y encontrar otras respuestas a estos interrogantes, sin embargo, no es la cuestión económica la que nos atañe aquí, sino los roles de los actores involucrados y la perspectiva de la comunicación.

Marzano (2012) deja entrever que hay una dimensión legal en las marcas territorio que atraviesa a esta pregunta de posesión. “Si cada marca es de alguien, entonces tiene sentido que también la marca país tenga un dueño. Y como en un régimen democrático, el gobierno nacional representa los intereses del pueblo (los stakeholders¹⁰⁵), es absolutamente correcto que nuestro Gobierno Nacional sea dueño de nuestra marca país. O tal vez esto sea solo legalmente correcto, pero hay problemas en la construcción de capital de marca que vale la pena explorar”¹⁰⁶. Bajo esta lógica, deberíamos entonces pensar que en una marca provincia el dueño será el gobierno provincial, en una ciudad será el municipio y así sucesivamente.

También Buck Song afirma que no hay dueños invisibles en las marcas de territorio, que el Gobierno es el dueño¹⁰⁷. “El papel de las agencias gubernamentales que conciben y dirigen los esfuerzos de marca nación es parte de la manifestación más amplia de la “mano visible” del Estado en todos los asuntos públicos. Este es un corolario del concepto de la mano invisible del economista y filósofo moral escocés Adam Smith, del siglo XVIII, que dirige

¹⁰⁵ N. del A. Marzano define *stakeholders* como “portadores de interés son todos aquellos quienes pueden afectar o ser afectados de ciertas decisiones. Si la marca país de Ecuador es nuestra identidad competitiva, todos los ecuatorianos somos stakeholders de la marca”.

¹⁰⁶ Marzano, Giuseppe (s./f.): “Marca país: un enfoque metodológico” en Revista Polemika del Instituto de Economía de la Universidad San Francisco de Quito. Nº 9. Junio de 2012 en

https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika009/polemika009_008_articulo004.pdf

¹⁰⁷ N. del A. El autor habla de Singapur, donde entre 1959 y 1990 el primer ministro fue Lee Kuan Yew, quien por propia voluntad dejó el cargo. A él se le atribuye la transformación que tuvo el país y que lo convirtió en una potencia económica.

el mercado libre (con su motivo de beneficio subyacente básico) para lograr resultados económicos que resultan ser para el bien general. Aquí, la similitud entre manos invisibles y visibles es quizás instructiva para mejorar aún más el mecanismo operativo en el avance de una marca nación. La mano invisible de los mercados libres tiene un principio autorregulador, y este impulso debería permitir alcanzar una expresión más completa también en el caso de la mano visible en la marca nación”¹⁰⁸.

En la práctica de la gestión de marcas territorio sabemos que siempre hay un gobierno que delega esta responsabilidad en una institución, organismo o en un grupo responsable (que puede o no pertenecer al sector privado) para su gestión, conducción y comunicación. Y ese “alguien” que gestiona es en la práctica, un invisible. De ese modo, se observa que muchas marcas tienen sitios web, perfiles en redes sociales, avisos publicitarios en revistas bajo la única y exclusiva firma de “la marca”, sin especificar el nombre de la consultora que concretamente escribió ese post o sin un logo de gobierno que dejé entrever quién pagó el aviso en la revista. Esta característica que quizás pueda ser “natural” desde una perspectiva del *marketing*, en comunicación nos abre la consideración de cierto anonimato o, incluso, de un pacto implícito en el que el lector sabe quién está detrás de ese mensaje. ¿Lo sabe? Una nota sin firma, una publicidad sin logos, un perfil en redes sociales sin datos de autoría dan lugar a la libre interpretación de quien la recibe.

Expongo aquí dos ejemplos de marcas de países latinoamericanos que han creado perfiles de marca en la plataforma de Facebook. Al describir su tipo de organización uno se presenta como organización sin fines de lucro y el otro afirma que es una organización gubernamental.

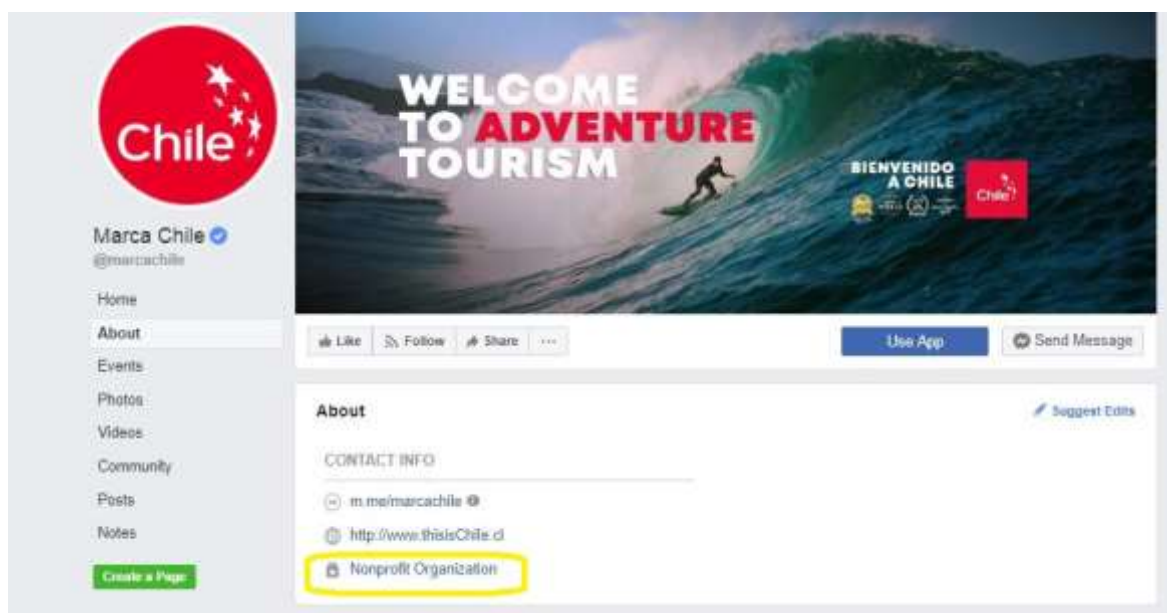


Imagen 18 Captura de pantalla de presentación en el perfil de Facebook Marca Chile.

¹⁰⁸ Buck Song, K. (2011). “The government’s visible hand. State of Play” en *Brand Singapore. How nation branding built Asia’s leading global city*. Ed. Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd. Singapur. Pp. 60.

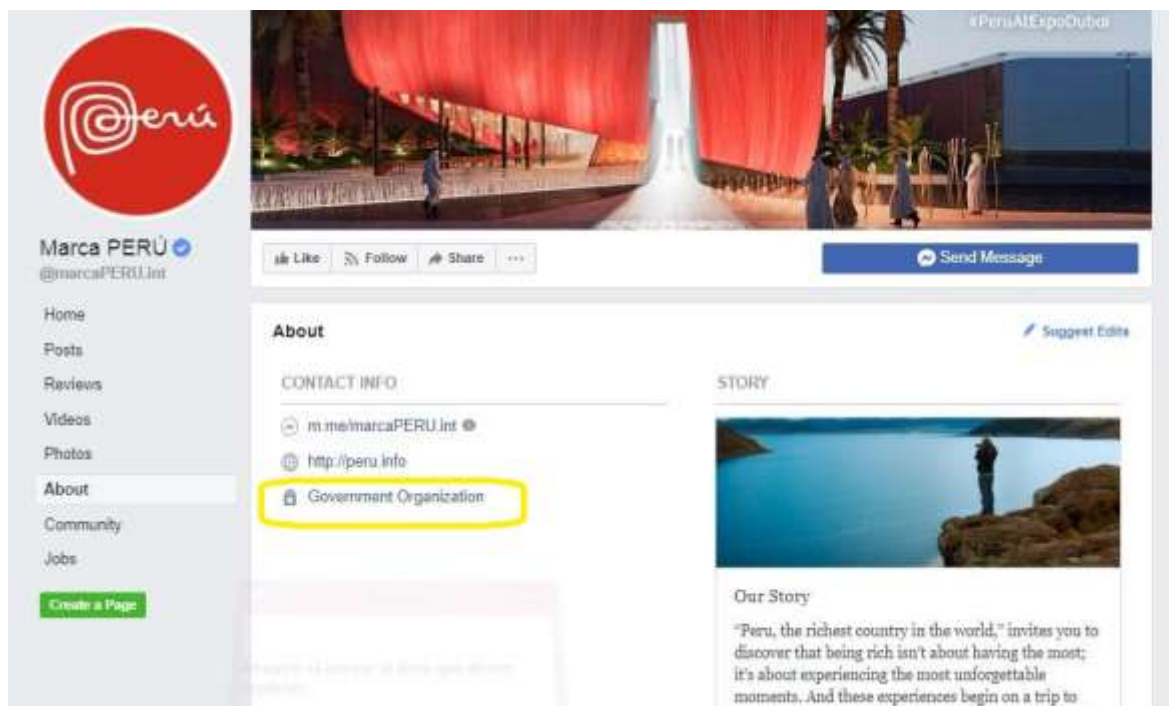


Imagen 19 Captura de pantalla de presentación en el perfil de Facebook Marca Perú.

“Hay dos principales debilidades que se observan a menudo en una marca nación, en comparación con una marca corporativa. Una es que generalmente “no hay nadie a cargo”, y la otra es que los esfuerzos de marca tienen plazos cortos debido a los cambios en el liderazgo político, generalmente cuando un partido político pierde el poder en las elecciones generales, o cuando el político a cargo de la marca de la nación se cambia por razones políticas” (Buck Song, 2011).

Pensar en una marca pública

La práctica indica que las marcas territorio son creadas por un gobierno. Son creadas para un territorio, una sociedad, una comunidad que vive en una ciudad, en una provincia o en un país determinado. Buscan visibilizar un territorio (de manera sintética y gráfica) ante los ojos de potenciales turistas e inversores y el desarrollo de acciones tiene como fin último aumentar las riquezas de ese territorio. “El papel de las ciudades es ser invertible y estar listo para la inversión. La inversión crea empleos, expande la base impositiva, ayuda a administrar presupuestos y calificaciones crediticias, y financia educación, infraestructura y servicios. Las regiones y ciudades son promotores activos de sus beneficios”¹⁰⁹.

Esta emergente competencia entre ciudades y países por atraer más ha generado como consecuencia en los gobiernos una necesidad de encarar estrategias que persigan esos objetivos. Algunos lo están de haciendo de manera más organizada, con planificación y

¹⁰⁹ Clark (2007). *Report of the Economic Development Comitee, City of Toronto, a presentation to the city*. en Middleton (2011). Op.cit.

estudio, trabajando el tema desde equipos multidisciplinarios; otros, realizan acciones aisladas con diferentes equipos técnicos, dispuestos cada uno en su disciplina; y, otros aún no han comenzado.

De cualquier manera, lo interesante es observar que si las marcas territorio surgen como iniciativas del Gobierno, en beneficio de los ciudadanos, el origen de esta idea no está en el ciudadano. La singularidad de estas marcas es que su “dueño” las crea para beneficio de otros. Porque si los beneficios devienen en ventajas para todo el territorio, para muchos sectores productivos, e indirectamente abarcan a todo el tejido social de una comunidad, estamos hablando de un asunto público.

Marzano lo remarca al mencionar la importancia de involucrar y hacer partícipe a otros. En su artículo “Marca país: un enfoque metodológico”, reconoce que la publicidad gubernamental no es suficiente para trabajar en una marca país. “En materia de marca país, estamos en un contexto *sui generis* donde los principios de *marketing* se aplican a la “cosa pública” con el objetivo de aportar al bien común, (...) cuando en *marketing* nos ocupamos normalmente de la “cosa privada”. (...) La marca país no se crea y después se socializa, sino que se construye colaborativamente, y la pregunta crítica es: a quién involucrar en este proceso”.¹¹⁰

¿Son entonces los gobiernos o el Estado los dueños de estas marcas?, ¿son en realidad los ciudadanos?, ¿hay un límite entre aquello que “es” o “le pertenece” al Estado y aquello que “es” o “le pertenece” a la sociedad? ¿Es diferente lo estatal de lo civil?

Para buscar respuesta a estos interrogantes se revisaron los conceptos de Estado, de gobierno, de política y de público.

El diccionario de Ciencias Sociales de Alianza Editorial “Conceptos fundamentales de Ciencia Política”¹¹¹ define:

Estado: *Es al mismo tiempo una comunidad política estable que agrupa a una población en interacción social; e institución jerárquica fundada sobre impuestos y leyes que regulan a ese grupo humano. En este último sentido el concepto de Estado se enfrenta al de sociedad civil y se acerca a la noción de gobierno como aparato en el que residen los poderes públicos que se plasman en ejército, burocracia o diplomacia exterior. No obstante, la idea de Estado es más amplia ya que incluye la definición de los intereses permanentes de la organización y no se limita como el gobierno a la dirección del proceso político presente.*

Gobierno: *concepto que designa, en la terminología política, tanto los mecanismos a través de los que se lleva a cabo la dirección pública de la colectividad social, como el aparato que hace aquella posible. El gobierno*

¹¹⁰ Marzano, Giuseppe: “Marca país: un enfoque metodológico” en https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika009/polemika009_008_articulo004.pdf

¹¹¹ Molina, Ignacio (1998): *Conceptos fundamentales de Ciencia Política*. Ciencias Sociales Alianza Editorial. España.

por tanto adquiere significados concretos diversos que pueden aludir a la forma de organización global en un Estado; a la acción misma de elaboración de las políticas públicas (o gobernación); o a la organización institucional donde reside la autoridad formal del Estado.

Política: *Un primer avance llevó a designar como política el arte y ciencia del gobierno, o al estudio de cómo emplea el Estado sus recursos para tomar decisiones públicas. Los politólogos tienden hoy a restringir la denominación “política” para referirse a la interacción entre los diversos actores sociales que, por tener intereses enfrentados, luchan para acceder o influir sobre el poder público.*

Respecto del concepto de **público** Follari distingue y separa este concepto de lo estatal. *“Lo público es más que lo estatal. (...) No podemos asumir de ninguna manera que lo público no esté presente en el campo del Estado. De modo que lo que cabe decir hoy es que lo público es más que lo estatal, pero de ninguna manera es otra cosa que lo estatal. Se diría que el espacio de lo público incluye a lo estatal como una parte importante de sí mismo, pero que lo público no se agota allí”¹¹².*

A los fines de construir el marco teórico de esta investigación delimitando sus componentes, tomo la definición de Follari (2000) para afirmar entonces que si hablamos de una marca territorio, hablamos de una doble pertenencia.

En el capítulo II de este trabajo expuse la dificultad para encontrar definiciones claras sobre las marcas de países, naciones y ciudades y también sobre el concepto de posicionamiento. Este “bache epistemológico y conceptual” dejó notar, como evidencian los autores citados anteriormente, que la disciplina del *marketing* no muestra esfuerzos en crear definiciones sino en pensar acciones. Pero, quienes hacemos estudios desde la Comunicación, sabemos que el lenguaje es una herramienta fundamental, que las definiciones permiten construir y convalidar sentidos, que usar una palabra por otra cambia esos sentidos o la intención de un mensaje y, que una omisión de este tipo sólo abre ambigüedad, cuando no confusión. Por eso, en el afán de profundizar en este punto y sumar claridad, se han seleccionado y expuesto definiciones de marca territorio y de posicionamiento. E igualmente, propongo considerar a estas marcas, en una categoría propia que refleje esta esencia llamada “sin dueño” o con “dueño invisible” y que representa los intereses de un territorio.

Las marcas serán construidas por un gobierno pero representan la identidad y los intereses de un pueblo. Esto me conduce a proponer una categoría para definir a las *marcas territorio* como *marcas públicas*¹¹³.

¹¹² Follari, Roberto (2000). *Pensar lo público: la difuminación de los horizontes*. Centro de Investigaciones Científicas. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.

¹¹³ N. del A. Propongo acuñar el término *marca pública* porque de este modo se aclara que estas *marcas territorio*, si bien son creadas y gestionadas por el gobierno, son primeramente “propiedad” de la ciudadanía. Las *marcas públicas* entonces trascienden las barreras de tiempo y alcance de una gestión de gobierno, con la aspiración de sostener un

Propongo, entonces, utilizar el término de *marcas públicas para referirnos a la totalidad de marcas territorio, entendiendo que son aquellas marcas que involucran a la sociedad en su conjunto, que pueden ser administradas/gestionadas por organismos gubernamentales o privadas, y son representación de todos los ciudadanos y del Estado, según las definiciones aquí planteadas.*

La permanencia de una marca territorio

La transformación orientada a superar el problema de asociación de Marca Tucumán con el Gobierno será posible en tanto se revise qué uso quiere darle el gobierno a esa Marca. Tanto los acontecimientos mencionados en esta investigación, como los resultados de la VTC reflejan el desconocimiento que las autoridades provinciales tienen sobre el concepto de marca territorio. Por tanto, son fundamentales las acciones del IDEP en pos de aclarar que no se trata de un logo del gobierno, que tampoco es un símbolo patrio y que, como mencioné en párrafos anteriores, es necesaria una estrategia comercial de la Provincia y un objetivo común entre los diferentes sectores (público y privado).

Concretamente para resolver la confusión que originada entre logo de gobierno y marca de la provincia considero pertinente poner esfuerzos en aclarar que la marca representa a la sociedad en su conjunto y no al Gobierno.

Además de despegar a la marca territorio de cualquier ideología o partido político, a los fines de ser una marca inclusiva que reconoce la heterogeneidad de los actores involucrados, el IDEP debe garantizar la trascendencia de esta marca en el tiempo, con el objetivo de conseguir un óptimo posicionamiento. Es importante instalar la idea de trascendencia, que aclare que si bien los logos de gobierno cambian con la duración de cada gestión (cada cuatro años en Argentina, a menos que el gobernante sea reelegido por otro periodo) por el contrario, la marca territorio tiene el imperativo de trabajar a largo plazo para ser eficiente en la búsqueda de posicionamiento de un territorio.

Hemos visto recientemente que en Argentina, el cambio de gobierno de Cristina Fernández a Mauricio Macri, representantes de partidos políticos opositores, provocó la desaparición de la existente Marca Argentina y se creó una nueva marca, con nuevos objetivos y nuevos valores. Esta decisión respondió al interés del nuevo gobierno en proyectar hacia el exterior una nueva y diferente imagen, y hacerlo de modo contundente. Literalmente fue quitar lo viejo y reemplazar por algo nuevo.

Traigo este ejemplo solo para mostrar cómo, nuevamente, el concepto de qué es, para qué sirve y cuál es el rol del gobierno frente a las marcas territorio no está claro. Si, como he mencionado anteriormente, entendemos que este tipo de marca no es un instrumento de posicionamiento del gobierno, sino del país, por más que los planes de un nuevo gobierno sean diferentes del gobierno anterior, no debería eso representar un cambio del país, sino

ícono y una estrategia perdurable a lo largo del tiempo, lo que conlleva a un mejor posicionamiento. En consecuencia, adhiero al pensamiento de Follari y entiendo que lo público no resulta coextensivo con lo estatal.

únicamente de planes, de dirección. Por tanto, cambiar el isologo de una marca territorio no tiene sentido alguno. La visión a futuro falla. Y puede ser que dos gobiernos vean diferente el futuro de un territorio, pero para eso es el trabajo previo de incorporación de todos los actores involucrados, para que esa marca sí represente los intereses y expectativas de todos; de eso se trata esa puesta en común previa.



Imagen 20. Isologotipos de Marca Argentina (de izq. a der) creados en 2006 y reemplazado por uno nuevo en 2018.

Es clave que los gobiernos comprendan que una marca territorio no es una marca más; que cualquier modificación tiene altísimo impacto en el trabajo previo realizado y en la dirección que los nuevos acontecimientos tendrán, y más importante que todo, entender que es una marca que no les pertenece. No debería haber decreto presidencial o ningún tipo de norma legal que viole aquello que representa los intereses de la ciudadanía y el bienestar común.

En este sentido, Lleir Daban propone la existencia de un ente que planifique e implemente una estrategia de marca. “Una marca de territorio no se tiene que confundir con una marca de gobierno, tiene que sobrepasar a los gobernantes, y esto se consigue creando un organismo –llámese comisión, consejo o comité- público-privado y que sus miembros sean actores importantes y representativos del lugar”. Esto, dice Lleir Daban, le otorga poder, firmeza y representatividad a la marca. “Así pues, la marca no será únicamente un logotipo y una campaña publicitaria, sino que estará basada en una metodología estratégica partiendo de una investigación, diagnóstico y objetivos a futuro, marcados por la comisión encargada. La visión y misión otorgada y los atributos relacionados marcarán la metodología y su planificación estratégica. Entendiendo que la planificación tiene como finalidad principal la anticipación. Es decir, identificar y definir cuáles son los principales

retos y necesidades del territorio y de la ciudadanía y así, proporcionar posibles soluciones para evitar que se conviertan en problemas”¹¹⁴.

