



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES
INTERNACIONALES

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

**Continuidades y rupturas en la estrategia "Marca País" durante los gobiernos de Cristina
Fernández de Kirchner y Mauricio Macri (2011-2019).**

Licenciatura en Turismo

2024

Estudiante: Uriel Paiarecci

Legajo: P0093/1

Director: Lic. Prof. Martín Beristain

ÍNDICE:

RESUMEN:	2
INTRODUCCION:	3
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE	5
1.1: ESTADO DEL ARTE:	5
1.2: MARCO TEORICO:	12
CAPÍTULO 2: LA MARCA PAÍS: SURGIMIENTO EN EL MUNDO Y PRIMEROS USOS.	15
CAPÍTULO 3: LLEGADA DE LA MARCA PAÍS A ARGENTINA: CONTEXTO DE SU CREACIÓN Y ACTORES INTERVINIENTES.	20
CAPÍTULO 4: CRISTINA FERNÁNDEZ DE KIRCHNER Y MAURICIO MACRI: MEDIDAS, CONTINUIDADES Y RUPTURAS.	25
4.1: SEGUNDO MANDATO PRESIDENCIAL DE CRISTINA FERNANDEZ DE KIRCHNER (2011-2015):	25
4.2: MANDATO DE MAURICIO MACRI (2015-2019):	27
4.3: CONTINUIDADES Y RUPTURAS:	31
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES:	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	35
ANEXOS:	40
Anexo 1:	40
Anexo 2:	41
Anexo 3:	41
Anexo 4:	42
Anexo 5:	43

RESUMEN:

El turismo es una de las actividades más económicamente lucrativas para un Estado. Un país puede usar muchas estrategias para incentivar a los potenciales turistas a visitar sus diversos destinos. Entre ellas, la que más se destaca es la denominada **Marca País**. Su objetivo es hacer que un país gane relevancia y notoriedad y atraiga potenciales inversores y visitantes.

Luego de la profunda crisis del 2001, Argentina se vio obligada a trabajar en su imagen y reputación en el exterior con el fin de atraer capitales extranjeros, principalmente a través del turismo, de las exportaciones y de la inversión. Con la Ley Nacional de Turismo N° 25.997, se creó oficialmente la Marca País Argentina.

Desde la introducción de la Marca País como estrategia en el año 2004, se ha utilizado de diversas maneras. Dependiendo de las políticas públicas relacionadas al turismo que tenía el gobierno de turno, la gestión de la Marca fue variando para ajustarse a estas de la mejor manera.

En este trabajo se explicará cómo fue utilizada la Marca País argentina durante las presidencias de Cristina Fernández de Kirchner (2011-2015) y Mauricio Macri (2015-2019). También, a modo de comparación, se analizarán qué continuidades y rupturas se presentaron en la gestión estratégica de la marca entre los dos gobiernos.

PALABRAS CLAVE: MARCA PAÍS - TURISMO - POLÍTICAS PÚBLICAS - GOBIERNO - ARGENTINA

INTRODUCCION:

A partir de comienzos del siglo XX, como consecuencia del proceso de globalización, el aumento exponencial de la oferta de productos, y la creciente competencia de las economías nacionales por la hegemonía en el mercado internacional, la posibilidad de que los países se constituyan como marcas aparece como herramienta indispensable de supervivencia y competitividad en este escenario tan cambiante. Esta herramienta es la mencionada **Marca País**, como una estrategia de *marketing* enfocada al mercado global con los fines de generar crecimiento económico, incentivar el turismo, promover el comercio y comunicar una imagen positiva (Echeverri, 2012).