Si puede suceder que la imagen proyectada de un territorio, no concuerde con nuevos intereses. Para ello, el monitoreo y trabajo constante de un equipo especialista puede generar acciones que permitan cambiar y orientar la dirección hacia otro punto. Eso sí es algo que sucede con todas las marcas... a veces las estrategias cambian. En lugar de querer mostrar diversidad productiva, puede suceder que quiera destacarse una sola y en particular producción. Pues en esos casos, el equipo propondrá las acciones pertinentes para generar esa nueva asociación entre la marca y esa producción, en la mente de los “consumidores”.

Generar movimientos para superar obstáculos

De la aplicación de técnicas de visualización, registro y análisis, expuestas en el Capítulo VI, surgió como problema el desconocimiento de todos los actores sobre la definición de marca territorio y se identificó que las acciones realizadas hasta el momento (que dieron lugar a comunicaciones ambiguas) contribuyeron a confundir y malinterpretar, como ya he mencionado, el isologo de Marca Tucumán con el logo y la imagen del gobierno oficial. Como consecuencia, el departamento de Marca del IDEP observó que tenía dificultades para trabajar en una estrategia de posicionamiento.

La detección del problema (Técnica N°2, Tabla N°6) *“Falta de definiciones, conocimiento y apropiación de Marca Tucumán que genera confusión y asociación de esta marca con el gobierno para conseguir el posicionamiento regional”* me permitió reconocer que no se trataba de un único obstáculo sino de varios y, por tanto, se requerían varios movimientos para conseguir una transformación.

Por un lado, implicaba revisar las definiciones de “marca provincia” para entender y delimitar de qué hablábamos, para así luego, poder compartir esos conocimientos. (Este desarrollo se encuentra en el Capítulo II de este trabajo).

Por otro, era necesario revisar las dificultades y carencias en torno al componente político de esta marca, el “modo de hacer” de la administración pública y sus consecuencias, para encontrar un nuevo modo de comunicar que evitara confusiones entre marca territorio y gobierno. (Ver Capítulo VII: El componente político de las marcas territorio)

Además, se requería comprender qué desafíos debía emprender el departamento de Marca para poder trabajar en el posicionamiento regional, entendiendo que era necesario que la comunidad reconociera esta marca y contribuyera al propósito.

¹¹⁴ Daban, Lleir. “La construcción de una marca territorio”. Artículo publicado en la página <http://compolitica.com/la-construccion-de-una-marca-territorio/> (México).

Si entendemos que la marca territorio le pertenece a los ciudadanos, su reconocimiento y aplicación debería manifestarse de modo natural. Sin embargo, la situación que se observa es exactamente la contraria.

Por eso, con el propósito de que esta estrategia comunicacional enactiva contribuya a superar esa dificultad, se ha propuesto incluir a todos los actores involucrados en torno a la marca y hacerlos partícipes. En esta instancia surgen preguntas como: ¿sabe la sociedad que la marca le pertenece?, ¿cómo hacerla parte del proceso, si se supone que desde un inicio su contenido ya le es propio?, ¿cómo motivarla a qué se apropie de aquello que le es intrínseco?, ¿cómo evitar caer en una comunicación y una gestión lineal, vertical, que se lee como una “imposición del uso de marca”?, ¿cómo borrar la idea que tiene sobre la marca como logo de gobierno?. La primera respuesta es que lo haremos propiciando la dimensión comunicacional, es decir, el encuentro sociocultural.

Con el trabajo realizado en la caracterización de matrices socioculturales y la posterior matriz de datos (Ver Técnica N°5) que mostraban las lógicas de funcionamiento, se pudo desglosar cuáles eran los intereses, las necesidades, los saberes y las expectativas de los actores involucrados en torno a Marca Tucumán. Esos resultados fueron la base y el motor para trabajar en la dirección deseada.

Respondiendo a los interrogantes, se propone promover en la sociedad la apropiación de la marca territorio, entendiendo por “apropiar”¹¹⁵ su reconocimiento como símbolo referente. Esto significa que la perciban, la incorporen a sus productos, la usen, la hagan visible y se sientan parte de esta construcción. Y, para que el ciudadano la utilice es necesario que esta marca tenga una significación positiva.

Una construcción conjunta: prospectiva

“Hay dos premisas de las que parte la creación y desarrollo de la marca ciudad. La primera es que la ciudad toma su forma, contenido y significado en la mente de las personas. La gente conoce y entiende la ciudad a través de sus propias percepciones y procesa esas percepciones a través de la imagen que la ciudad les ofrece. La segunda premisa es una extensión de la primera, y supone que la mejor manera de influir en las percepciones e imagen que de la ciudad tienen las personas es de la misma forma que el sector privado lo ha estado haciendo durante años para sus bienes y servicios, es decir, a través de la creación y desarrollo de la marca”¹¹⁶. (Holloway y Hubbard, 2001).

En Tucumán, la decisión fue crear y desarrollar esa marca. Al momento de esta investigación, la marca ya había sido creada; no obstante, su desarrollo se encontraba aún

¹¹⁵ Apropiar: definición según el Diccionario de la Real Academia Española

apropiar. (Del lat. *appropriāre*).

1. tr. Hacer algo propio de alguien.

5. prnl. Dicho de una persona: Tomar para sí alguna cosa, haciéndose dueña de ella, por lo común de propia autoridad. *Se apropió del vehículo incautado.*

¹¹⁶ Holloway, Lewis y Hubbard, Phil (2001). *People and Place: The Extraordinary Geographies of Everyday Life*. Prentice Hall.

en etapa inicial y, como fue observado en los resultados de la VTC (Tabla N°2) el IDEP encontraba dificultades para avanzar puesto que desconocía cuáles eran los planes del gobierno en materia de promoción de la provincia y también desconocía lo que implicaba desarrollar una marca territorio (Tabla N° 5).

Pensar este proceso, bajo la consideración de un mundo cambiante y en perpetuo devenir, es considerar el futuro como incierto y libre, lo que abre espacios a transformaciones permanentes, a nuevas decisiones y al cambio. Por esto, en busca de avanzar en ese desarrollo de Marca Tucumán, se propone la prospectiva como “una herramienta que habilita a imaginar, a inventar y a construir futuros posibles, no con la finalidad de prever o pronosticar sino de intervenir sobre lo desconocido”¹¹⁷.

“La prospectiva tendrá como primera misión identificar el abanico de futuros posibles. Y, como ocurre con todo lo que se transforma continuamente, al hilo de los tiempos desaparecerán algunos futuros mientras emergerán otros nuevos. Se podrá, por tanto, en un momento dado, identificar el abanico de los futuribles pero no lo será de una vez por todas y para siempre, aunque sí podrá establecerse una base permanente y sólida, relativa a aquellos fenómenos que estén impregnados de una gran inercia”¹¹⁸.

A partir de la situación identificada para Marca Tucumán se considera pertinente que la definición y construcción de futuro incluya la participación de ministerios y organizaciones, gubernamentales y civiles, que abarquen y representen al conjunto del territorio. Es posible que una tarea de estas características trascienda las capacidades y funciones del IDEP y el departamento de Marca Tucumán. Para que una acción de esas características sea viable y legítima deberá abarcar los intereses y deseos de toda la sociedad, pero también requerirá de especialistas que interpreten esos deseos y que sean capaces de diseñar proyectos para cumplir los objetivos que harán ese futuro posible.

Como señala Gabiña (1999), el desafío para evitar la improvisación continuamente es aplicar la prospectiva como disciplina previa a la acción que ilumina la toma de decisiones, disminuyendo riesgos e incertidumbres.

Los investigadores de marcas hablan siempre de una intención por querer proyectar una imagen positiva del territorio y todos coinciden en la necesidad de contar con un objetivo claro sobre ese deseo. En palabras de Kavaratzis (2007) el desarrollo de una marca territorio debe ir dirigido a crear asociaciones con la provincia, asociaciones que son de carácter emocional, mental y psicológico, alejadas del carácter racional y funcional de las actividades del *marketing*. “Esto no significa que los aspectos racionales y funcionales pierdan importancia. Supone un cambio de dirección en el cual es la consecución de la marca deseada la que guía las acciones de *marketing*. La racionalidad implica que la ciudad debe primero decidir y definir qué tipo de marca quiere ser y cuáles son los

¹¹⁷ Gabiña, Juanjo (1999). Prospectiva y planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro. Alfaomega grupo editor. Bogotá, Colombia.

¹¹⁸ Gabiña, Juanjo (1999). Op.cit. Pp. 5

atributos funcionales y físicos que la ciudad necesita crear, mejorar, realzar y promocionar para apoyar o respaldar esa marca.”¹¹⁹

También Capurro coincide con esta idea de definir qué tipo de ciudad ser y advierte que no es una tarea sencilla. “Otro de los problemas graves para posicionar las ciudades es cierto pánico -muy generalizado, valga decirlo, en nuestro país- a asumir el compromiso de que “quiero ser esto”; la determinación, la voluntad de “ser algo” es la clave para construir una marca. Y es necesaria la autoestima para lograr lo que uno se propone. Y la autoestima, por lo general, falla. No sólo en las personas sino también en las ciudades y en los países”¹²⁰.

Aunque en la práctica de la gestión de marcas de territorio resulte desafiante para los gobiernos generar esas conversaciones en torno a qué tipo de ciudad/provincia/país se quiere ser, es un paso imprescindible. Además, revisar la identidad de un lugar y definir los elementos constitutivos de esa marca permitirán que haya una fluidez y coherencia entre pensamientos y acciones de *marketing*, entre deseos y proyectos viables de concreción. En este sentido, Dinnie (2011) advierte que una marca ciudad debe estar arraigada en la realidad, en lugar de ser una ilusión promovida por vendedores engañosos. “Hacer afirmaciones exageradas para una ciudad será contraproducente tan pronto como el público objetivo se dé cuenta del engaño. Por lo tanto, las ciudades deben asegurarse de tener la evidencia tangible para respaldar sus fortalezas proclamadas”¹²¹.

La carencia de lineamientos y objetivos comerciales de Tucumán, así como de una estrategia de marca, visualizados en la VTC, obliga a aclarar que para trabajar en la comunicación de las marcas territorio, y en este caso de Marca Tucumán, se requiere un trabajo previo de planificación estratégica que guíe la dirección de las acciones.

Para resumir este punto, podemos afirmar entonces que la construcción de un nuevo futuro, deberá ser encarado por el gobierno con la participación de los ciudadanos para definir ese “modelo de ciudad” deseado; un modelo resultante de una construcción conjunta, fruto de la reflexión y de la unión de intereses, rompiendo con estigmas sociales o ideológicos y superando dificultades económicas. Lo cultural y lo emocional deberán tener su espacio en la construcción de este nuevo futuro como provincia y como sociedad.

¹¹⁹ Kavaratzis, M. (2007): “*City Marketing: The past, the Present and Some Unresolved Issues*”. Geography Compass. Vol. 1/3, pp. 695-712.

¹²⁰ Capurro, Doris (2006): “Las ciudades quieren convertirse en marcas” en Diario La Nación el 18 de junio de 2006. <http://www.lanacion.com.ar/815713-las-ciudades-quieren-convertirse-en-marcas>

¹²¹ Dinnie, Keith (2011). *City branding theory and cases*. Primera edición Año 2011. Ed. Palgrave Macmillan. Gran Bretaña. Pp.95.

La emoción como motor colectivo

Desde la óptica de la comunicación estratégica, que incluye a un conjunto de actores y en la que buscamos superar los obstáculos que dificultan el desenvolvimiento de la marca territorio de Tucumán, como he mencionado anteriormente, consideramos a la emoción como el precedente y la raíz de toda acción. Y como hablamos de un gran número de actores que son parte de diferentes matrices socioculturales, hablamos de una emocionalidad compartida, común a un colectivo, y no como componente singular.

Para reflexionar sobre este tema, tomo como punto de partida la concepción de emoción de Maturana, que entiende que las emociones definen las acciones. “Las emociones son el fundamento de todo hacer. Nunca se pueden separar. La comprensión no se da en la argumentación racional, si no en que yo acepte esa argumentación racional como válida, y eso depende de la emoción”.¹²²

En esta propuesta comunicacional el posicionamiento de Marca Tucumán se hace apelando a las emociones. Incluye y surge de la propia emotividad y es desde la racionalización de ese sentir, que me implico en la problemática y asumo el compromiso de trabajar sobre una propuesta de acciones que supere el problema.

El objetivo se visualiza como gestiones y movimientos destinados a generar un encuentro con los actores en torno al problema, promueve el diálogo y abre espacios para que emerja lo nuevo. En estas conversaciones la emoción es compartida, colectiva y es motor de acciones posteriores. De este modo, el posicionamiento deja de ser un objetivo y es, en todo caso, una consecuencia de las acciones previas.

Esta idea conlleva la necesidad de que el comunicador sea capaz de detectar estas emociones, y de la posibilidad de hacer lecturas de lo que se expresa oralmente, así como de la gestualidad, los comportamientos, y de observaciones posibles en una comunicación presencial, en el tiempo en que se llevan a cabo los diálogos. Siguiendo el trazado de estas consideraciones, propongo generar encuentros con los actores, por ejemplo, los empresarios, invitándolos a pensar y a construir Marca Tucumán, incluyéndolos, de tal modo que sus intereses, por ejemplo, la venta de sus productos y/o servicios o los valores de su cultura empresarial, puedan articularse con acciones y producciones que permitan posicionar la marca.

En otras palabras, la propuesta es una invitación a especialistas de distintas disciplinas y a todos los actores a conversar y pensar, a interactuar y crear, para abrir puertas de diferentes perspectivas que permitan abarcar la multidimensionalidad.

Este paso será, entonces, un pensar de un modo configurativo. Como señala Najmanovich: “Desde una perspectiva vincular es posible gestar respuestas muy diferentes al “yo pienso” cartesiano y comenzar a pensar el sujeto del pensamiento como un “nosotros”. No se trata simplemente de un pensamiento pluralista con relación a sus producciones sino de un pensamiento plural desde los modos de producción: pensamos en, con-junto y contra el

¹²²Maturana, Humberto (2010): “Las emociones son el fundamento de todo hacer”. Diario *El Ciudadano*.
<http://www.elciudadano.cl/2010/05/13/22096/humberto-maturana-las-emociones-son-el-fundamento-de-todo-hacer/>

colectivo en el cual convivimos. Es el colectivo el que nos permite pensar y legitimar el conocimiento. Un colectivo que no incluye sólo a seres humanos sino también tecnologías, espacios activos, que le dan forma, lo conforman y lo transforman. Pensar desde esta perspectiva, es un modo de interacción, una actividad poiética (productiva y poética) que deja una estela en su navegar: el conocimiento”¹²³.

Trabajar “puertas adentro”

Con la intención de superar los obstáculos encontrados durante este análisis, se propone en esta estrategia trabajar con todos los actores involucrados en torno a la problemática y, hacerlo con la vista puesta en aprovechar su capacidad creadora y su capacidad difusora. De este modo, podremos contar con más recursos para orientar los esfuerzos hacia el posicionamiento regional deseado.

La capacidad creadora surgirá en los espacios de encuentro y diálogo, dándoles lugar a participar y construir, y su capacidad difusora será consecuencia de ponerlos en conocimiento.

Como se menciona en el apartado anterior, esta investigación propone trabajar con la premisa de una emoción colectiva y de una producción plural de una manera estratégica, comenzando con los actores dentro del territorio (un mercado interno, en palabras de *marketing*) y luego con los actores fuera del territorio (lo que desde el *marketing* se considera un mercado externo).

De ese modo, buscaremos que la sociedad se apropie de esa marca y potenciaremos el efecto difusor haciéndolos partícipes y luego protagonistas, emisores (y no canales de comunicación) sobre la Marca. Esto significa que ellos mismos serán embajadores de la marca territorio, dueños, defensores, promotores y no receptores pasivos, ni reproductores de mensajes y contenidos prediseñados por un equipo técnico.

“Los principales canales de comunicación para las naciones y las ciudades son su turismo, su sector privado, su política exterior e interna, la inversión y la inmigración, su cultura y educación, y su gente”.¹²⁴ Estos canales implican el reconocimiento de una multiplicidad de actores en torno a las marcas. Y, aunque hemos reconocido anteriormente las diferentes matrices socioculturales, es igualmente necesario hacer una distinción sobre qué grupos se encuentran dentro del territorio y cuáles fuera, para trabajar con ellos de manera separada

Ligado a este punto, retomo el concepto de posicionamiento mencionado al inicio. El posicionamiento es lo que da sentido de existencia a las marcas territorio. Son creadas para competir por una posición en el mercado regional y global y la comunicación de marca es la base y el trampolín que el *marketing* necesita para llevar adelante ese objetivo.

¹²³ Najmanovich, Denise (2008): *Mirar con ojos nuevos. Nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo*. Cap. 6. Colección Sin Fronteras. Ed. Biblos.

¹²⁴ Sicco Van Gelder (2011): “City brand partnerships” en Dinnie 2011.

Esta diferenciación entre quienes están dentro y fuera del territorio nos habilita a trabajar la comunicación de manera muy distinta con ambos grupos. Hacerlo de un modo estratégico implicará necesariamente comenzar internamente y luego, en un segundo momento, trabajar puertas afuera para conseguir ese posicionamiento.

Por un lado, con el mercado interno, deberá trabajarse la identidad, el involucramiento de todos los actores del territorio, el enfoque de lo “público”, la apropiación de marca, la emocionalidad colectiva y la prospectiva, al definir qué tipo de ciudad se quiere para poder transmitir esos conceptos.

“Si bien el *branding* de una marca nación se trata, en última instancia, de la reputación, o de cómo miran desde el exterior a un país, hay una importante dimensión interna o local. El *branding* interno, entonces, es la forma en que la marca país se comunica y se forma en las mentes de los ciudadanos de ese país, las personas que son, o se supone que son, “viviendo la marca”. Lo mismo sucede en una empresa. El producto también se promociona frente a los empleados de esa corporación y, ellos, también son la marca-producto”¹²⁵.

Por otro lado, con el mercado externo, en el que habrá que considerar las matrices que involucren a potenciales turistas e inversores, con el sector privado como divulgador (exportadores). Con ellos será acertada la inversión en publicidad, trabajar con plataformas *online* y contenidos en lenguas extranjeras; habrá que presentar la marca del territorio en ámbitos académicos y técnicos y, desde el Gobierno será provechoso reunir esfuerzos para transformar el territorio en sede de eventos y anfitrión en la región.

En ambos casos, habrá que documentar las percepciones que surjan de las acciones realizadas, para evaluar si los resultados obtenidos coinciden con la imagen que el territorio busca dar, y confirmar o modificar el camino a seguir.

Tanto en la definición de objetivos de gestión de marca como en su comunicación habrá que apuntar a generar atributos emocionales, funcionales y de autoexpresión, con los cuales los ciudadanos encuentren relación. Para esto, será importante el reconocimiento de aspectos: fácticos (vinculados a la geografía, infraestructura, gobierno y economía) y culturales: como los valores (costumbres y creencias), las prácticas culturales (artes, manualidades, intelectualismo y ambiente creativo), las atracciones (diversidad y calidad de lugares interesantes para ver, cosas para hacer) y la autenticidad (el carácter único que tiene: la gente del lugar y la vida local).

“La ciudad como producto está formado por un conjunto de atributos tangibles (construcciones, edificios, carreteras, etc.), e intangibles (valores, información, conocimiento, imagen, marca, cultura, etc.) que los potenciales clientes valoran y a través de los cuales obtienen un determinado nivel de satisfacción. Como cualquier producto, las

¹²⁵ Buck Song, Koh: *Brand Singapore. How nation branding built Asia’s leading global city. “For Hearts and Minds”*. Pág. 23. Ed. Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd. Singapur, 2011.

características propias de la ciudad son un instrumento más para competir y diferenciarse de otras ciudades” (Sáez Vega y Mediano Serrano, 2011).

Técnica N° 6: Propuestas integradoras: un árbol de soluciones

“En muchas administraciones de la ciudad, el papel de la comunicación de marca es mal entendido. Estos malentendidos toman muchas formas. Por ejemplo, las comunicaciones de marca a menudo se ven solamente como un rol de comunicaciones de *marketing*, separadas de la estrategia principal / actividad de la marca. Del mismo modo, las comunicaciones de marca se ven con frecuencia como una serie de actividades separadas según el grupo objetivo específico. Si bien la comunicación de cualquier marca debe diseñarse para brindar una comunicación específica a un grupo específico, basada en los beneficios del grupo objetivo, la esencia de la totalidad de marca debe ser coherente y clara”¹²⁶.

Middleton (2011) afirma que una común y errónea percepción sucede cuando las comunicaciones de *marketing* se consideran únicamente como publicidad, entendiendo que los lemas o *slogans* son la comunicación más importante. Por el contrario, las buenas comunicaciones de *marketing* integran la publicidad, las relaciones públicas, el *marketing* directo, las actividades de promoción (incluidos los patrocinios) y la comunicación en redes sociales para lograr sus objetivos estratégicos. La publicidad por sí sola puede tener un impacto limitado a menos que sea respaldada por otros elementos que consideren al conjunto de las comunicaciones de marca.

La aplicación de las herramientas de la Comunicación Estratégica expuestas en el capítulo VII de este trabajo incluyó también el desarrollo de un árbol de soluciones. En las páginas subsiguientes se enlistan los distintos aspectos reconocidos en torno al problema y, como derivaciones, los subproblemas que requieren acciones a llevar a cabo para generar una transformación superadora.

Esta estrategia de comunicación incluye diferentes niveles de acción que abarcan: programas, proyectos, planes y/o acciones. Como señala Massoni (2011) estos distintos niveles de la gestión tienen diferentes grados de complejidad y pueden concebirse independientemente o articulados entre sí en el marco de una matriz de planificación general para la estrategia de comunicación de la organización.

Las propuestas aquí enlistadas en las tablas que se encuentran a continuación son ideas de mi propia autoría, tras las lecturas, experiencias y la trayectoria recorrida en esta investigación. Ideas que pueden haber sido elaboradas y ejecutadas en otras situaciones, con otros fines, en diferentes lugares, pero que aquí son parte de la Estrategia Comunicacional que propongo. Por eso, presento este árbol de Soluciones no como un instructivo de acciones a seguir para solucionar el problema, sino como propuestas, que

¹²⁶ Middleton, Alan C. (2011). “City branding and inward investment” en *City Branding. Theory and cases* comp. por Keith Dinnie. Ed. Palgrave macmillan. Reino Unido.

pueden o no ser consideradas por el departamento de Marca Tucumán, y que convocan a todos los actores reconocidos en torno a la problemática.

“Una estrategia de comunicación permite trabajar articuladamente con múltiples actores, haciendo que las acciones que se emprenden no sean hechos aislados, sino que contribuyan a una transformación cognitiva en una misma dirección, que integren una propuesta global que es justamente la definida en el árbol de soluciones que hemos elaborado para el problema”¹²⁷.

La construcción de un árbol de problemas (expresado en la VTC, capítulo V) fue el punto de partida de este árbol de soluciones. Como comunicadora implicada analicé la complejidad de la problemática expuesta a lo largo de este trabajo para construir este árbol que considerará el punto de articulación entre los actores y la problemática, y el punto de encuentro entre los actores. Las soluciones aspiran a generar espacios en los que se produzcan las transformaciones, replicando el mismo proceso expuesto en este trabajo, en el que el conocimiento significó una transformación, un “darse cuenta”, para cambiar la dirección de las acciones y para pensar desde otro lugar (uno mucho más abierto, multidimensional e inclusivo del otro). Los intereses y expectativas del otro también están considerados en este árbol de soluciones, porque las soluciones en Comunicación Estratégica son un trabajo conjunto con el otro, y el “otro” no es un conglomerado, no son todos en una misma bolsa, es un cada uno. Por eso, cada acción es pensada con relación a las matrices socioculturales. Por ejemplo, con los que venden (empresarios, entre otros) habrá que trabajar con datos duros, técnicos, estadísticas, mediciones, beneficios que se reflejen en números, mientras que con “los que participan” (ciudadanos, entre otros) podremos más fácilmente apelar a las emociones desde el afecto, las raíces que lo conectan a Tucumán, las razones para cuidar y defender su tierra.

“Un canal de comunicación abierto no habilita más que la posibilidad de una articulación entre los actores involucrados, pero no asegura nada. Sólo implica un escenario posible de comunicación que, por sí mismo, no asegura participación alguna. Por eso desde el enfoque de comunicación estratégica. Los canales cumplirán su cometido si los mensajes, productos y espacios se incorporan como parte de una estrategia de comunicación que los comprenda, los incluya y les dé marco específicamente conversacional, de comunicación como encuentro con el otro”¹²⁸.

Herramienta N° 9 Árbol de Soluciones con relación al problema

“Una estrategia de comunicación permite trabajar articuladamente con múltiples actores, haciendo que las acciones que se emprenden no sean hechos aislados, sino que contribuyan a una transformación cognitiva en una misma dirección, que integren una propuesta global que es justamente la definida en el árbol de soluciones que hemos elaborado para el problema”. (Massoni, 2007)

¹²⁷ Massoni, S (2007): “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.

¹²⁸ Massoni (2007). Op.cit.

Los niveles abarcados incluyen:

Tabla Nº 18 Niveles y tipos de soluciones propuestas

Nivel Líneas de acción:	Nivel Proyectos:	Nivel Programas:	Nivel Política:
Es el conjunto de actividades que aportan a un componente determinado de un proyecto.	Es la organización de actividades y recursos para intervenir en un nivel específico de la problemática.	Formula una situación deseada frente a un déficit que condiciona el desarrollo de la ciudad/región/organización.	Es la definición de un para qué/propósito global de la gestión a largo plazo.
Es una estrategia de corto plazo con fecha de inicio y fecha de finalización menor a un año (secuencial).	Articula varias líneas de acción para solucionar aspectos del problema.	Agrupar a las estrategias en torno a un mismo objetivo.	Es el nivel de toma de decisiones para solucionar los problemas y abordarlos también preventivamente de manera de asegurar la sustentabilidad a nivel de desarrollo urbano/regional.
Genera aprendizajes y resultados inmediatos que permiten ajustar la intervención.	Es una estrategia de mediano plazo (más de un año) que empieza y termina.	Es el primer nivel operativo de la política. Se realiza a partir de analizar escenarios posibles y fijar una concepción de futuro para los problemas.	
Incluye: objetivo, grupos meta, propósito, actividades, recursos, productos, indicadores.	Los proyectos mantienen pertinencia con los programas de los que son parte.	Debe incluir las siguientes etapas: diagnóstico, diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.	Se sustenta en marcos y regulaciones. Establece la asignación de recursos.
Es el nivel de mayor desagregación de la intervención.	Pueden ser Proyectos Transversales, es decir, aportar a los objetivos de distintos programas.	Articula un conjunto de proyectos que aportan al mismo propósito de la política.	Está conformado por un conjunto de programas que persiguen los mismos objetivos.
	Tienen un énfasis operativo que debe incluir las siguientes etapas: diagnóstico, diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.	Tiene metas a largo plazo que permiten la evaluación de en qué medida se van alcanzando los objetivos y específica cómo aportan a la consecución de la política.	

Fuente: Recuperado de Massoni, 2007. "Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente publicado en "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido".

Tabla Nº 19

Aspecto del problema: Político

Componente	Actores/matrices	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar
1.1. Falta de una planificación estratégica de desarrollo comercial a largo plazo para la Provincia. Dificultad para desarrollar una estrategia de gestión de marca para Tucumán y un plan de posicionamiento adecuado al caso.	Los que gobiernan - Los que gestionan - Los que producen/venden	Dar una buena imagen de su gestión política. Conseguir buenos resultados en las elecciones. Mantener la credibilidad y el consenso entre el empresariado. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con mayor presupuesto. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con presupuesto para generar acciones en nombre de Marca Tucumán. Tener la posibilidad de ser parte de los encuentros en los que se define el futuro. Contar con una marca territorio para competir en otros mercados. Mayores inversiones en la provincia. Tener una buena imagen ante la sociedad. Contar con más personal y de diferentes disciplinas para abordar el problema desde diversas ópticas. Aumentar sus ventas o conseguir inversionistas externos para incrementar su capital. Mejorar su capacidad de producción. Contar con mayor presupuesto y/o un tipo de cambio competitivo. Disponer de personal altamente capacitado en materia de Comercio Exterior. Apoyo externo (del gobierno o terceros) para ganar competitividad en los mercados internacionales.	Participación - Encuentro sociocultural	→ Revisar y trabajar en el desarrollo de un Plan Estratégico comercial de la Provincia, que considere los aspectos productivos. → Convocar al sector privado a encuentros participativos en los que puedan exponer y proponer sus visiones comerciales particulares para construir conjuntamente un abordaje integral. → Fomentar entre los empleados del IDEP la formación orientada al <i>branding</i> de territorio. → Contratar especialistas de otros lugares para recibir asesoramiento. → Abordar cuestiones económicas con los diferentes ministerios para ver la posibilidad de compensar al empresariado o buscar alternativas que los alienten a exportar, a participar en ferias nacionales e internacionales. Por ejemplo: facilitar o apoyar económicamente la capacitación de sus recursos humanos con orientación hacia el comercio exterior. → Convocar a las cámaras sectoriales y/o referentes de cada sector para detectar necesidades (asegurando la participación/representatividad de todos). → Involucrar al sector empresarial en las políticas para que aseguren la continuidad en el tiempo. → Trabajar el concepto de bien común a través de las organizaciones sociales. Habilitar el debate entre integrantes del área Marca Tucumán y actores políticos para decidir si resulta conveniente derogar la actual ley que obliga a los organismos del gobierno a utilizar la marca territorio en la papelería oficial.

1.2. Falta de espacios de reflexión, participación y debate entre el gobierno y la comunidad. A) Dificultad para proyectar escenarios deseables. B) Dificultad para configurar la imagen de una identidad colectiva. C) Falta de espacios de integración entre el sector privado y el Gobierno. D) Desconocimiento de las necesidades emocionales y de los deseos de la sociedad, para generar una marca que considere sus expectativas.	Los que gobiernan - Los que gestionan - Los que producen/venden	Dar una buena imagen de su gestión política. Conseguir buenos resultados en las elecciones. Mantener la credibilidad y el consenso entre el empresariado. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con mayor presupuesto. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con presupuesto para generar acciones en nombre de Marca Tucumán. Tener la posibilidad de ser parte de los encuentros en los que se define el futuro. Contar con una marca territorio para competir en otros mercados. Mayores inversiones en la provincia. Tener una buena imagen ante la sociedad. Contar con más personal y de diferentes disciplinas para abordar el problema desde diversas ópticas. Aumentar sus ventas o conseguir inversionistas externos para incrementar su capital. Mejorar su capacidad de producción. Contar con mayor presupuesto y/o un tipo de cambio competitivo. Disponer de personal altamente capacitado en materia de Comercio Exterior. Apoyo externo (del gobierno o terceros) para ganar competitividad en los mercados internacionales.	Participación - Encuentro sociocultural	→ Realizar acciones conjuntas con el Ente de Turismo, el Ente de Cultura y el Ministerio de Desarrollo Productivo con el objetivo de sumar recursos humanos al trabajo de Marca Tucumán: entrenarlos para que ellos sean difusores de Marca Tucumán en sus propios espacios y cada uno con sus públicos. → Planear campañas de difusión en forma conjunta: por ejemplo: 1) una campaña de “Solo en Tucumán”. Las experiencias que sólo se puedan vivir en Tucumán, lo auténtico, lo propio de este territorio. Puede ser audiovisual y fotográfica para difundir a través de las redes sociales. → Buscar la participación de productores, emprendedores, empresarios. 2) Armar una campaña de promoción “Lo tuyo es Tucumán”. → Convocar a emprendedores y pymes locales para armar una oferta de productos tucumanos. Buscar darles visibilidad y transmitir como valor la importancia de que cada uno de ellos es, además, una fuente de trabajo. (Por ej. Previo al Día de la Madre, del Padre o las fiestas). → Visibilizar lo que significa o implica ser tucumano. Destacar valores y atributos de la identidad local. Por ejemplo, hacer un video en el que empresarios cuenten en una palabra (una característica/cualidad) porque le apuestan a Tucumán. Apelar a su sensibilidad: ¿qué te gustaría dejarle a tus hijos? → Generar encuentros con los empresarios para detectar sus necesidades en lo urbanístico-territorial. → Firmar acuerdos comerciales con otras provincias como iniciativa de la estrategia de marca territorio, como apoyo al sector productivo y el empresariado de la provincia. → Acuerdos con las municipalidades para encarar acciones en sus propios territorios. No es para ellos usen la marca sino por ejemplo que Marca Tucumán respalde la iniciativa de Volver a ser un jardín, armar concursos y premios para quienes tengan el mejor jardín, para que pinten los frentes de sus casas, no tiren basura, limpien los parques. Desarrollar planes públicos de viveros, educación sobre plantas, fomentar las huertas, regalar semillas, etc. Pero hacerlo a gran escala. Se necesita de toda una municipalidad que a su vez trabaje con los barrios. No puede ser el INTA por ejemplo, porque no alcanza a toda la comunidad.
---	---	--	---	---

1.3. Desconocimiento del impacto económico que tiene para la provincia el uso de marcas territorio. Falta de información sobre el impacto que tiene la implementación de una marca territorio y/o de la Marca Tucumán.	Los que gobiernan - Los que gestionan	Dar una buena imagen de su gestión política. Conseguir buenos resultados en las elecciones. Mantener la credibilidad y el consenso entre el empresariado. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con mayor presupuesto. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con presupuesto para generar acciones en nombre de Marca Tucumán. Tener la posibilidad de ser parte de los encuentros en los que se define el futuro. Contar con una marca territorio para competir en otros mercados. Mayores inversiones en la provincia. Tener una buena imagen ante la sociedad. Contar con más personal y de diferentes disciplinas para abordar el problema desde diversas ópticas.	Participación - Informativo	→ Firmar acuerdos comerciales con otras provincias como iniciativa de la estrategia de marca territorio, como apoyo al sector productivo y el empresariado de la provincia. → Generar contenidos periódicos para los medios de Comunicación, en la búsqueda de sensibilización, sobre acciones realizadas para el posicionamiento de Marca Tucumán, acciones vinculadas al Comercio Exterior y tendencias del mercado internacional que sean convenientes que el Empresariado conozca. → Motivar acciones que disminuyan la brecha entre el Gobierno y el empresariado (por ejemplo el tipo de cambio más competitivo, leyes que fomenten las inversiones, minimizar costos fiscales, etc.). → Crear un plan estratégico turístico de Tucumán inspirado en ciudades y destinos que promuevan el contacto con la naturaleza. Armar una carpeta de potenciales inversiones que abarque desde transporte desde el aeropuerto, hasta señalética en inglés en la ciudad y puntos importantes, así como propuestas de parques de diversiones o atracciones.
---	---	--	---	---

Elaboración propia en base a Massoni. 2013.

Tabla Nº 20

Aspecto del problema: Institucional

Componente	Actores/matrices	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar
Político- Institucional				
2.1. Indefinición del alcance que tiene la estrategia de Marca Tucumán. No se conoce que la marca es un sello de distinción. Falta de claridad (ambigüedad) en los criterios para el otorgamiento de Marca Tucumán.	Los que gobiernan - Los que gestionan - Los que producen contenidos	Dar una buena imagen de su gestión política. Conseguir buenos resultados en las elecciones. Mantener la credibilidad y el consenso entre el empresariado. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con mayor presupuesto. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con presupuesto para generar acciones en nombre de Marca Tucumán. Tener la posibilidad de ser parte de los encuentros en los que se define el futuro. Contar con una marca territorio para competir en otros mercados. Mayores inversiones en la provincia. Tener una buena imagen ante la sociedad. Contar con más personal y de diferentes disciplinas para abordar el problema desde diversas ópticas. Comunicar eficaz y eficientemente la estrategia de Marca Tucumán. Contar con más formación especializada en <i>branding</i> de territorio. Contar con mayor información sobre los atributos, valores y estrategias comerciales a encarar. Contar con mayor tiempo y presupuesto para investigar y generar acciones comunicacionales.	Encuentro sociocultural - Participación	→ Coordinar reuniones de trabajo entre el IDEP y los Ministerios para definir criterios claros sobre la importancia y el valor que tiene el uso de una marca territorio para la Provincia. → Delimitar el alcance que esta marca tiene y las expectativas de los diferentes actores sociales, con la finalidad de construir un documento con bases sólidas (y perdurables en el tiempo, más allá de una gestión de gobierno). → Definir criterios de otorgamiento, elegibilidad de aspirantes a utilizarla. → Producir material gráfico y digital de difusión con las especificaciones sobre estos puntos. → Generar contenidos para los medios de comunicación para informar sobre la modalidad de uso de marca Tucumán. Crear espacios de reflexión e interacción entre los integrantes del área Marca Tucumán para definir criterios. → Consultar la opinión y convocar a participar al Consejo Asesor de Marca Tucumán, al área de Comunicaciones del IDEP e incluso al Directorio de la institución.

2.2. Falta de recursos humanos en el área Marca Tucumán. Imposibilidad del equipo actual de Marca Tucumán para desarrollar varias tareas en simultáneo. (Grupo reducido de personal). Falta de expertos en Comunicación en el equipo.	Los que gobiernan - Los que gestionan - Los que producen contenidos	Dar una buena imagen de su gestión política. Conseguir buenos resultados en las elecciones. Mantener la credibilidad y el consenso entre el empresariado. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con mayor presupuesto. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con presupuesto para generar acciones en nombre de Marca Tucumán. Tener la posibilidad de ser parte de los encuentros en los que se define el futuro. Contar con una marca territorio para competir en otros mercados. Mayores inversiones en la provincia. Tener una buena imagen ante la sociedad. Contar con más personal y de diferentes disciplinas para abordar el problema desde diversas ópticas. Comunicar eficaz y eficientemente la estrategia de Marca Tucumán. Contar con más formación especializada en <i>branding</i> de territorio. Contar con mayor información sobre los atributos, valores y estrategias comerciales a encarar. Contar con mayor tiempo y presupuesto para investigar y generar acciones comunicacionales.	Interacción	→ Analizar la posibilidad de trabajar en simultáneo con personal de otras dependencias y/o contratar más recursos humanos, para esto es posible coordinar reuniones con otros organismos. → Promover la formación especializada del equipo técnico de trabajo del IDEP, a través de convenios con instituciones académicas o postulaciones a becas de formación académica.
---	--	--	--------------------	--

2.3. Escases de recursos económicos destinados a la promoción de Marca Tucumán. A) Imposibilidad de utilizar la publicidad en medios nacionales y extranjeros como herramienta de promoción. B) Imposibilidad para contratar más recursos humanos. C) Imposibilidad para realizar encuestas o estudios que permitan realizar mediciones de percepción de Marca Tucumán. D) Imposibilidad para encarar algunas acciones de <i>branding</i> por falta de presupuesto.	Los que gobiernan - Los que gestionan	Dar una buena imagen de su gestión política. Conseguir buenos resultados en las elecciones. Mantener la credibilidad y el consenso entre el empresariado. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con mayor presupuesto. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con presupuesto para generar acciones en nombre de Marca Tucumán. Tener la posibilidad de ser parte de los encuentros en los que se define el futuro. Contar con una marca territorio para competir en otros mercados. Mayores inversiones en la provincia. Tener una buena imagen ante la sociedad. Contar con más personal y de diferentes disciplinas para abordar el problema desde diversas ópticas.	Participación - Información	→ Fomentar el uso de la marca en material de promoción que se utilice en otras regiones y países del mundo: folletería, publicaciones, videos de promoción, etc. → Negociar con el Ministerio de Economía y el Ejecutivo la posibilidad de mayor presupuesto para el IDEP con el objetivo de encarar acciones específicamente para Marca Tucumán. → Buscar el apoyo de organizaciones nacionales o extranjeras orientadas al otorgamiento de financiamiento de proyectos de desarrollo local y/o regional, internacionalización de empresas o comercio exterior. → Fomentar la búsqueda de convenios de cooperación para trabajar conjuntamente con ONGs, universidades u otras instituciones. → Realizar un listado de acciones de branding a ejecutar y analizar la posibilidad de usar plataformas gratuitas o servicios gratuitos. → Buscar nuevas fuentes de financiamiento para el IDEP. → Generar contenidos "a medida" para los medios de comunicación para compensar la carencia de publicidades.
--	---	---	---	---

Elaboración propia en base a Massoni. 2013.