En América del Sur, el desarrollo de la **Marca País** se encuentra en una fase introductoria, debido a las limitaciones presupuestarias y a la evidente necesidad de hacer frente a otros temas más básicos antes de resolver esta temática compleja. No obstante, algunos países de la región han avanzado al respecto poniendo énfasis puntualmente en estos objetivos: mejorar su reputación, aumentar el comercio exterior, incentivar el turismo y atraer inversores. Un caso ejemplar de esto sería Uruguay, que con su propia estrategia ha logrado multiplicar su influencia alrededor del mundo. Así lo explica Larissa Perdomo (2023), quien sostiene que esto se debe a la estabilidad económica que alcanzó el país, comparado a los vecinos países de la región del Cono Sur, así como también en la calidad de los productos y en el esfuerzo del propio país para posicionarse en el mundo.

La **Marca País Argentina** comienza a desarrollarse luego de la crisis política y económica del 2001, aunque su implementación se retrasó hasta 2004, cuando el expresidente Néstor Kirchner dio luz verde para su creación. Se ordenó a la Secretaría de Turismo y de Medios de Comunicación, a cargo en ese entonces de Enrique Meyer, el desarrollo de la Estrategia Marca País (EMP). Esta EMP buscaba “reconocer y destacar los valores positivos y diferenciales de la Argentina, un país diverso y único en recursos naturales, gente y cultura” (Infobae, 2006). A su vez, mediante la Ley N° 25997/2004 se crea el Instituto de Promoción Turística (INPROTUR), como ente no estatal dentro de la Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación. El objeto del mismo, descrito en el Artículo 14 de la ley anteriormente mencionada, es el siguiente: “Corresponde al Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) desarrollar y ejecutar los planes, programas y estrategias de promoción del turismo receptivo internacional y de los productos directamente relacionados con él, así como de la imagen turística del país en el exterior” (Ley N° 25997/2004).

Este proceso continuó así durante los doce años de gobierno de Néstor Kirchner y Cristina Fernández de Kirchner. Sin embargo, a fines del año 2017 y comienzos del año 2018, y luego de diversos problemas económicos, el poder ejecutivo a cargo de Mauricio Macri propuso un cambio en la **Marca País Argentina**, para “limpiar” de cierto modo esa imagen de crisis y atraer nuevos inversores extranjeros (Koniszczew, 2018).

Es a partir de la situación anteriormente descrita que surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles fueron las continuidades y rupturas del uso de la Marca País en materia turística entre la segunda presidencia de Cristina Fernández de Kirchner (2011-2015) y la presidencia de Mauricio Macri (2015-2019)? De esta pregunta general, puede surgir otra más específica que profundiza el proceso de investigación: ¿Qué estrategias aplicó el Instituto de Promoción Turística (INPROTUR) a nivel nacional durante el periodo de tiempo designado?

El objetivo general de este trabajo es evaluar el uso de la Marca País para la promoción turística argentina entre los mandatos de Cristina Fernández de Kirchner (2011-2015) y Mauricio Macri (2015-2019). Ahora bien, como objetivo específico se comparan las estrategias de *marketing* usadas por cada uno de los presidentes antes mencionados e identificar las posiciones con respecto al resto del mundo.

La investigación tomará lugar desde el comienzo del segundo mandato de Cristina Fernández de Kirchner en 2011 hasta el final de la administración presidencial de Mauricio Macri en 2019. Se eligió este periodo temporal ya que al haber cambio de bandera política y de gestión, resulta interesante ver como cada administración encaró el tema Marca País, teniendo en cuenta sus formas de gestión, sus preceptos ideológicos y alianzas políticas.

La situación problemática planteada a los efectos de este trabajo sería que el cambio de administración, junto con las diferentes políticas turísticas de cada una de ellas, no presentaron continuidades. Por el contrario, hubo rupturas en cuanto a la gestión del turismo, tanto a nivel nacional como para con el resto del mundo. Esto contribuyó a que la Marca País Argentina no se haya podido consolidar a nivel local o global de una manera fuerte, ya que ni el argentino pudo identificarse con ella, ni un potencial visitante extranjero pudo reconocerla.