Tabla Nº 21

Aspecto del problema: cultural

Componente Sociocultural	Actores/matrices	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar
3.1. Falta de una cultura orientada al branding y al marketing que esté arraigada en la sociedad tucumana. No hay una cultura empresarial que comprenda sobre posicionamiento de marcas territorio y las ventajas de trabajar en mercados externos como un bloque que incluya a todas las empresas de un sector productivo.	Los que capacitan - Los que estudian - Los que gestionan - Los que producen/venden	Entrenar jóvenes profesionales y brindarles herramientas para su futuro profesional. Tener estudiantes inquietos y demandantes de formación referida a temas de comercio exterior, emprendedurismo. Contar con financiamiento para su propia formación profesional. Conseguir un buen puesto de trabajo en el futuro o poder desarrollar su idea de negocio exitosamente. Prepararse para trabajar en un mundo competitivo. Apoyo económico para formación y/o una oferta académica de perfeccionamiento que sea gratuita. Accesibilidad para asistir a capacitaciones.	Encuentro sociocultural	→ Buscar la sensibilización de estudiantes y emprendedores sobre la importancia de adquirir conocimientos y herramientas para competir en los mercados, a través de conferencias y talleres. → Organizar desde el IDEP capacitaciones virtuales y periódicas referidas a temas de emprendedurismo y comercio exterior. → Buscar acuerdos/convenios con universidades para comenzar a incorporar talleres de emprendedurismo y temas referidos a valores y competencias necesarios para competir en mercados nacionales e internacionales. → Proponer al Ministerio de Educación la incorporación de contenidos referidos a Marca Tucumán, a la historia y patrimonio cultural de la provincia en la currícula escolar. Generar material educativo sobre Marca Tucumán → Firmar convenios con universidades para organizar capacitaciones y cursos de grado y posgrado. → Organizar y participar de charlas y conferencias para exponer Qué es una marca territorio y sus modos de uso. → Producir un videojuego o una animación para chicos que muestre la aplicación de la marca en un producto y el proceso de exportación.
3.2. Desconocimiento de las ventajas del uso de marcas territorio. Falta de interés en el uso de una marca territorio como herramienta que suma valor competitivo.		Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con presupuesto para generar acciones en nombre de Marca Tucumán. Tener la posibilidad de ser parte de los encuentros en los que se define el futuro. Contar con una marca territorio para competir en otros mercados. Mayores inversiones en la provincia. Tener una buena imagen ante la sociedad. Contar con más personal y de diferentes disciplinas para abordar el problema desde diversas ópticas. Aumentar sus ventas o conseguir inversionistas externos para incrementar su capital. Mejorar su capacidad de producción. Contar con mayor presupuesto y/o un tipo de		→ Brindar una capacitación a docentes y, posteriormente, incluir contenidos sobre Marca Tucumán en la currícula escolar. → Difundir a través de videos lo que es Marca Tucumán en museos y centros culturales (mostrar el potencial de la provincia). → Producir videos para redes sociales con gente “común” que exprese en una palabra que significa ser tucumano. Invitarlos a reflexionar sobre características que nos identifican: ¿por qué no pronunciamos las S?, ¿por qué la Casa histórica es nuestra referencia?, ¿por qué nuestras empanadas son famosas?, ¿qué extrañas de Tucumán cuando estas en otro lado? → Ofrecer apoyo económico o becas para formación orientados a formar una visión más comercial y competitiva. → Crear redes de empresas con el propósito de unir sectores o generar nuevos grupos asociativos con fines comerciales. → Visibilizar las ventajas de contar con una marca territorio a través de redes sociales y publicidad no convencional. → Videos: armar campañas que alienten a pensar en el futuro

		cambio competitivo. Disponer de personal altamente capacitado en materia de Comercio Exterior. Apoyo externo (del gobierno o terceros) para ganar competitividad en los mercados internacionales.		como construcción positiva. Por ejemplo: "¿Qué pasaría si...? Todos fuéramos más limpios (no tirar papeles en la calle, residuos de fábricas no contaminan el ambiente, la basura de casa en canastos,) todos fuéramos ordenados y preparados (trámites que se hacen rápido, tránsito ordenado y respetuoso, agenda en mano, cumpliéramos horarios) todo fuera informatizado (compras por internet, <i>homebanking</i>, fábricas controladas por computadora), etc. → Para trabajar el orgullo local hay que contactar a líderes e incorporarlos como embajadores de marca. El criterio de selección debería estar basado en 3 puntos clave: 1) Nivel de exposición de la persona (local, nacional, internacional). 2) Nivel de reconocimiento (quienes, qué grupo de gente lo sigue o se identifica) Esto es importante para generar empatía e identificación. Si busco algo popular y masivo probablemente deba recurrir (en el caso de Tucumán) a un líder deportivo (jugador de fútbol) y no a un músico de ópera. Es necesario revisar los colectivos de personas que constituyen la sociedad para elegir embajadores en diferentes esferas socioculturales. 3) Su compromiso y buen accionar (buena conducta, valores familiares, amor por su tierra). → Contar historias que formen parte de la historia de Tucumán: cómo fue fundada, a qué se debe su nombre, cómo era el paisaje o algún edificio en particular. Destacar aquellos elementos que forman parte de lo "constitutivo" de Tucumán, por ejemplo el antecedente que sentaron los inmigrantes que llegaron a esa región, qué características resaltan de cada cultura: el esquema de cuadras con una plaza central es una herencia española, la cocina y la importancia de la pizza y el helado son una herencia italiana, en el norte tenemos también una fuerte influencia persa visible en la comida árabe, y en el comercio se pueden notar a los asiáticos.
3.3. Necesidad de organizarse como grupo para tener peso en el mercado internacional. Necesidad del empresariado de aumentar ventas y de contar con herramientas y respaldo del gobierno para superar crisis sectoriales y crisis económica nacional.	Los que gestionan - Los que producen/venden	Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con presupuesto para generar acciones en nombre de Marca Tucumán. Tener la posibilidad de ser parte de los encuentros en los que se define el futuro. Contar con una marca territorio para competir en otros mercados. Mayores inversiones en la provincia. Tener una buena imagen ante la sociedad. Contar con más personal y de diferentes disciplinas para abordar el problema desde diversas ópticas.	Informativo - Sensibilización - Encuentro sociocultural	→ Convocar a empresarios y cámaras a charlas sobre la importancia del asociativismo. → Invitar a conferencistas de otros lugares que revelen casos de éxito sobre la asociatividad. → Realizar encuentros en el IDEP para detectar y reconocer dificultades o prejuicios: buscar puntos de unión, generar espacios para que se conecten y se conozcan. → buscar acuerdos con medios de comunicación para que realicen acciones de responsabilidad social. Capacitarlos en el tema. Incentivarlos a generar mensajes que contribuyan a la limpieza, a la seguridad, al bienestar de la sociedad. Por ejemplo: cómo actuar cuando hay una ambulancia en el camino, no tirar papeles en la calle, no tirar colillas de

Aumentar sus ventas o conseguir inversionistas externos para incrementar su capital. Mejorar su capacidad de producción. Contar con mayor presupuesto y/o un tipo de cambio competitivo.
Disponer de personal altamente capacitado en materia de Comercio Exterior. Apoyo externo (del gobierno o terceros) para ganar competitividad en los mercados internacionales.

- cigarrillos, cuidar sus jardines y veredas, ser amable en el colectivo, dar prioridad a los ancianos y embarazadas, etc.
- Realizar estudios o informes que arrojen resultados fácticos sobre logros en el ingreso a nuevos mercados, mejoras en las ventas dentro de ferias comerciales a las que se haya asistido grupalmente.
- Armar una campaña multimedia “Tu Tucumán” en redes sociales y tv que apele a la sensibilización (tus afectos, tus comidas, tus aromas, tu tierra).

Elaboración propia en base a Massoni. 2013.

Tabla Nº 22

Aspecto del problema: Técnico

Componente Teórico-metodológico	Actores/matrices	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar
4.1. Falta de claridad en el modo de hacer <i>branding</i> de territorios. A) Carencia de una base teórica sólida de referencia sobre la gestión de marcas territorio. B) Falta de un Modelo de comunicación para Marca Tucumán. C) Falta de información e investigación académica.	Los que capacitan - Los que gestionan - Los que gobiernan- Los que producen.	Entrenar jóvenes profesionales y brindarles herramientas para su futuro profesional. Contar con financiamiento para su formación profesional. Tener estudiantes inquietos y demandantes de formación referida a temas de comercio exterior, emprendedurismo. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con presupuesto para generar acciones en nombre de Marca Tucumán. Tener la posibilidad de participar de los encuentros en los que se diseñan proyectos futuros, de largo plazo. Contar con una marca territorio afianzada para competir en otros mercados. Incremento de inversiones en la provincia. Alcanzar una buena imagen ante la sociedad. Lograr buena imagen en la gestión política. Conseguir buenos resultados en las elecciones. Mantener la credibilidad y el consenso entre el empresariado. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con mayor presupuesto para los proyectos y movimientos de esta área.	Encuentro sociocultural	→ Participación en talleres de branding. → Consulta a especialistas e investigadores de marcas territorio. Organizar seminarios/ congresos invitando a pares. latinoamericanos que sigan procesos paralelos de definición y de gestión de marcas territorio. → Convocar a otras provincias, ciudades o regiones para armar una red de estudios. → Creación de un Modelo de Comunicación para Marca Tucumán. Solicitar al Ejecutivo más presupuesto y participación en la toma de decisiones. → Motivar la capacitación a través del apoyo económico a investigadores y empleados. → Elaborar un Plan Estratégico de <i>Marketing</i> que defina una estrategia comercial para la provincia de Tucumán y de fundamento a la creación de una marca territorio como herramienta de valor estratégico.
4.2. Necesidad de fortalecer la imagen de una identidad colectiva. Falta de articulación en la gestión de marca territorio para	Los que gestionan - Los que participan - Los que gobiernan- Los que producen.	Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con presupuesto para generar acciones en nombre de Marca Tucumán. Ser	Participación - Sensibilización - Encuentro sociocultural	→ Invitar a los responsables del Ente de Cultura y del Ente de Turismo a usar el branding de eventos, seleccionando algunos de los principales eventos de sus calendarios y utilizar la palabra "Tucumán". Ejemplo: "Festival de Cine de Tucumán", "Septiembre Musical en Tucumán"; "Fiesta de la Pachamama en Tucumán";

integrar lo turístico, lo cultural y lo productivo.	parte de encuentros en los que se diseñan proyectos futuros, de largo plazo. Contar con una marca territorio afianzada para competir en otros mercados. Incremento de inversiones en la provincia. Alcanzar una buena imagen ante la sociedad. Contar con más personal y de diferentes disciplinas para abordar el problema desde diversas ópticas. Promover la armonía entre los actores sociales y el lugar donde viven: gustar de su clima, de su tierra, de su naturaleza, de su ciudad, de su arquitectura, de sus valores, de su gastronomía. - Promover en ellos sensación de bienestar, de seguridad, de orden. - Crear canales de comunicación para ser escuchados por el Gobierno en sus demandas y para que reciban respuestas a sus problemas. Lograr una buena imagen en la gestión política. Conseguir buenos resultados en las elecciones. Mantener la credibilidad y el consenso entre el empresariado. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con mayor presupuesto para los proyectos y movimientos de esta área.	“Fiesta del Queso en Tucumán”, eligiendo los más representativos y diferenciadores de otras provincias de la región, como festividades de carnaval por ejemplo. Utilizar la Marca Tucumán en todas las comunicaciones que se hagan sobre estos encuentros. → Proponer el desarrollo de un slogan que acompañe a la marca en campañas publicitarias nacionales y en exposiciones y ferias que se realicen en otras provincias, acotadas exclusivamente a las realizadas por el Ente de Turismo, el Ente Cultural y el Ministerio de Desarrollo Productivo: excluir a los demás organismos. → Trabajar en las redes sociales con comics hechos con diseño gráfico que cuenten una historia o dejen un mensaje. Por ejemplo: para que Tucumán sea conocido tenemos todos que hablar de nuestra provincia, para que Tucumán sea mejor los ciudadanos y gobiernos tienen que trabajar juntos. Hacerlos partícipes ¿cuál es tu aporte? → Fomentar el uso de la marca en material de promoción que se utilice en otras regiones y países del mundo: folletería, publicaciones, videos de promoción, etc. → Brindar una capacitación para guías turísticos y guías de museos sobre la creación de Marca Tucumán y el trasfondo que tiene esta identidad visual con nuestras raíces. → Motivar la búsqueda conjunta de lo simbólico e identitario de paisajes y todos sus componentes naturales y humanos, para aprovechar la potencialidad emocional que tienen en la comunicación y promoción. Ejemplos: música típica de Tucumán, comidas típicas de Tucumán, colores o texturas de los paisajes locales, etc. → Fortalecer e identificar espacios que inviten a revalorizar las raíces y la historia de Tucumán. Ejemplo: incorporar Marca Tucumán en museos y centros culturales de toda la provincia. Fomentar la producción de programas de televisión que hablen sobre Tucumán: su cultura, sus raíces, sus tradiciones y todo aquello que evidencie al “ser tucumano”. → Proponer y colaborar con músicos tucumanos para que creen perfiles en redes sociales como <i>My Space</i> o <i>YouTube</i> para difundir su música a diferentes webs y estén disponibles <i>online</i>. → Ser parte del desarrollo del sector cinematográfico. Fomentar y respaldar proyectos que hablen del orgullo tucumano, premiándolos, otorgando incentivos. → Trabajar en redes sociales con “influenciadores” como puente. Pueden ser embajadores <i>online</i> de la marca. Lo primero sería detectar quiénes tienen naturalmente un espíritu comprometido con tu ciudad, sienten orgullo del lugar donde viven, estudian o trabajan. Lo segundo sería contactarlos y patrocinarlos. Reconocerlos como embajadores de la ciudad.
--	--	--

4.3. Necesidad de diferenciar la marca territorio del gobierno y definir el alcance que tiene, el tipo de uso que puede dársele. Desconocimiento sobre la identidad del administrador de estas marcas. Confusión y/o desconocimiento sobre el rol del gobierno en la gestión de una marca territorio.	Los que gobiernan - Los que gestionan - Los que participan	Dar una buena imagen de su gestión política. Conseguir buenos resultados en las elecciones. Mantener la credibilidad y el consenso entre el empresariado. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Contar con mayor presupuesto para los proyectos y movimientos de esta área. Conseguir la apropiación de Marca Tucumán por parte del empresariado. Crear un presupuesto específico para generar acciones en nombre de Marca Tucumán. Ser parte de los encuentros en los que se diseñan proyectos futuros, de largo plazo. Contar con una marca territorio para competir en otros mercados. Incrementar las inversiones en la provincia. Tener una buena imagen ante la sociedad. Contar con más personal y de diferentes disciplinas para abordar el problema desde diversas ópticas.	Informativo	→ Organizar reuniones con los responsables de Prensa y/o Comunicación de las principales dependencias para conversar sobre el uso y alcance de la Marca. → Enviar una comunicación oficial (según los modos y vías de comunicación tradicionales en el Estado debería ser una carta) a los Ministerios, Municipalidades y Comunas de toda la Provincia informando sobre los usos correctos e incorrectos de la marca territorio. → Poner en conocimiento a los actores, a través de los medios de comunicación, sobre la importancia de solicitar el uso de Marca Tucumán. → En el espacio Página web: subir información a la web oficial sobre Marca Tucumán para que esté disponible en todo momento para que hagan consultas. Generar gacetillas de prensa. → Hacer publicidad en los medios de comunicaciones locales y nacionales. Convocar a ONGs e instituciones de diferentes ideologías para que utilicen Marca Tucumán y reflejen el carácter inclusivo y diverso que tiene. → Promover el orgullo en la sociedad el lugar donde viven: gustar de su clima, de su tierra, de su naturaleza, de su ciudad, de su arquitectura, de sus valores, de su gastronomía. → Incrementar en ellos sensación de bienestar, de seguridad, de orden a través de campañas en la vía pública con noticias positivas, gacetillas de prensa. → Crear canales de comunicación con el Gobierno para que expresen sus demandas y para que reciban respuestas a sus problemas.
--	--	--	---------------------------	--

Elaboración propia en base a Massoni. 2013.

Alguna de estas acciones requieren de un solo movimiento, por única vez, y otras son actividades que requieren una repetición periódica. Muchas de ellas implican un nuevo modo de hacer las cosas y por sobre todo, una nueva perspectiva para hacerlas.

Un caso concreto que demandó pocos recursos y tuvo impacto fue el desarrollo de una Presentación de PowerPoint sobre Marca Tucumán. Los coordinadores de Marca Tucumán han participado y lo siguen haciendo en eventos cuyos destinatarios son emprendedores, empresarios del turismo, profesionales de ciencias económicas, estudiantes universitarios, etc. Han concurrido a reuniones, seminarios y congresos en la Capital tucumana como en otros departamentos de la provincia, dando así a conocer qué es la Marca Tucumán. En los últimos años, centenas de oyentes han sido asistentes de estas charlas. No obstante, como ya hemos argumentado en esta investigación en profundidad, transmitir un mensaje no implica que haya comunicación. Por eso, esta estrategia incluye una diversidad de acciones, que no pueden considerarse en forma aislada, sino en conjunto.

Muchas de las propuestas requieren más detalles y precisiones antes de ser llevadas cabo. Pueden marcarse períodos de tiempo, fechas, determinaciones sobre lugar y otras descripciones que deberán evaluarse a futuro con el equipo técnico del departamento de Marca Tucumán.

Entender la complejidad de la Comunicación implicada en la marca territorio de Tucumán revaloriza la minuciosidad de los detalles en las acciones, que pueden disparar derivaciones hacia direcciones no deseadas. Por ejemplo, el envío de una nota a los organismos de gobierno un día previo a las vacaciones puede significar que la nota no sea leída. El comunicador estratégico, además de aportar una visión holística y profesional, deberá asegurar el rigor de ciertos movimientos implicados en estas acciones, deberá estar atento y evaluar periódicamente el desenvolvimiento de los hechos. Eso es trabajar con el devenir; es un estar siendo.

Algunas de las acciones aquí enlistadas ya fueron llevadas a cabo y su desarrollo es descripto a continuación.

Transformaciones a partir de encuentros

La falta de desarrollo conceptual y teórico sobre marcas territorio y su construcción ha sido, sin dudas, uno de los obstáculos para superar los puntos de vulnerabilidad en la gestión de Marca Tucumán, cuyas tensiones no fueron moderadas, primero, por desconocimiento y, luego, por la falta de planificación en la utilización y desarrollo de una estrategia para posicionar a Tucumán.

Las transformaciones comenzaron a gestarse a partir del reconocimiento de los problemas identificados. Como se señaló anteriormente, mientras trabajaba en el IDEP como coordinadora de Comunicaciones tuve la oportunidad de participar en varias conversaciones, acciones y proyectos que fueron parte de la evolución de Marca Tucumán.

Como se mencionó al comienzo de este capítulo las primeras intervenciones realizadas estuvieron asociadas con compartir mis conocimientos y lecturas sobre marcas territorio con el departamento de Marca. Esto, a su vez, motivó la búsqueda de mayor información por parte del equipo para conocer cómo otras ciudades estaban llevando a cabo sus procesos de construcción de marca.

Aceptar internamente (en el IDEP) que el logo estaba siendo asociado a la administración gubernamental y que ese hecho impactaba de modo negativo en Marca Tucumán fue uno de los mayores movimientos. A partir de allí, el cambio social conversacional se reflejó en un nuevo modo de hacer y de pensar la comunicación.

Una de las propuestas iniciales para superar el problema de asociación de Marca Tucumán con el gobierno fue generar comunicaciones desde el IDEP y en nombre de Marca Tucumán sin presencia de mensajes o logotipos que representaran al gobierno. En consecuencia, durante reuniones con diferentes funcionarios y técnicos el IDEP ofreció asesorar y verificar todas aquellas piezas comunicacionales que utilizaran Marca Tucumán, para garantizar la correcta aplicación del isologo.

Luego, se procuró explicar en mayor detalle a los organismos del mismo gobierno cuál era el alcance de la ley de uso de marca, especificando dónde, cómo y quiénes podían utilizarla. Para ello, una de las acciones encaradas fue la del departamento de Marca Tucumán, que elaboró una carta formal, firmada por el Director Ejecutivo del IDEP, dirigida a los Ministerios, Secretarías, Municipalidades y Direcciones de la Provincia. A continuación se encuentra el documento enviado en diciembre de 2014:



Imagen 21: Foto de la carta enviada en diciembre de 2014 por el IDEP a organismos gubernamentales sobre usos autorizados y no autorizados de Marca Tucumán.

Carta enviada por el IDEP sobre los usos autorizados y no autorizados de Marca Tucumán por parte del Gobierno. Se enviaron más de 700 cartas explicativas sobre este tema.

La experiencia en el caso Marca Tucumán permitió generar un análisis (expuesto en el Capítulo VII de esta investigación) sobre el componente político de las marcas territorio y sobre la consideración del rol del gobierno con relación a las comunicaciones de este tipo de marcas. La política atraviesa íntegramente a estas marcas y por ello debe trabajarse cuidadosamente, para evitar confusiones que asocien al gobierno como emisor de mensajes o cualquier otra malinterpretación que adhiera conceptos ideológicos partidarios a una marca territorio. Esto de ninguna manera significa que no hay ideología detrás de estas marcas, sino que debe existir cierta distancia entre los planes e ideas del partido político que lidere la administración gubernamental y las acciones de *branding* que busquen promover la marca territorio. Tener un plan propio de marca, con objetivos claros, que acompañen el desarrollo de una provincia o país es una necesidad para superar los cambios de gestión gubernamental periódica, que se renueva cada cuatro años. El enfoque del Gobierno sobre el *branding* de marca (cualquiera sea su bandera política) deberá, entonces, ser el posicionamiento de ese territorio y el bienestar común, y no un instrumento de propaganda política.

El Gobierno podrá ser un actor activo en la difusión de la marca del territorio pero no a través de la aplicación del isologo sino de acciones concretas que promuevan la atracción de turistas e inversores. Por ejemplo, a través de la diplomacia, como acción de influencia en la reputación de un territorio y, también, como acción de posicionamiento para lograr los objetivos deseados. “Para una marca país una de las acciones a encarar para dar forma a la percepción de imagen de un país es la diplomacia pública, esencialmente ganando amistades e influenciando a personas en el ámbito internacional (...) Adónde ir de vacaciones, adónde vivir por el resto de tu vida sería hablar del trabajo de marca país”¹²⁹.

Cambiar de posición

En sus comienzos Marca Tucumán estuvo pensada como una marca exclusiva, a la que sólo podrían tener acceso algunas empresas y el IDEP restringía su uso y aplicación.

Tiempo más tarde, la incorporación de nuevos y más actores al equipo técnico y la integración de nuevos conceptos sumados a través de esta investigación movieron el eje de las conversaciones en el IDEP. Estos hechos abrieron el debate sobre quiénes podían utilizar la Marca Tucumán, cuáles serían los objetivos del equipo técnico y qué implicaba hacer de esa marca un sello de calidad. Restringir su uso también significaba definir parámetros y límites para los demás y, a su vez, esos parámetros debían estar guiados en correlación con lo que implica la “calidad” en cada producto o servicio.

Ante el planteo de que una marca territorio era creada y gestionada por el gobierno y que debía ser apropiada por parte de la sociedad se produjo un cambio de perspectiva que comenzó a considerar la necesidad de transformar la marca en un instrumento estratégico inclusivo, porque al ser la representación de un territorio, era también una representación de todos los tucumanos. Para los mensajes, por tanto, se propusieron frases como “Somos Marca Tucumán” y “Todos formamos Marca Tucumán” incorporando verbos en plural que se usan para atribuir al sujeto de la oración una relación de pertenencia, una cualidad o condición intrínseca, natural o permanente.

De no ser utilizada ni conocida, poco a poco, comenzó a encontrarse aplicada por parte del sector privado pero con algunas modificaciones que adulteraban el logo original y se oponían a los esfuerzos de posicionamiento del equipo técnico.

Un ejemplo de esto es la fotografía que se encuentra a continuación. Fue tomada en la esquina de calle 24 de septiembre y Maipú, aparece el perfil de Marca Tucumán, adulterado por un texto, impreso sobre el logo (“Tucumán Argentina”) en un ómnibus privado de una agencia de Turismo. La empresa colocó este logo con total

¹²⁹ Buck Song, K. (2011). Op.cit. pp. 6.

desconocimiento del verdadero sentido de la marca territorio y sin percibir la gravedad de utilizarla con modificaciones.



Imagen 22: Fotografía de colectivo turístico con ploteo de Marca Tucumán.

El paso del tiempo hizo que, poco a poco, aparecieran más situaciones de uso incorrecto de Marca Tucumán.

Frente a estos acontecimientos, el departamento técnico comenzó a contactar a cada autor y a explicarles porqué era inapropiado. A pesar de los señalamientos y de las observaciones en desacuerdo de la coordinadora de Comunicaciones, como si fuera una “cacería” de casos incorrectos, el trabajo del

equipo se enfocó en buscar, encontrar, auditar y controlar estos incidentes, cuya utilización resultaba en detrimento de su posicionamiento. Lo curioso fue que, en paralelo, la administración gubernamental también la usaba de modo fallido.

La repetición de estos sucesos provocó que el equipo técnico iniciara gestiones para registrar la marca, con el fin de resguardar derechos de autoría y, por sobre todo, porque buscaban herramientas legales para poder penalizar a quienes no respetaran la “correcta” aplicación de Marca Tucumán.

Aunque resultaba una tarea muy importante evitar cualquier nueva malinterpretación del logo, la tarea de “cacería” parecía nunca ser suficiente. Se identificaba un aumento de casos con errores y solucionar estos inconvenientes demandaba tiempo y recursos. El tan mentado control y la penalización a quienes desconocían las reglas y aplicaban incorrectamente la marca, además, resultaban injusto.

Ante esta adversidad, la coordinadora de Comunicaciones propuso repensar cómo detener esta situación: ¿Por qué no pensar cuáles eran las causas que provocaban este error generalizado? La pregunta entonces fue: ¿Qué puntos no están claros sobre la “correcta” aplicación?, ¿cuáles son las omisiones?, ¿Quiénes usan mal la marca tienen conocimiento sobre cuál es el modo adecuado de hacerlo?

Como consecuencia, estos interrogantes condujeron al equipo técnico a un nuevo “darse cuenta”, nuevas revelaciones, que motivaron otro cambio de posición.

“La Investigación Enactiva Comunicacional, a diferencia de la investigación tradicional, es un proceso de despliegue, de conversaciones situadas en el territorio que se concentra en propiciar procesos crecientes y abiertos de complejidad y fluidez. En los casos reales, desde el inicio de la investigación hasta el cierre del proyecto, usualmente pasan años”. (Massoni et a., 2018 pp. 35).

A partir de allí, la coordinadora de Comunicaciones sugirió realizar el primer folleto con información de Marca Tucumán y un nuevo Manual de Aplicación de la marca (ver Apéndice). Estas piezas serían nuevas herramientas de consulta y material de difusión. Era necesario que estos documentos especificaran detalles y ejemplos ilustrativos sobre el uso apropiado e inapropiado de la marca para el sector privado. La propuesta buscaba poner en conocimiento las expectativas y objetivos que el departamento técnico tenía sobre su uso, en función del posicionamiento deseado.



Imagen 23: Folleto de Marca Tucumán. Elaborado por IDEP en julio de 2014.

Tiempo más tarde, ambas piezas fueron producidas. Incluso, una versión digitalizada de este manual fue dispuesta en el sitio web de Marca a instancia de la coordinadora de Comunicaciones, para que fuera accesible a todos y pudiera ser consultado abiertamente.

Si existía un real interés por parte del equipo técnico para que la sociedad incorporase esta marca sería necesario diseñar una metodología que considerase los objetivos estratégicos y asegurase que la apropiación fuera eficiente, positiva y estuviera alineada con el objetivo de posicionamiento del territorio.

Posteriormente, el equipo de Marca definió la creación de un sistema de adhesión gratuito y *online*, en el que empresas de los rubros turístico, cultural y productivo a los que Marca Tucumán intentaba promocionar, podían postularse para ser usuarios/adherentes de la marca y obtener información y autorización del IDEP.

Más tarde, este uso público de Marca Tucumán despertó un nuevo cuestionamiento. ¿El empleo debía ser “regulado” o “autorizado”, para garantizar que fuera con fines positivos y alineados con el posicionamiento territorial? Y, en caso afirmativo, ¿habría que seleccionar, definir, decidir quiénes y en qué circunstancias podrían utilizar la marca?

Para ello, el IDEP decidió constituir un Comité de Marca Tucumán, integrado por representantes de diferentes sectores para que tomaran conjuntamente decisiones sobre la administración y gestión. A su vez, evaluar la postulación de potenciales adherentes que, a través del sitio web, mostraran su interés. A partir de ese momento, cada paso a seguir sobre la estrategia de Marca Tucumán se constituyó en el resultado de un voto de mayoría.

La constitución de este comité, con integrantes de diferentes disciplinas y diversas trayectorias, impuso una sistematicidad de análisis y propuestas sobre acciones futuras. Las conversaciones de Marca Tucumán, a partir de ese entonces, cobraron más importancia para el IDEP.

Entre muchas otras, algunas acciones autorizadas por el comité fueron: la renovación del sitio web; el nombramiento de embajadores de Marca Tucumán; la incorporación de un pasante de Comunicación al departamento de marca; la reactivación de redes sociales; la participación en eventos turísticos, académicos y empresariales para exponer y presentar a la marca como herramienta de valor estratégico. No obstante, estos avances todavía no reflejaban una “integración” de los ciudadanos en este proceso de construcción de marca.



Imagen 24: Folleto de Marca Tucumán sobre el Sistema de adhesión online para obtener Marca Tucumán. Elaborado por IDEP.

Todas las acciones encaradas sumaron y siguen sumando seguidores en redes sociales, asistentes, usuarios, entre otros. Sin embargo, lo que generó mayor impacto fue trabajar con los empresarios. La resistencia del sector respecto de la marca, identificada en Capítulo V (pag.44), fue analizado bajo los interrogantes de las causas. A partir de la caracterización de matrices socioculturales (Ver Técnica N° 5) se evidenció un funcionamiento de los empresarios influenciado por una lógica neoliberal, que permitió nuevamente impulsar la transformación.



Imagen 18: Diploma entregado por IDEP a los adherentes que superaron el proceso de evaluación del Comité de Marca Tucumán.

Los empresarios figuraban como uno de los principales actores en torno a Marca Tucumán: contar con su apoyo significaba incluir la marca en bienes y servicios de consumo, en el ámbito local, regional e internacional; lo que daría visibilidad al territorio y supondría una gran palanca en las tareas de posicionamiento. El problema era que el sector no estaba interesado en usar Marca Tucumán, a menos que se les ofreciese algo a cambio.

Comprender la manera de operar del empresariado, bajo términos de costo-beneficio, y entender que para ellos una solicitud del IDEP abría un espacio de negociación, habilitó a tomar una nueva posición en el

diálogo. Y, en lugar de “pedirles” que usaran la marca, se destacó que su utilización significaría un reconocimiento a su trayectoria, a su compromiso con la provincia y que se traduciría en un respaldo.

Además, en lugar de convocarlos a conversar sobre este beneficio se definió crear un documento físico que expusiera este reconocimiento. En 2013 el departamento técnico creó y lanzó el certificado de Sello de Distinción de Marca Tucumán, un diploma, que tiene un tiempo de vigencia estipulado y que requiere ser actualizado tras su vencimiento. Se entrega a emprendedores y empresas, tras un proceso de postulación, análisis, otorgamiento y seguimiento del adherente. El objetivo es distinguir a las empresas tucumanas que cumplen con determinados requisitos y a su vez, asegurar que el IDEP tiene control sobre quiénes y cómo usan la marca.

Los resultados fueron exitosos. Aunque al principio las postulaciones surgían a partir de sugerencias del equipo técnico del IDEP y de miembros del Comité de Marca, con el

tiempo fueron las Pymes las que se acercaron al IDEP con el interés de postularse y recibir el sello de distinción. Eso les aseguraba visibilidad, les daba un respaldo sólido a sus productos y reflejaba un logro para la empresa que había superado una instancia de evaluación.

Con el objetivo de difundir esta acción, además de anunciarla en la prensa y publicitarla, el IDEP resolvió organizar un Acto de Entrega de certificaciones, al que invitaba a todos los postulantes a recibir su diploma y un manual con instrucciones claras sobre cómo utilizarla.

Más tarde, el proyecto “Sello de distinción de Marca Tucumán”, como acción de *branding* de ciudades concursó ante la Asociación Argentina de *Marketing*. En 2016 el IDEP presentó los resultados del trabajo realizado entre agosto de 2013 y 2016. El estudio elaborado por los coordinadores del área Marca Tucumán y de Comunicaciones del IDEP obtuvo el Premio Mercurio¹³⁰ dentro de su categoría. La competencia fue valiosa, porque el proyecto presentado fue el único caso del interior del país y el único de una institución pública. Estos galardones son reconocidos en el plano nacional por el sector privado, que es quien más explota en Argentina los recursos del *marketing*.

Las repercusiones de esta distinción y, posteriormente, la difusión del premio nacional contribuyeron a difundir Marca Tucumán y aumentaron el interés del empresariado y del gobierno. Un año más tarde, el vicegobernador y luego el gobernador de Tucumán participaron por primera vez en estos actos de entrega del Sello de Distinción. El IDEP

cumplió con el objetivo de acercar y convocar a los actores a ser parte de la marca. Hoy, más de 200 empresas tucumanas recibieron el Sello de Distinción de Marca Tucumán y el departamento técnico comenzó una segunda etapa del proceso en el que aspira a posicionar la marca como sello de calidad para productos tucumanos.



Imagen 19: Acto de entrega del Sello de distinción a adherentes a Marca Tucumán. Imagen recuperada de la cuenta de Twitter de Marca Tucumán.

¹³⁰ Para conocer más sobre este galardón se puede visitar <https://www.aam-ar.org.ar/premio-mercurio/que-es/>

MANZUR OTORGÓ LA DISTINCIÓN MARCA TUCUMÁN A 80 EMPRESAS

Inicio » Noticias » Manzur otorgó la distinción Marca Tucumán a 80 empresas

El gobernador, Juan Manzur, entregó la distinción *Marca Tucumán* del Instituto de Desarrollo Productivo (IDEP) a 80 empresas de la provincia que superaron el proceso de postulación. El acto se realizó en el patio de la Casa Histórica de la Independencia con la presencia de miembros del Gabinete de Gobierno.

El IDEP firmó los convenios de licencia de uso con los seleccionados que se suman a las más de 200 empresas y organismos que actualmente cuentan con el sello de distinción *Marca Tucumán* y llegaron a esta instancia tras haber superado un análisis de postulación certificado mediante las normas ISO 9001:2008.



El Gobernador destacó que *Marca Tucumán* "nos representa, nos une y nos da impulso para que le demos más valor a las empresas tucumanas. Hoy agradezco todo lo que viene realizando el IDEP a todos los empresarios que se dieron cita, que están renovando la esperanza en Tucumán con la idea de hacer una provincia que genere oportunidades a través de lo que produce y del trabajo de los tucumanos".

Todos los empresarios tienen propuestas hacia adelante. El Gobierno los va a acompañar y ayudar y va a ser un facilitador para que sus proyectos se lleven adelante", agregó Manzur.

Por su parte, el ministro de Desarrollo Productivo, Juan Luis Fernández, dijo: "Estamos parados bajo el paraguas de una marca que crece y va tomando los mejores atributos de cada sector tucumano, lo que es realmente muy importante para el posicionamiento de la provincia. En estas épocas de globalidad, queremos pararnos cada vez más a nosotros mismos, no perder nuestra identidad y poder transmitirla. Tucumán tiene una serie de atributos y mucha potencia y todo esto se debe transmitir a través de esta *Marca* para que vaya por el mundo y se avizore a otras regiones".

Imagen 20: Artículo publicado en el portal Primera Fuente sobre un Acto de Entrega de Marca Tucumán.

<http://www.primerafuente.com.ar/noticias/70958/manzur-otorgo-distincion-marca-tucuman-80-empresas>

Josefina Domínguez - *Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de Marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional* (2020).

CAPÍTULO VIII

“Todo proceso de cambio significa surgir, un hacerse, un devenir y esto sólo es imaginable en el tiempo”.

Carl Menger

VIII. Conclusiones

Esta propuesta de trabajo está afectada por el dinamismo de la vida misma, y por el dinamismo que toda investigación enactiva conlleva, de modo que planteo conclusiones sujetas a los cambios del devenir, que pudieran modificar, enriquecer o acotar esta propuesta. “Abordar lo fluido es considerar al tiempo como temporalidad y asumir que todo está cambiando continuamente a nuestro alrededor y que no podemos pretender detener el mundo social, ni para analizarlo, ni para referirnos a él. Por el contrario, hacer comunicación hoy, requiere una consideración de las consecuencias de la temporalidad tanto sobre el pensamiento como sobre la acción comunicativa para transformarla en acción comunicacional”¹³¹.

Como he fundamentado anteriormente, es importante que la sociedad conozca la función de la marca territorio para que su apropiación se manifieste de modo natural y que su desarrollo sea el resultante de una construcción colaborativa que opere como trampolín hacia el posicionamiento. Trabajar desde la comunicación propiciando el encuentro de los diversos actores rompe con la idea de una comunicación lineal y vertical en la cual los mensajes resultan una imposición o llegan como una “orden de arriba”. Las acciones sugeridas estuvieron orientadas a modificar la comunicación de Marca Tucumán hacia un “poner en común”.

Tomo las palabras de Massoni (2007) para aclarar que promover el encuentro es un espacio de escucha y de respeto por la diversidad que habilita a la emergencia de algo nuevo. No se buscan puntos en común, ni puntos opuestos. No se explica, instruye o dictamina sino que se observa, se propone, negocia, entiende... y esto significa alejarse de una idea de comunicación como simetría. No hay pretensión de completitud en este poner en común que es el comunicar, sino solo resonancias parciales como momentos relacionantes de la heterogeneidad sociocultural; acuerdos entre lo distinto y lo diverso colectivo. No hay tampoco solo acciones y reacciones, o disociación entre lo simbólico y lo material sino un proceso continuo, permanente y conjunto de sentidos y acciones compartidas por los actores participantes en un registro de intersubjetividad¹³².

Para la construcción de una mirada común fueron fundamentales las herramientas de la comunicación estratégica y lo serán también para futuras intervenciones. Los resultados obtenidos y expuestos en el capítulo VI de este trabajo permitieron reconfigurar la problemática en torno a Marca Tucumán y comprender su multidimensionalidad. A partir de la aplicación de la VTC (Tabla N°1) emergió la carencia de una planificación comercial estratégica para Tucumán así como el desconocimiento de las ventajas que implica el uso de una marca para competir con otros territorios. Luego, observamos que estas situaciones

¹³¹ Massoni, Sandra (2013). Op.cit. Pag.179

¹³² Massoni, Sandra. (2007). Op.cit.

manifestaron consecuencias que dificultaron el desarrollo de una estrategia de Marca Tucumán.

El recorrido realizado en este análisis dejó también en evidencia una importante falta en Tucumán: la necesidad de un plan estratégico comercial, que abarque objetivos productivos, culturales, turísticos y de comercio exterior como estructura de base para el desarrollo estratégico de Marca Tucumán. Así también se observó que no existe una clara comunicación entre el Poder Ejecutivo y el IDEP, como entidad responsable de desarrollar esta marca.

Los diferentes momentos captados, en un antes y durante esta investigación, reflejaron un cambio de dirección, abrieron el espacio a la reflexión y a la búsqueda de respuestas de numerosos interrogantes.

Cuando analizamos los Niveles del Problema por componente (Tablas N° 2, N° 3, N° 4 y N°5) observamos la necesidad de contar con un equipo técnico preparado en el IDEP, capaz de dar respuestas y diseñar estrategias aún con la consideración del vacío conceptual que existe en torno a las marcas territorio. Para superar esa dificultad fue indispensable la consideración de miradas multidisciplinares, nuevas y diversas lecturas, que aportaran saberes y registraran la situacionalidad de cada momento.

“La metaperspectiva de la comunicación estratégica implica desplazamientos teóricos y metodológicos en torno a las modalidades de pensamiento y acción comunicacional tradicionales. Uno de estos desplazamientos es que requiere reconocer la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para desplegar procesos de complejidad creciente en torno a problemáticas situadas”¹³³.