El trabajo será de carácter teórico explicativo, con investigación cualitativa. Las fuentes utilizadas para la realización de la investigación serán secundarias, incluyendo leyes nacionales, decretos presidenciales, artículos periodísticos y textos académicos. En adición a esto, también se usarán ejemplos extraídos de la web Wikipedia, para dar contexto de los primeros años del uso de la

marca a nivel comercial en el capítulo 2. No hay uso de fuentes primarias de información ya que no se cuenta con los contactos para entrevistar a los responsables del INPROTUR de ese tiempo. Tampoco se puede realizar encuestas sobre el tema, ya que no se cuentan con los recursos suficientes para llevarlas a cabo.

La estructura del trabajo sería la siguiente: en el capítulo uno, se hará una exposición del marco teórico y del estado del arte del tema en cuestión. En el capítulo dos se analizará la historia de la Marca País como término, su surgimiento, contexto y primeros usos, así como también su relación con el turismo. En el capítulo tres se explicará la llegada de Marca País a Argentina, quién y cómo se utilizó y qué medidas se tomaron. En el Capítulo Cuatro se verá su aplicación en el país durante ambos mandatos utilizados de referencia y para finalizar, en las conclusiones se verá si los objetivos de la investigación fueron alcanzados y se dará una reflexión final basada en los resultados.

CAPÍTULO 1: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

1.1: ESTADO DEL ARTE:

Para comenzar es preciso trabajar y detectar el surgimiento de esta idea denominada **Marca**. Para ello, entendemos que una Marca es un signo distintivo que indica que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada. Su origen se remonta a la antigüedad, cuando los artesanos reproducían sus firmas o sellos en sus productos utilitarios o artísticos. La palabra "Marca" proviene del término nórdico antiguo "*brandr*", que significa "quemar". Se refiere a la práctica de marcar al ganado con hierros para identificar a sus dueños (Dizalo, 2023).

Durante la Revolución Industrial, la Marca adquirió importancia debido a la producción en masa. Las empresas comenzaron a comprender la importancia de distinguir sus productos de los de sus competidores. El sistema ayuda a los consumidores a identificar y comprar bienes y servicios, que por su carácter y calidad, se adecua a cada una de sus necesidades.

El autor Josep-Francesc Valls (1992) considera que "la Marca es un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño o una combinación de estos elementos, cuyo objetivo es identificar bienes y servicios de una organización que sirva para diferenciarla eficazmente en un entorno donde existen otros productos, servicios u organizaciones parecidas". La Marca se va construyendo en el tiempo y pasa a convertirse en un elemento esencial del patrimonio de una organización, de manera que significa un capital inmaterial que hay que administrar y desarrollar dentro de la dinámica del tiempo y el espacio.

Kotler (1997) habla de Marca en el sentido de "un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores cuyo propósito es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia". Según el propio autor, los países ya no son solamente territorios geográficos, sino que también son símbolos que influyen las acciones de quienes lo habitan y de quienes aún no lo han visitado.

Otra mirada a este concepto la ofrece Kevin Keller (1998) en su trabajo "*Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*" sostiene que "una Marca es un conjunto de asociaciones mentales que tiene el consumidor y que suma al valor percibido de un producto o servicio". Su importancia se incrementa cada vez que existen más opciones de productos con un ofrecimiento similar y se dispone de menos tiempo para elegir. Dentro de un

marco limitado de tiempo y demasiadas opciones, la marca funciona como un “atajo” en la búsqueda de información y evaluación de alternativas. En definitiva, el autor habla del *branding*, o gestión de marca, como un conjunto de acciones que busca crear conexiones con el público para influir en sus decisiones de compra.