La aplicación de la metodología de la comunicación estratégica enactiva ha permitido reconocer las dimensiones comunicacionales predominantes en la comunicación de Marca Tucumán (que se limitaban a lo informativo) y proponer soluciones que abarcasen otras dimensiones no implementadas, como la participación, sensibilización y el encuentro sociocultural (esta última como dimensión comunicacional que incluye a las dimensiones anteriores y a otros procesos comunicacionales)¹³⁴. Asimismo, el reconocimiento de la diversidad de los actores y de sus trayectorias en torno a la problemática habilitó un espacio para hacer emerger nuevas realidades.

El desarrollo teórico del problema planteado, el análisis de síntomas y consecuencias, detectando causas y proponiendo soluciones, pretendió dar herramientas al equipo de gestión y comunicación de Marca Tucumán del IDEP.

¹³³ Massoni, S. (2013). Op.cit.

¹³⁴ Massoni, Sandra. (2013). Op.cit. pág.178

Por todo lo expuesto podemos resumir las propuestas planteadas en las siguientes afirmaciones:

1. La práctica del *branding* hoy está a la delantera respecto de la teoría. Y el “hacer”, sin las consideraciones del análisis teórico, descuida la multidimensionalidad del tema. El vacío teórico y principalmente académico sobre esta temática abrió una oportunidad para profundizar, explorar y contribuir con nuevos enfoques. En este trabajo se ofrecen definiciones sobre marca territorio, sobre posicionamiento y *branding*, se suma una mirada comunicacional al tema, se incluye la perspectiva de la complejidad, se propone la incorporación del concepto de lo público, la consideración del rol del gobierno y se analiza el componente político que condiciona a estas marcas.

El vacío teórico existente no ha sido un freno, sino por el contrario, un desafío y una intención por contribuir al desarrollo académico sobre marcas territorio en Latinoamérica, que es mucho menor al de los estudios anglosajones.

2. Esta estrategia comunicacional destacó y desarrolló un aspecto clave de las marcas territorio: el componente político que atraviesa a estas marcas de principio a fin. Además, se consideró el contexto de una organización estatal sistémica en Argentina que condiciona el modo de hacer de las instituciones.
3. Con la moción de hacer un aporte al desarrollo investigativo sobre estas marcas, y con especial interés en colaborar en la producción de una mirada latinoamericana se planteó la utilización del concepto *marcas públicas*, para crear una categoría propia que enmarque a las marcas territorio. Se aspira a ofrecer claridad sobre este término en español; para que dejemos de hablar de marcas “distintas a las marcas comerciales”; para que tengan su propio nombre y su propio lugar conceptual. Para que *marcas públicas* englobe a las marcas de ciudad, de provincia, de estado, de país, de nación, de distrito; independientemente de cuál sea la división política del territorio o su sistema político.
4. Esta investigación enactiva consideró a la totalidad de los actores en torno a la problemática. Por eso, se identificaron matrices socioculturales (Tabla N° 9) y se consideró la emoción como el motor de una acción que transforma. Además se recomendó dar énfasis al trabajo “puertas adentro” del territorio, lo que implicó un trabajo específico con los ciudadanos, bajo la consideración de dejar atrás los conceptos de *target* o público-objetivo, porque se entiende que no son un “blanco” con el cual trabajar sino que son parte de la estrategia. Se los convocó al encuentro, a participar y se promovió en ellos el acto de pertenencia. Entendiendo por

“apropiar”¹³⁵ su reconocimiento como símbolo referente; la incorporación a sus productos, una percepción y valoración que le otorga a la marca una significación positiva. “Usar” la marca territorio implica que ellos la incorporen a sus discursos, la integren como un componente de su producción y la asocien a características positivas e identitarias de su lugar de pertenencia, entre otros. Su apropiación garantiza la sustentabilidad de la marca porque funciona como trampolín para conseguir el posicionamiento deseado y permite superar barreras temporales impuestas por la duración de una gestión de gobierno. A través del despliegue de la comunicación, se abarcaron múltiples dimensiones (sensibilización, informativa, motivacional, etc.) y se dio a conocer lo que es una marca territorio, con el objetivo de que ellos sean posteriormente impulsores y difusores de esta marca.

5. Una de las grandes omisiones registradas fue la consideración de la función del gobierno sobre las marcas territorio, así como también sus expectativas e intereses. Reconocerlo supuso también delimitar su campo de acción y revisar su rol respecto de la marca territorio. Y en el caso de Marca Tucumán fue entender la necesidad de distinguir el nivel de participación e incidencia que tienen los que gobiernan/deciden, los que gestionan, a diferencia de quienes producen/venden, los que participan y los que producen contenidos, por mencionar a algunos. Esto significó comprender el alcance e impacto de sus acciones, plantear objetivos y diseñar estrategias para que sus acciones multipliquen el efecto de apropiación y de difusión de la marca, contribuyendo al posicionamiento del territorio.
6. Se expuso dar a conocer a las empresas que la marca territorio es una herramienta a disposición para sumar valor a su negocio (funciona como sello de distinción) y, también, se explicó que les abre la posibilidad de competir en mercados globales como provincia, como sector, lo que se traduce en mayores fortalezas frente a gigantes corporaciones. Ni el IDEP ni otras entidades del gobierno tenían u ofrecían información sobre la posibilidad de postularse para la solicitud de esta marca.
7. Como propuesta a futuro, para avanzar en el desarrollo de la comunicación para Marca Tucumán se sugiere la elaboración de un Plan Estratégico de *Marketing* del territorio que aspire al posicionamiento en la región y que abarque a la totalidad de intereses, del gobierno y del sector privado. A su vez, sería conveniente revisar si existe un plan urbano-territorial. Estos trabajos tendrían que resultar de una construcción colectiva, fruto de la reflexión y de la conjunción de intereses,

¹³⁵ Apropiar: definición según el Diccionario de la Real Academia Española

apropiar. (Del lat. *appropriāre*).

1. tr. Hacer algo propio de alguien.

5. prnl. Dicho de una persona: Tomar para sí alguna cosa, haciéndose dueña de ella, por lo común de propia autoridad. *Se apropió del vehículo incautado.*

rompiendo con estigmas sociales o ideológicos y trascender los signos políticos de municipalidades y comunas.

8. Esta estrategia motiva la construcción de un plan que revise los propósitos y defina un nuevo futuro como provincia y como sociedad, bajo la consideración de la prospectiva. Se sugiere destacar los aspectos culturales y dar espacio a la emoción colectiva. Como los significados que más perduran de una marca son su valor, su cultura y su personalidad, porque describen la esencia de la marca, se propuso encarar desde Marca Tucumán un proyecto que defina un modelo de ciudad para Tucumán que considere los aspectos de la cultura y la identidad de la provincia. Esto supone responder cómo es Tucumán en: sabores, aromas, imágenes, idiosincrasia social, gobierno, economía, turismo, comercio, cultura/historia, instituciones. Desde este enfoque, la participación de los actores es clave para conocer sus opiniones acerca de las diferencias que ellos observan en Tucumán respecto de otros territorios del NOA, las ventajas competitivas que encuentran en Tucumán, los atributos y características diferenciales de Tucumán con relación a las demás provincias de Argentina.
9. Se recomienda al IDEP y al Gobierno redefinir conjuntamente los objetivos de la marca territorio, para que concuerden con ese modelo de ciudad deseado. Esto será asumir un compromiso con responsabilidades compartidas y dará lugar a reconsiderar el valor que tiene el uso de esta marca para Tucumán, la evaluación de un presupuesto destinado al *branding* y promoción del territorio, a la designación de un equipo técnico formado y a una posterior redefinición de la estrategia de comunicación. Para lograrlo, será necesario explicar qué es una marca territorio y para qué le sirve a Tucumán. Esto forma parte de lo que Huertas (2010) llama concientización interna¹³⁶. Habrá que responder a estas preguntas: ¿Marca Tucumán es sólo un recurso gráfico de identidad de un lugar?; ¿es un sello de distinción?; ¿es una marca de calidad?; ¿es todo eso y más?
10. El árbol de soluciones propuesto (Tablas N°19, N°20, N°21 y N°22) constituye en sí mismo una lista de posibles acciones a encarar. Considera a cada uno de los actores sociales involucrados en esta marca territorio, teniendo presente su modalidad de vinculación a la marca y al problema (Tabla N°9, Diagramas N° 1, N°2, N°3 y N°4), y

¹³⁶ Huertas, Assumpció (2010) menciona en *Las claves del citybranding* (http://portalcomunicacion.com/uploads/pdf/57_esp.pdf) que en el proceso de creación de una marca de ciudad y, por extensión, el diseño de una estrategia de *branding*, pasa por tres etapas fundamentales: 1) concientización interna, en la que los políticos e instituciones responsables acuerdan, de forma consensuada, la creación de una marca ciudad; 2) evaluar potencialidades del territorio a partir de las cuales se puede crear marca, es decir, el desarrollo de un DAFO; 3) segmentación, que se refiere a la identificación del público interesado al que se dirigirá la marca.

puede ser utilizado por el departamento de Marca del IDEP como una guía con líneas de acción que, a su vez, puede ser desglosada en tareas.

Adjunto en la sección Apéndice de este documento un trabajo realizado grupalmente en 2012 con Mauricio Tarducci, Julia Dayub y Gabriela Paul Tomasevich durante el cursado de la maestría. Se trata de una acción de comunicación propuesta para trabajar con alumnos de 4º grado de escuelas y colegios de la provincia de Tucumán, con el objetivo de dar a conocer la marca, de un modo interactivo, dinámico, creativo en el que los niños sean partícipes también de la construcción de marca.

Mi propio camino recorrido, tanto durante el cursado de la maestría como durante mi trabajo en el IDEP relacionado a Marca Tucumán, me colmó de nuevas experiencias, de nuevos saberes, de aprendizajes y de las más diversas emociones. Mi motor ha sido en todo momento reflexionar y proponer ideas que contribuyan a Tucumán a mostrar su costado positivo; un pensamiento que surge desde mi orgullo y agradecimiento hacia mi tierra.

Esta investigación termina aquí, pero el trabajo de Marca Tucumán continúa, así como el devenir de la vida, que irá transformando los escenarios. Por eso también a futuro será necesario generar espacios de conversación, desde el lugar del encuentro, que permitan registrar las necesidades y deseos de los actores, que den lugar al análisis y a la reflexión para imaginar y diseñar otras posibles estrategias que contribuyan al posicionamiento de Tucumán.

Como última reflexión cabe afirmar que las marcas pueden ser máscaras empíricamente constatables, medibles y segmentables, acordes a las normas del mercado. Son el resultante de un sistema que compite con reglas de oferta y demanda sobrevaluando las cuestiones económicas. No obstante, también, estas marcas pueden ser para los territorios y gobiernos una oportunidad de introspección, de revisión y revalorización de la identidad, de proyección y visualización de un futuro mejor, de inclusión social y rescate de las minorías.

Josefina Domínguez - *Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de Marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional* (2020).

IX. Apéndice

- Brief para el desarrollo de la identidad visual de Marca Tucumán- Año 2009.
- Manual de Identidad Visual de Marca Tucumán. Referencia Rápida IDEP 2009.
- Trabajo de Taller de medios masivos. Año 2012: Kit Marca Tucumán para alumnos de 4to grado.
- Manual de Aplicación gráfica para adherentes de Marca Tucumán. IDEP 2015.

Brief para el desarrollo de la identidad visual

Elaborado por IDEP Año 2009.

La Marca Tucumán se sitúa en la intersección de tres grandes esferas: la de los recursos naturales, la de su patrimonio cultural y la de su capacidad productiva. Nos referimos específicamente a la intersección ya que no se trata de la sumatoria de ellos, sino del modo particular en que estos elementos (NATURALEZA, CULTURA y PRODUCCION) se entrecruzan en Tucumán dando lugar a **una identidad singular**.

En la esfera de la **CULTURA** situamos por un lado el CAPITAL HUMANO, incluyendo la formación intelectual, su creatividad, su juventud, la reconocida calidez de su carácter y su generosa hospitalidad. Por otra parte allí se inserta su HISTORIA, que conlleva un bagaje riquísimo de tradiciones, folklore, fiestas populares y religiosas; música propia; gastronomía genuina; artesanías, etc.

Dentro de esta esfera cultural podemos citar como atributos concretos ya ganados en la percepción de diversos públicos:

- el reconocimiento masivo e inmediato como lugar fundacional de la Patria;
- sus personajes históricos y contemporáneos destacados en política, arte, deporte, ciencias, etc.
- la mayor oferta universitaria del NOA;
- su capacidad de adaptación y vocación innovadora en lo tecnológico;
- su intensa vida cultural en particular en el terreno de las artes;

En el ámbito de la **NATURALEZA** contemplamos el importante contenido de su patrimonio paisajístico, su biodiversidad, sus suelos tan pródigos... Tucumán siendo la provincia más pequeña de Argentina concentra una sorprendente variedad de exuberantes geografías. Esa mágica diversidad de sus lugares, por sus características propias, se

asocia espontáneamente a conceptos tales como “armonía”, “lo incontaminado” o “puro”, la “libertad” y la “calma”.

En la esfera de la **PRODUCCION** se incluyen todos aquellos aspectos ligados a la industria, al comercio y al desarrollo tecnológico por los cuales Tucumán se ha destacado históricamente y se diferencia con aspiraciones competitivas: sus ingenios azucareros, su liderazgo en el sector citrícola, etc. pero también sus nuevos productos agroalimentarios con base en la innovación tecnológica. Este ámbito de la PRODUCCIÓN, incluye pues todos los derivados del agro y su industrialización, remarcando las cadenas de valor eficaces que superan el commodity y la explotación agrícola primaria.

Aquí los atributos puntuales, entre otros, son:

- la condición de notable productor y exportador de limones, azúcar y hortalizas;
- su excelente ubicación geográfica desde el punto de vista logístico;
- la antigua presencia de un sector especializado en la metalmecánica;
- la existencia de un importante mercado interno que facilita el comercio y el intercambio de bienes y servicios.

Sin embargo, como se ha dicho, **no es en la suma de estas tres esferas sino en su particular imbricación que se perfila la identidad tucumana.**

Así, de la combinación específica entre CULTURA y NATURALEZA surgen como atributos diferenciales:

- La capacidad de ofrecer a un **TURISMO** sofisticado una oferta de paisajes y actividades únicos, siendo la puerta de entrada indiscutida al Norte argentino. La construcción de un polo turístico eco sustentable debe asociarse entre otras posibilidades a la práctica de **deportes no tradicionales**, fuertemente vinculados al aire libre y a la aventura.

A su vez la intercesión entre NATURALEZA y PRODUCCION explica el potencial de Tucumán en los nuevos escenarios asociados a la

biotecnología, a la producción de energía renovable, al desarrollo forestal, etc.

Por otro lado al cruzarse la CULTURA y lo perteneciente a la esfera de la PRODUCCION surgen atributos únicos y diferenciales de un Tucumán que aspira al liderazgo. El prestigio de su oferta educativa, que es atractora de jóvenes universitarios de toda la región, genera ámbitos propicios para el estímulo de la creatividad, la innovación y el desarrollo científico tecnológico. La Marca Tucumán debe abarcar tanto productos tradicionales como aquellos que surgen de la nueva sociedad del conocimiento, como el software y la biotecnología.

La Marca Tucumán debe ser capaz de expresar el potencial de la provincia como centro logístico y de servicios, convenciones y negocios.

Uno de los desafíos fundamentales de Tucumán, será la necesidad de construir su futuro sin dejar de preservar el pasado, de conciliar el crecimiento económico con la cultura, de impulsar un desarrollo culturalmente sustentable.

Por lo tanto, la Marca Tucumán tendrá que ser portadora de esos rasgos para **cuatro públicos objetivo**, que en orden de relevancia para la estrategia son:

1º. Los propios tucumanos (en lo afectivo / emocional).

Se espera que la marca genere fuertes resonancias afectivas que faciliten su arraigo y la posicionen como portadora de una visión de futuro convocante, compartida y símbolo vital del orgullo provincial. Esta dimensión resulta central para el éxito de la estrategia planteada.

2º. La región (en lo productivo / turístico).

Entendiendo por región no solamente el NOA sino la totalidad del corredor bioceánico que pasa por el norte de nuestro país incluyendo los múltiples tratados multilaterales de cooperación y comercio.

3º. El país (en lo turístico / cultural / geopolítico).

Apuntando a recuperar el lugar de liderazgo que Tucumán merece y que la ubicó hasta hace pocas décadas entre las cinco provincias más importantes.

4º. El Mercosur y mercados externos específicos (en lo productivo / innovador).

Donde la Marca Tucumán operará bajo el amparo de otras simbologías (Marca País, Mercosur, etc.) con las que pueda establecer sinergias favorables permanentes o transitorias y convivir de modo armónico pero sin resignar protagonismo.

Como visión de futuro, la Marca deberá motorizar la idea de un horizonte posible y compartido. Tucumán apuesta a recuperar su lugar histórico y afianzarse como líder y puerta de entrada al Norte Argentino. Su vocación histórica y su aspiracional la convierten en un nodo por el que circulan el conocimiento, la tecnología, los nuevos productos, los capitales y todos aquellos recursos que mejoren la calidad de vida de sus habitantes. Este liderazgo debe anclarse no sólo en los datos numéricos, sino en la actitud y el espíritu: un resurgimiento individual y colectivo que se base sobre la confianza y la fe en las propias capacidades.

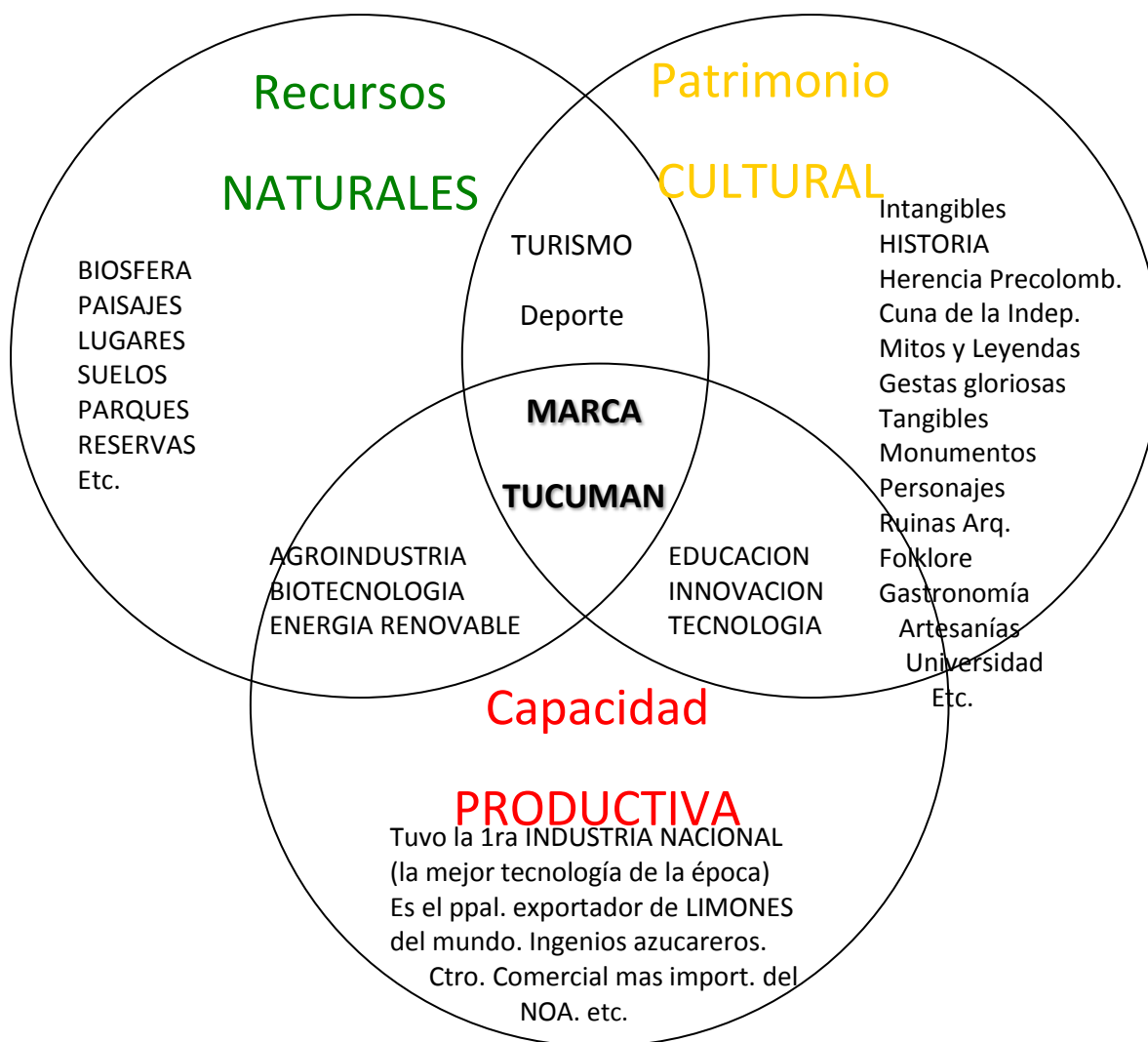
A su vez, deberá ser refractaria a las adscripciones negativas con que se ha cargado la imagen provincial en décadas pasadas, tales como el autoritarismo y la frustración derivada de la pérdida de oportunidades.

Dada la importancia y escala del trabajo, se espera que el/los diseñador/es realicen un exhaustivo relevamiento y análisis, tanto gráfico como conceptual, que exceda y complemente lo aquí expuesto. Asimismo, destacamos la conveniencia de considerar tanto la mirada y conocimiento local como la percepción externa.

APLICACIÓN

Como ha sido expresado, la marca Tucumán debe abarcar simbólicamente varios sectores y actividades. Más allá de la política de calidad en la que se involucre, su representación gráfica, a nivel público y privado, estará asociada tanto a eventos culturales, como a productos de origen o acciones de promoción turística, constituyéndose en una herramienta útil y de fuerte impacto para atraer inversiones, promover exportaciones e identificar la competitividad de las empresas tucumanas. Debe por tanto incorporar una vocación multipropósito.

GRAFICO



Manual de Identidad Visual de Marca Tucumán. Referencia rápida

Elaborado por IDEP en 2009

(Documento PDF adjunto)

Trabajo de Taller de medios masivos

Elaborado por Julia Dayub, Josefina Domínguez, Mauricio Tarducci y Gabriela Plaul Tomasevich durante el cursado de la Maestría en Comunicación Estratégica. Año 2012.



Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

Maestría en Comunicación Estratégica

Seminario: **“Taller de medios masivos”**

Docente: Natalia Albanese

Alumnos:

Josefina Domínguez

Julia Dayub

Gabriela Plaul

Tomasevich

Mauricio Tarducci

-2012-

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo nos proponemos encarar una acción de difusión de la Marca Tucumán, con el objetivo de dar a conocer la propia marca dentro de la provincia que, a su vez, tiene como finalidad funcionar como una marca de promoción del turismo, la cultura y los negocios.

Este proyecto está pensado como parte de las acciones del IDEP (Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán) que es el ente creador y administrador de esta marca. En particular, nuestro proyecto tiene la finalidad de hacer que Marca Tucumán sea reconocida por la comunidad como una marca de los tucumanos, una marca provincia, y no un símbolo ligado a la actual gestión de gobierno.

En la actualidad, el logo de Marca Tucumán es aplicado en la papelería institucional de todos los organismos públicos, ocasionando que sea interpretado como el logo del Gobierno. Esta percepción del público obstaculiza la misión de Marca Tucumán, la cual consiste en mostrar los atributos característicos de la provincia. La aplicación del logo en los mensajes del gobierno le ha aportado a la marca un tenor político que no es correcto, puesto que Marca Tucumán representa a todos los ciudadanos de la provincia sin distinción de ideología, religión, sexo o edad.

Ante este contexto y con el objetivo de promover en la sociedad la Marca Tucumán, presentamos un proyecto que busca posicionar la marca en los niños de edad escolar mediante una acción de carácter lúdico en el ámbito de su escuela o colegio. Los niños son los principales destinatarios de esta acción, no sólo porque nos interesa que identifiquen este logo los chicos, sino también porque consideramos que son vitales para la difusión por su rol como propagadores del mensaje con sus familiares.

¿Qué es marca Tucumán?



“La marca Tucumán es el signo visible al cual se asocian los atributos positivos de la provincia. Un símbolo diferencial, coherente con su identidad, que transmite una promesa sustentable y creíble de calidad”

Marca Tucumán se ha creado con el propósito de reflejar la identidad tucumana y destacar sus principales atributos, especialmente considerando tres aspectos: su cultura, su naturaleza (turismo) y su producción (negocios).

En la **CULTURA** se sitúa, por un lado, el capital humano, incluyendo la formación intelectual, su creatividad, su juventud, la reconocida calidez de su carácter y su generosa hospitalidad. Por otra parte, se inserta su historia, que conlleva un bagaje riquísimo de tradiciones, folklore, fiestas populares y religiosas; música propia; gastronomía genuina; artesanías, etc.

En cuanto a la **NATURALEZA** contemplamos el importante contenido de su patrimonio paisajístico, su biodiversidad, sus suelos tan pródigos. Tucumán, a pesar de ser la provincia más pequeña de Argentina, concentra una sorprendente variedad de exuberantes geografías. Esa mágica diversidad de sus lugares, por sus características propias, se asocia espontáneamente a conceptos tales como “armonía”, “lo incontaminado” o “puro”, la “libertad” y la “calma”.

En la esfera de la **PRODUCCIÓN** se incluyen todos aquellos aspectos ligados a la industria, al comercio y al desarrollo tecnológico por los cuales Tucumán se ha destacado históricamente y se diferencia con aspiraciones competitivas: sus ingenios azucareros, su liderazgo en el sector citrícola, entre otros; pero también sus nuevos productos agroalimentarios con base en la innovación tecnológica. Este ámbito de la producción incluye todos los derivados del agro y su industrialización, remarcando las cadenas de valor eficaces que superan el commodity y la explotación agrícola primaria.

La creación del isologo:

Marca Tucumán remonta a los orígenes de la nacionalidad argentina: su isologo juega en una síntesis muy bien lograda con la Casa Histórica y la bandera patria.

El perfil elegido para la marca gráfica revaloriza el emblema con el cual los propios tucumanos se identifican y el resto de la Nación asocia a la provincia: la Casa Histórica de Tucumán. La utilización de este símbolo recupera y celebra el rol histórico y protagónico de la provincia, además de expresar el orgullo de ser tucumano.

El estilo formal del signo, anclado en un lenguaje contemporáneo y moderno permite asociarlo a una provincia que posee el liderazgo en su región. Y a pesar de su extrema síntesis logra evocar la impronta de sus raíces precolombinas.

En resumen, una marca emotiva y potencial al mismo tiempo, donde se integra el manifiesto sentir del tucumano junto a sus capacidades productivas.

Para más información, se puede acceder al sitio web: www.marcatucuman.com.

PLANIFICACIÓN:

1. Acción comunicacional:

Nuestro proyecto consiste en una propuesta didáctica para que los docentes de 4° grado puedan realizar con sus alumnos dentro del espacio áulico en el marco de la celebración del Día de la Independencia.

Se eligió a alumnos de 4° grado porque durante el transcurso de dicho año lectivo los chicos estudian su provincia: geografía, clima, flora, fauna y su historia. Asimismo, es el grado en el cual se jura a la bandera. Consideramos que ambos acontecimientos fortalecerán la sensibilización y apropiación de los valores y el significado de Marca Tucumán (en adelante MT).

La acción comunicacional consiste en la distribución de un Kit Promocional MT para cada alumno dentro de cada escuela. El obsequio contendrá una serie de productos (remeras, marcadores, banderas, folleto, etc.) con los cuales los alumnos deberán dibujar en cada remera un paisaje o un recuerdo de ellos en su ciudad. Cada niño podrá llevarse el kit a sus hogares, junto con un folleto explicativo de MT.

En el diseño de la presente acción, encontramos una limitación en nuestra propuesta que deseamos dejar sentado. La acción está destinada a niños que estén cursando el 4° grado de la escuela primaria; de esta manera quedan excluidos los niños de 10 años no escolarizados para quienes deberá realizarse un abordaje diferente.

Interlocutores:

Los actores que forman parte de esta acción son:

- 1 Alumnos de la maestría en Comunicación Estratégica al desarrollar la propuesta.
- 2 Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán, quien promociona la marca tucumán y demanda las acciones de difusión.
- 3 Escuelas y colegios de la provincia de Tucumán: las instituciones con las cuales vamos a trabajar para acceder a nuestro destinatario.
- 4 Docentes de las escuelas de la provincia de Tucumán: quienes pondrán en práctica la propuesta elaborada para los alumnos.

Destinatarios:

- 1 Alumnos de 4to grado de las escuelas de la provincia de Tucumán.
- 2 Familias de los alumnos de 4to grado.

El proceso de selección y definición de los destinatarios comenzó al comprender que modificar el concepto sobre Marca Tucumán no se corresponde con un proyecto cuya temporalidad sea corta; por el contrario, se corresponde a un proceso de resignificación de un pueblo que, por esta razón, necesita ser a largo plazo. Es por ello que consideramos que se debe trabajar con un público que posea las siguientes características:

- Ser ciudadanos tucumanos, en tanto se busca la apropiación por parte de los propios habitantes de la provincia.
- Apertura a la apropiación y a nuevos conocimientos. Personas que no tengan un preconceito definido sobre Marca Tucumán.
- Que puedan ser categorizados para ubicarlos en relación a la pieza comunicacional

Bajo estas premisas, encontramos que los niños tucumanos pueden ser los primeros destinatarios de este proyecto, en tanto se encuentran expuestos al aprendizaje permanente desde la educación formal. Además, cumplen un rol de propagación del mensaje al llevar a sus casas las propuestas aprendidas y comentarlas con sus padres. En este sentido, las familias de los alumnos serían el público indirecto con el cual se trabajaría.

Dentro del universo de alumnos en edad escolar, se elige trabajar solo con alumnos de 4to grado de escuelas primarias puesto que en ese año se estudia la historia y características propias de la provincia de Tucumán y se realiza la jura de la bandera.

Objetivos:

Los objetivos que guían y sostienen la realización de la pieza comunicacional son las siguientes:

- Fomentar la apropiación de la marca en los ciudadanos tucumanos, para que la reconozcan como suya y sientan orgullo de ser tucumanos.
- Desligar la imagen de la marca Tucumán de la actual gestión de gobierno provincial.

Enfoque

El enfoque que consideramos adecuado para trabajar es considerar a *la identidad personal como vínculo con la identidad colectiva*.

Entendemos que el proceso de apropiación no es posible si no a través de la experiencia personal; entendemos la importancia de la vivencia personal en el proceso de apropiación para generar la potencia una identidad colectiva. En este sentido, justificamos el uso de la siguiente afirmación: *Tucumán es el Tucumán que cada uno vive*, como eje conceptual de la acción comunicacional propuesta.

Por otra parte, tendremos especial cuidado en no incluir en el mensaje ninguna interpretación de tono político que pueda asociar la acción con la gestión de gobierno. Entendemos que la desvinculación de MT con el gobierno no será inmediata, pero pretendemos comenzar un proceso de diferenciación.

Fuentes y Voces:

A fin de evitar la alineación de MT con la gestión de gobierno, se evitará todo mensaje discursivo que pueda interpretarse como la voz del gobierno. En esta acción, habla la sociedad, no el gobierno de tucumán. Por ello, la pieza comunicacional no será entregada por los integrantes del equipo que realiza la pieza (lo que podría entenderse como una mera promoción del gobierno de turno), sino a partir de una actividad con los docentes.

Por otra parte, las voces que queremos potenciar son las voces de los alumnos de 4to grado que cuentan a través de sus dibujos, cómo es el Tucumán que ellos viven y cómo la vivencia de cada uno de ellos forma parte de la misma cultura, la misma historia, la misma geografía: *Tucumán es lo que cada uno vive*.

Lenguajes, medios y formatos:

Para llegar a nuestro destinatario, no consideramos que los diarios, programas de televisión y/o radios sean los medios apropiados para encontrarnos con los alumnos de 4to grado.

Sin embargo, como acciones complementarias de comunicación podremos realizar, una vez finalizada las actividades en los colegios, el reportaje a algún docente o autoridad del IDEP para comentar la acción realizada y los objetivos de la misma. Asimismo, un artículo en el diario con fotos de los alumnos pintando sus remeras y otra con los alumnos usando las remeras.

Definimos que un resultado exitoso será posible si la actividad es dentro del aula, si se encuentra asociada al programa de estudios de 4to grado y es realizada mediante el docente de los alumnos.

Tuvimos en cuenta que una pieza comunicacional para medios masivos puede ser más fácilmente asociada al partido político de la gestión provincial actual, ya que ese es el concepto que posee la sociedad y a partir del cual interpreta los mensajes de MT. Por otro lado, una actividad escolar se puede integrar a una multiplicidad de perspectivas que se despegan de la netamente política.

Pieza comunicacional

La pieza comunicacional está compuesta por varios elementos que se complementan e integran un kit que conjuga elementos vivenciales y formales.

En lo que respecta al elemento vivencial, la experiencia de los chicos de dibujar su remera con los recuerdos propios de ellos en su provincia es innovadora y está asociada directamente a la identidad personal como vínculo con la identidad compartida. Cada recuerdo o experiencia forma parte de MT.

Planteamos la utilización de un material que existe hace varios años pero con un nuevo uso: “tela de papel”, un material que permite dibujar y borrar, algo que le da al chico la libertad de



crear una prenda con sello propio que lo diferencie del resto, *que la hace única como su provincia.* Actualmente, este material se utiliza para realizar juguetes que prometen “Colorear, lavar y volver a pintar”.

En cuanto al aspecto formal, el kit contiene una explicación detallada de qué es MT y cuál es su finalidad.

El proceso de distribución comprenderá la entrega de cajas para cada aula en todas las escuelas y colegios que contendrán el *Kit promocional MT*. Con anterioridad, el IDEP junto al Ministerio de Educación, se comunicarán con las instituciones educativas para darles a conocer la propuesta e invitarlos a participar. Todas aquellas que se sumen a la invitación, recibirán una capacitación donde se proporcionará al docente la información necesaria para llevar a cabo la actividad con los alumnos.

El primer año, se realizará una prueba piloto en las principales ciudades de la provincia para, luego de evaluar el nivel de participación y el impacto de la acción, ampliar el alcance.

Kit para el aula:

- Instructivo para el docente:

Contenido:

¿Qué es Marca Tucumán? explicación de MT, misión y objetivos.

Consigna del trabajo.

Fundamentación:

El material está vinculado con la currícula de 4° grado (utilizado como disparador de la Historia de Tucumán). Las dinámicas apuntan a poder ser utilizado interconectando las materias de los alumnos en tanto se trata de una actividad de dibujo sobre la provincia de Tucumán desde la historia, geografía o lengua.

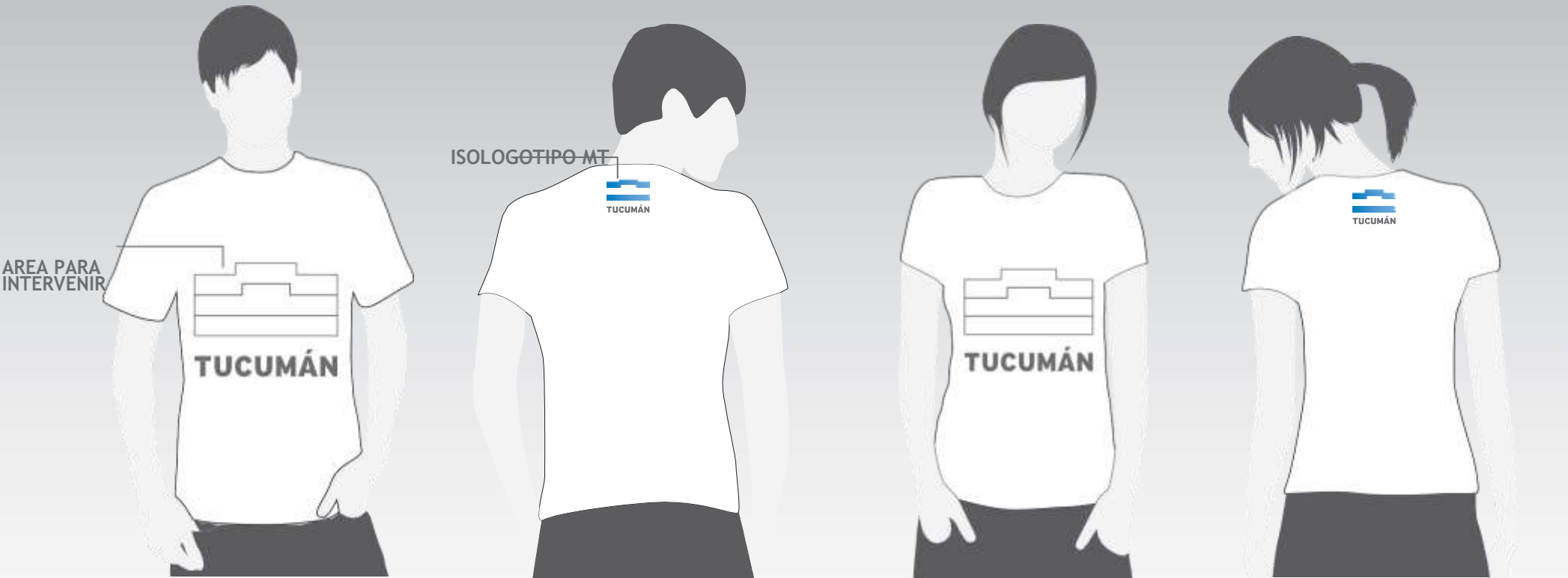
- Bandera con logo MT, para que quede en el aula como un símbolo.
- Bolsita que contiene todo el material.
 - Remera para dibujar: que contiene el logo de la marca Tucumán logrando que el blanco de la imagen sea el espacio para dibujar.
 - Materiales para dibujar: Crayones o lápices de colores
 - Folleto MT para los padres: contando que es Marca Tucumán. El destinatario final es el padre del alumno, que leerá el folleto cuando su hijo le muestre la remera dibujada en clase.

MARCA TUCUMÁN
KIT PROMOCIONAL

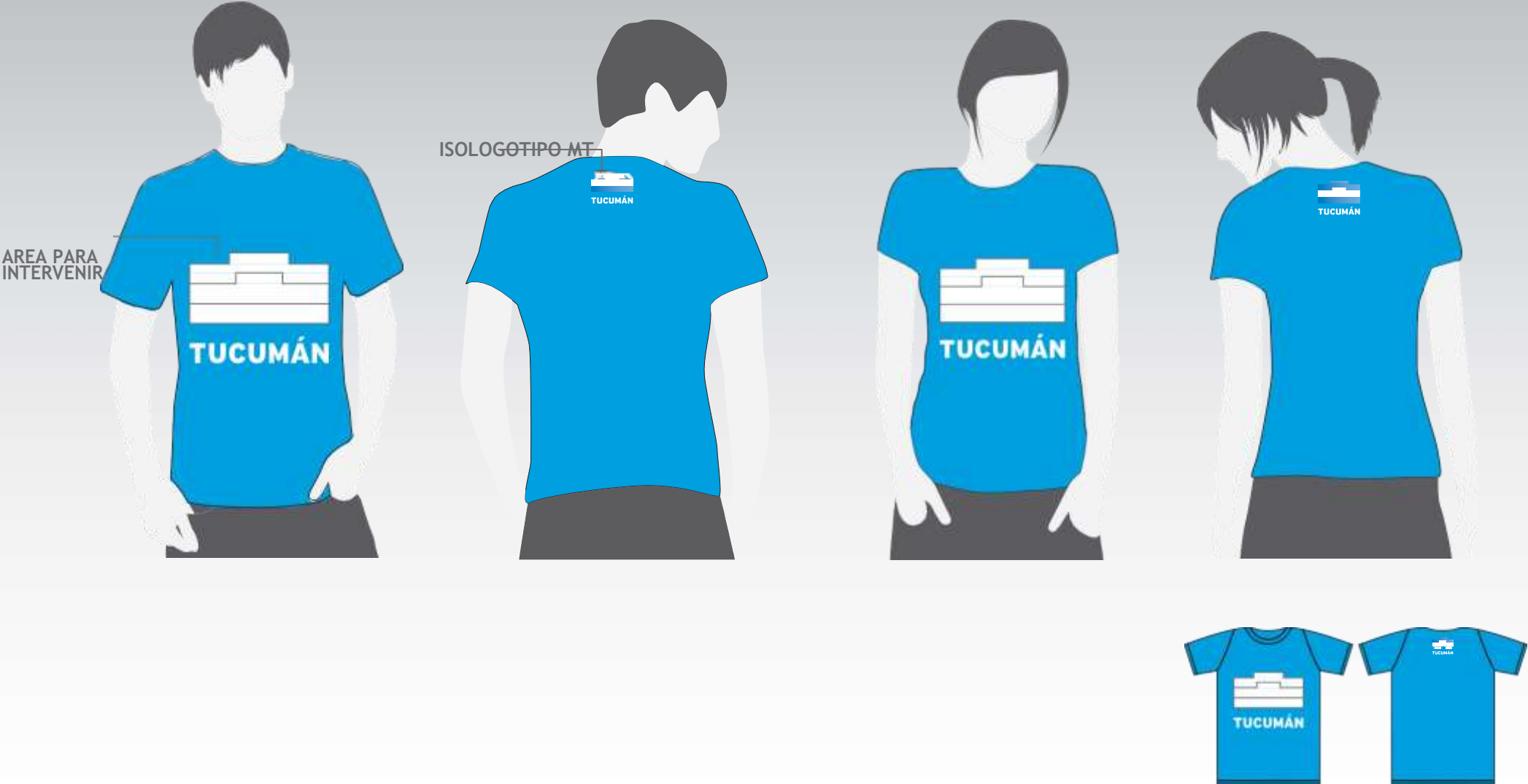
ESTUCHE QUE CONTIENE EL MATERIAL



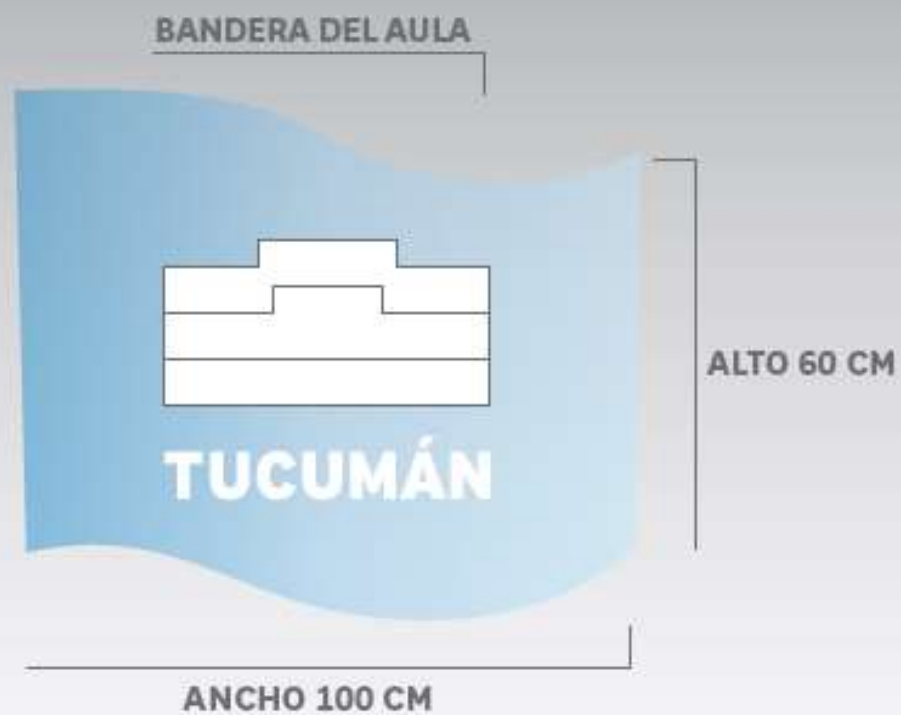
KIT PROMOCIONAL MT - REMERAS (ALTERNATIVA BLANCA)



KIT PROMOCIONAL MT - REMERAS (ALTERNATIVA COLOR)



KIT PROMOCIONAL MT



KIT PROMOCIONAL MT - FOLLETO (EXTERIOR)



TUCUMÁN

IDEP | Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán
Malpú 41 8º Piso | T4000ARX, San Miguel de Tucumán
(+54 0381) 497 50 50 / 5155 / 5255
www.idep.gov.ar | www.marcatucuman.com

Una marca es mucho mas que un logotipo.

Una marca es la construcción cotidiana de la diferencia a partir de la propia identidad. Requiere estrategia, colaboración, consenso, continuidad, coraje y disciplina.

A partir de ahora esta es la marca gráfica de Tucumán. Un signo que deberá ir cargandose de sentido y contenido a partir de los productos, las acciones, los mensajes y los servicios brindados por los tucumanos.

Aquí comienza la vida pública de la Marca Tucumán. Bienvenidos todos a construirla juntos.



Marca Tucumán

**un instrumento estratégico
para agregar valor
y ganar competitividad**

www.marcatucuman.com.ar

KIT PROMOCIONAL MT - FOLLETO (INTERIOR)

En vista del insoslayable proceso de globalización, cada vez es más necesario diferenciarse para salir a competir en los nuevos y viejos mercados. El IDEP, Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán, ha emprendido desde hace un año la tarea de coordinar el desarrollo de una Estrategia de Marca para Tucumán.

La EMT es la ordenación y puesta en valor de todos los atributos positivos de la provincia para su mejor visibilidad, con el objetivo de un posicionamiento nuevo y más competitivo en la región, el país y el mundo.

En este marco, el desafío de la provincia consistirá en ser reconocida por sus atributos positivos, generando una promesa de marca coherente con su identidad, creíble por sus componentes, coherente con su historia y valores, sustentable en el tiempo y con proyección de futuro.



cultura

creatividad, juventud, calidez y hospitalidad

La historia tucumana, que conlleva un bagaje riquísimo de tradiciones, folklore, fiestas populares y religiosas; música propia; gastronomía genuina; artesanías, etc.

turismo

paisajes, biodiversidad, suelos pródigos

Tucumán, a pesar de ser la provincia más pequeña de Argentina, concentra una sorprendente variedad de exuberantes geografías. Esa mágica diversidad de sus lugares, por sus características propias, se asocia espontáneamente a conceptos tales como "armonía", "lo incontaminado" o "puro", la "libertad" y la "calma".

negocios

Ingenios azucareros, producción citrícola, innovación

Aquellos aspectos ligados a la industria, al comercio y al desarrollo tecnológico por los cuales Tucumán se ha destacado históricamente y se diferencia con aspiraciones competitivas.

GUÍA PARA EL DOCENTE (INTERIOR)

NOTA PARA EL DOCENTE

Es importante no confundir a Marca Tucumán con un símbolo patrio. Es fundamental recalcar que se trata de una marca provincia, que pertenece a todos los tucumanos.

Proponemos como estrategia didáctica: trabajar contenidos que hagan referencia a la construcción de marcas. Estos pueden abordarse en forma simultánea en las distintas áreas (ciencias sociales, lengua, matemática, tecnologías)



IDEP | Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán
Malpú 41 8º Piso | T4000ARX, San Miguel de Tucumán
(+54 0381) 497 50 50 / 5155 / 5255
www.idep.gov.ar | www.marcatucuman.com



Marca Tucumán

guía para docentes en la
presentación de la marca

www.marcatucuman.com.ar

GUIA PARA EL DOCENTE (EXTERIOR)

Estimados docentes tienen en sus manos el KIT MARCA TUCUMÁN, la idea es poder trabajar con los alumnos distintos aspectos que hacen a la construcción de una marca y aquellos valores que caracterizan a nuestra provincia. Como complemento se intenta que lo trabajado en clase se traslade a casa y que las familias puedan conocer que es la Marca Tucumán.

Notarán que las temáticas están vinculadas a los contenidos curriculares de las distintas áreas de 4to grado, el objetivo no es obstruir el desarrollo de las clases sino facilitar recursos pedagógicos que puedan resultar útiles para el docente. Debajo proponemos algunas dinámicas para el espacio aula, se intenta que sean flexibles e intercambiables (no siguen un orden único). MANOS A LA OBRA, A DESCUBRIR EL TUCUMÁN DE CADA UNO!

EL KIT MT CONTIENE

- remeras para pintar
- material para pintar
- folleto mt para leer en casa

así es mi tucumán

¿Qué es lo que más te gusta de tu provincia?

La consigna apunta a que los alumnos puedan redactar una carta invitando a un amigo de otra ciudad a que conozca Tucumán.

IDEAS CLAVE

- ¿Que se puede hacer en la provincia?
- ¿Cuál es mi lugar favorito?
- ¿Qué me gusta comer en Tucumán?
- ¿Cómo es el clima?
- ¿Cómo son los tucumanos?

pintando mi tucumán

¿Qué cosas te recuerdan a tu provincia?

Retomando las ideas trabajadas en la actividad anterior, el docente entregará las remeras y el material para pintar a los alumnos. Se intenta que puedan traducir "su tucumán" en el área de intervención de la remera. Recordar que el material del parche puede ser lavado para volver a colorear. Como cierre se puede proponer una votación para elegir: la remera mas divertida, la mas curiosa, la mas original, etc.

IDEAS CLAVE

- ¿Cómo es Tucumán?
- ¿Que sabores te recuerdan a tu provincia?
- ¿Que colores tiene tu provincia?
- ¿Que sonidos se escuchan en tu provincia?

Marca Tucumán

La provincia ¿tiene una marca?

El docente muestra la bandera de Marca Tucumán al grupo, proponiendo adivinar a que se parece el logotipo. Reforzar la idea de que no se trata de un simbolo patrio sino de una marca que identifica a los tucumanos. Debatir en torno a la apropiación de la marca.

IDEAS CLAVE

- ¿Qué es una marca y para qué sirve?
- La marca, ¿a quién le pertenece?
- ¿Que es lo que distingue a Tucumán del resto de las provincias argentinas?

Manual de Aplicación gráfica para adherentes de Marca Tucumán

Elaborado por IDEP 2015

Descargas: <http://www.marcatucuman.com.ar/descargas/Manual-de-aplicacion-grafica-Marca-Tucuman.pdf>

Josefina Domínguez - *Estrategia comunicacional para marcas territorio. El caso de Marca Tucumán orientada hacia el posicionamiento regional* (2020).

X. Bibliografía

- Anholt, Simon (2007). *Competitive identity: The new Brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan. Basingstoke England.
- Botero Salazar, Cristina (2002): Comunicación 1940-1960: positivismo lógico, teoría de los efectos y planificación. Primera parte: Del origen del conocimiento a la teoría de los efectos” en Páginas: Revista académica e institucional de la UCPR N° 62.
- *Brief para el desarrollo de la identidad visual*. (2009). Elaborado por equipo técnico del IDEP.
- Buck Song, Koh (2011): *Brand Singapore. How nation branding built Asia’s leading global city*. Ed. Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd. Singapore.
- *CDMX, la marca 19 del mundo*. Revista Eje Central. México, Agosto de 2018. Artículo publicado en: <http://www.ejecentral.com.mx/cdmx-la-marca-19-del-mundo/>.
- Coloma Manrique, Carmen Rosa (1993) “Reseña” del libro Política educativa: aportes a la política educativa peruana, en Jorge Capella Riera (2002) en Revista Educación. Ed. Pontificia Universidad Católica del Perú. Vol. 11, N°. 21, 2002, págs. 121-124
- Coca Carasila, Milton (2007). “Importancia y concepto del posicionamiento. Una breve revisión teórica”. Revista PERSPECTIVAS, Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. Núm. 20, julio-diciembre, pp. 105-114. En <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf> .
- Daban, Lleir. “La construcción de una marca territorio”. Artículo recuperado en 2014 de la página <http://compolitica.com/la-construccion-de-una-marca-territorio/> (México).
- De San Eugenio, Jordi (2012): *Teoría y métodos para marcas de territorio*. Ed. UOC. Barcelona, España.
- Deleuze, Gilles (1990): “¿Qué es un dispositivo?” en Michel Foucault, filósofo. Barcelona. Gedisa.
- Dinnie, Keith. (2011) *City branding theory and cases*. Primera edición. Ed. Palgrave Macmillan. Gran Bretaña.
- Dinnie, Keith. (2008) *Nation branding. Concepts, issues, practice*. Primera Edición. Ed. Butterworth-Heinemann. Gran Bretaña.

- Follari, Roberto. (2000) *Pensar lo público: la difuminación de los horizontes*. Centro de Investigaciones Científicas. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Gabiña, Juanjo (1999). *Prospectiva y planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro*. Alfaomega grupo editor. Bogotá, Colombia.
- Galindo Cáceres, Luis Jesús (2012). *Ingeniería en Comunicación Social y Promoción Cultural. Sobre Cultura, Cibercultura y redes sociales*. Homosapiens Ediciones. Rosario.
- Galindo Cáceres, Luis Jesús (2013). “Seminario: Taller de Proyecto 1” dictado en la Maestría de Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
- Holloway, Lewis y Hubbard, Phil. (2001) *People and Place: The Extraordinary Geographies of Everyday Life*. Prentice Hall.
- Huertas, Assumpció (2010) “Las claves del citybranding” en http://portalcomunicacion.com/uploads/pdf/57_esp.pdf.
- Jaramillo López, Juan Camilo y otros autores (2004) en: Informe Final del Modelo de Comunicación Pública Organizacional e informativa para entidades del Estado (MCPOI). Realizado por USAID-Casals&Associates Inc. Bogotá, Colombia.
- Kavaratzis, M. (2007): “City Marketing: The past, the Present and Some Unresolved Issues”. Geography Compass. Vol. 1/3, pp. 695-712.
- López Lita, Rafael y Benlloch Osuna, Ma. Teresa (2005). Artículo “De la marca comercial a la marca territorio” publicado en Recerca: revista de pensamiento y análisis. Nº 5. España.
- Marca Tucumán.com. Texto extraído (s/f) de <http://marcatucuman.com.ar/la-marca-tucuman-apoya-el-desarrollo-de-disenadores-locale/> y enviada a diversos medios de comunicación <http://www.lv12.com.ar/296449-la-marca-tucuman-apoya-el-desarrollo-de-disenadores-locales.html>
- Marzano, Giuseppe: “Marca país: un enfoque metodológico” en https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/Documents/polemika009/polemika009_008_articulo004.pdf
- Massoni, S. (2001). “Estrategias de comunicación: tiempo de investigarnos vivos”. En: Revista Comunicación y Sociedad, Nº37. Universidad de Guadalajara. México.

- Massoni, Sandra (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Ed. HomoSapiens. Rosario, Argentina.
- Massoni, Sandra. (2007). “Modelo de Comunicación estratégica” extraído de una versión de “Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente” publicado en el libro *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario. HomoSapiens Ediciones.
- Massoni, Sandra (2003). "Investigación en comunicación ambiental", en Anuario del Departamento de Sociología del Año 2003, Nº 2, Universidad Nacional de Rosario. Laborde Editor. Rosario.
- Massoni, Sandra. (2011) *Comunicación Estratégica: comunicación para la innovación*. Rosario. HomoSapiens Ediciones.
- Massoni, Sandra (2013) *Metodologías de la Comunicación Estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Ed. HomoSapiens. Rosario, Argentina.
- Massoni, S. (2018) “Investigación enactiva en Comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos” en revista latinoamericana de Ciencias de la Comunicación. Vol.15 Nº 28. Ver:
<https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/1149>
- Massoni, S. et al (2018) *Políticas públicas y Comunicación. Una cuestión estratégica*. Cap.: "Aportes de la comunicación estratégica a las políticas públicas en sociedades políticamente democráticas, pero socialmente fascistas". Maestría en Comunicación Institucional y Maestría en Comunicación Estratégica. Nueva Editorial Universitaria – UNSL - San Luis.
- Maturana, Humberto en: “Las emociones son el fundamento de todo hacer”. Diario *El Ciudadano* el 14 de mayo de 2010.
<http://www.elciudadano.cl/2010/05/13/22096/humberto-maturana-las-emociones-son-el-fundamento-de-todo-hacer/>
- Middleton, Alan C. (2011). “City branding and inward investment” en *City Branding. Theory and cases* comp. por Keith Dinnie. Ed. Palgrave macmillan. Reino Unido.
- Molina, Ignacio (1998). *Conceptos fundamentales de Ciencia Política*. Ciencias Sociales Alianza Editorial. España.
- Montoya Reyes, E.; Trejo Alba, C.; Landeros Lorenzana, H.; Pérez Llerenas, Ma.T.; Torres de León, G.; Hernández Guitrón, A. (2017). *Índices de valoración*

de la Marca Ciudad. *Un parámetro de sustentabilidad urbana*. Revista Global de Negocios. Ed. The Institute for Business and Finance Research. Vol. 5, No. 4, pp. 45-56. Publicado en: https://www.theibfr.com/es/download/rgn/2017-rgn/rgn_v5n4_2017/RGN-V5N4-2017-4.pdf

- Morin, Edgar (1995). *Introducción al pensamiento complejo*. Ed. Gedisa. España.
- Morin, Edgar (1998) “Epistemología de la Complejidad en Nuevos Paradigmas, cultura y subjetividad”. Paidós. Bs.As.
- Najmanovich, Denise. “Configurazoom: los enfoques de la complejidad” artículo recuperado en 2012 y disponible en http://issuu.com/denisenajmanovich/docs/configurazoom_versin_final/1
- Paz, Sergio (2005). *Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional*. Revista Venezolana de Gerencia, 10(30),177-195. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29003002>
- Peralba, R. (2002). Posicionamiento internacional de la "marca España", en *Las marcas renombradas españolas - Un activo estratégico para la internacionalización de España*, McGraw-Hill, Madrid.
- Pérez Carballada, César (2009). ¿Cómo se mide el posicionamiento de una marca? En <http://marketisimo.blogspot.com/2009/10/como-se-mide-el-posicionamiento-de-una.html>
- Pérez Carballada, César. (2011) “Marca, posicionamiento y branding son cosas diferentes”. Publicado en <http://marketisimo.blogspot.com.ar/2011/11/marca-posicionamiento-y-branding-son.html>
- Peirano, Luis. (2017). Pontificia Universidad Católica, Perú. “De los medios a las mediaciones de Jesús Martín Barbero, 30 años después”. Ed: Miquel de Moragas José Luis Terrón Omar Rincón. InCom-UAB Publicacions. Institut de la Comunicació, Universitat Autònoma de Barcelona. España. Pp. 155.
- Pike, Steven. (2005) *Tourism destination branding complexity, Journal of product & Brand management*.
- Prigogine, Illya e Isabel Stengers. (1988) *Entre el tiempo y la eternidad*. Ed. Fayard. Paris.
- Sáez Vega, Lucía; Mediano Serrano, Lucía; Elizagarate Gutiérrez, Victoria (2011): *Creación y Desarrollo de Marca Ciudad. Análisis de los registros de marca de las*

principales ciudades españolas. Revista de Dirección y Administración de Empresas. Número 18. Pp. 125-156.

- Sánchez, J. (2004). Introducción a la Estadística Empresarial. Eumed. Revisado de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/jsf/5.pdf> en E. Montoya Reyes et al. RGN. Vol. 5. No. 4. 2017.
- Serralvo, Francisco Antonio & Tadeu Furrier, Marcio. (2005). Artículo "Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y España" en Revista Galega de Economía, vol. 14, núm. 1-2. En <https://www.redalyc.org/pdf/391/39114226.pdf> pp. 6.
- Schramm, William. (1969) El desarrollo de las comunicaciones y el proceso de desarrollo. Publicado en PYE, Lucian W. (comp.) Evolución política y comunicación de masas, Troquel, Buenos Aires.
- Sicco Van Gelder (2011): “*City brand partnerships*” recuperado de Dinnie (2011) *City branding theory and cases*.
- Sotolongo, Pedro (2006): “Complejidad, sociedad y vida cotidiana” en *Complexus. Revista de Complejidad, Ciencia y Estética*. Ed. Sintesis. Chile. Pp.18.
- Sotolongo Codina, Pedro (2007): “La articulación del pensamiento social contemporáneo con las Nuevas Ciencias de la Complejidad y las Nuevas Tecnologías: Entre Scila y Caribdis” en *Utopía y Praxis Latinoamericana* v.12 n.38 Maracaibo.
- Sotolongo, Pedro. (2013). Seminario “Comunicación y autodispositivos colectivos” de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Rosario.
- Sotolongo, Pedro (s./f.). Entrevista en La Opinión Line publicada en <http://www.diariolaopinion.com.ar/Sitio/VerNoticia.aspx?s=0&i=106777>
- Toro, José Bernardo. “La construcción de lo público desde la sociedad civil”, artículo recuperado (2014) de <http://es.scribd.com/doc/123400686/JOSE-BERNARDO-TORO-La-Construccion-de-Lo-Publico-2#scribd> .
- Varela, Francisco (1996). Ética y Acción. Segunda edición. Ed. Dolmen Ensayo. Chile.
- Varela, Francisco (1990). *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Cap. 5: La enacción: una alternativa ante la representación. Barcelona. Ed. Gedisa. Pp.108.