Por otro lado, Simon Anholt (2010) señala que la utilización de la palabra *brand* simboliza muy bien la forma en la que los lugares, ciudades o países compiten en el mercado internacional, igual que los productos o servicios. Sin embargo, este concepto tiene connotaciones negativas, ya que podría hacer alusión a alguna fría táctica de *marketing* construida por los Estados. Las naciones tienen una Marca, en el sentido que representan una imagen, poseen una identidad y que las mismas tienen la misma importancia para sus marcas países como la tienen las imágenes corporativas para sus productos o servicios. Lo que no se puede pensar es que las dos se crean, se producen y se gestionan de la misma manera. “La Marca no es algo que se le agrega a un producto, no es un elemento estático. De la misma manera que las ciudades y los países son un organismo vivo, una Marca es un sistema vivo” (Joan Costa, 2004).

Derivado de esta idea de **Marca** surge una idea que se vincula con la idea de **imagen de marca**. Según Valls (1992), la imagen de marca es la opinión que forman los consumidores reales o potenciales de los productos y servicios de una organización. La misma se forma como resultado de todas las impresiones recibidas por los consumidores/ciudadanos sobre la Marca, independientemente de la fuente de donde provengan. Es decir que, en esencia, la imagen es completamente subjetiva. Por lo tanto, este capital inmaterial e intangible de las organizaciones se encuentra ligado a la percepción que cada una de las personas y audiencias tenga sobre la Marca. Sin embargo, este punto no implica una pasividad por parte de la Marca sino más bien que la misma puede llevar a cabo distintas acciones para influir sobre ella.

Una estrategia de *marketing* corporativa fuerte genera la imagen de marca y la fortalece, lo cual genera experiencias positivas en la mente de los consumidores y por lo tanto produce ventas. Si bien este enfoque sirve para los productos, los territorios o ciudades no están a la venta. Lo que se intenta en estas campañas es cambiar la mente del consumidor (por ejemplo turistas o inversores). No obstante, la concepción, imagen, reputación, características y dimensiones que puede tener un país son tantas e incluyen tantas cosas, que es de suma dificultad generar dicho cambio. Las marcas países son robustas, complejas, rígidas y de raíces profundas. No se puede “construir”, se debe producir de lo observado (Anholt, 2010).

Acorde a esto el autor Philip Kotler (2007), sostiene que la imagen de un lugar es un factor fundamental de la forma en que sus ciudadanos y empresarios responden a él; y en consecuencia, un lugar debe intentar administrar su imagen de la mejor forma posible. El autor define la imagen de un lugar como el conjunto de atributos compuestos de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene de ese lugar.

En referencia a que es una **Marca País**, hay distintas visiones y abordajes del tema, dependiendo de cada autor. Simon Anholt (2008) sostiene que la Marca País “incluye una variedad de actividades, que van desde operaciones cosméticas como la creación de logos y slogans nacionales hasta esfuerzos por institucionalizar la marca entre las estructuras del estado a través de la creación de cuerpos gubernamentales o cuasi-gubernamentales encargados de velar por los esfuerzos del *branding* de Marca País a largo plazo”.

El concepto de Marca País se fundamenta en supuestos comunes que obligan a extraer algunas de las características principales de esta noción. Se entiende a los fines de este trabajo por Marca País una estrategia de Estado orientada a capitalizar la reputación de un país en mercados internacionales. Tres elementos componen el concepto de Marca País: turismo, inversión extranjera y exportaciones. Estas variables no representan sectores, por el contrario tienen un papel significativo en el mejoramiento de la reputación de un país. De acuerdo con Antonio Castrogiovanni (2007) “el turismo es visto por científicos y políticos como la salvación para las economías más frágiles y para la protección y mantenimiento del patrimonio natural y cultural”.

En cuanto al desarrollo de una Marca País, Magne Supphellen y Irene Nygaardsvik (2002) explican que en principio diseñar un producto y diseñar una Marca País es lo mismo; todo se fundamenta en identificar, desarrollar y comunicar los aspectos positivos del producto a un mercado meta específico. Sin embargo, los países son entes mucho más complejos que los productos, por lo cual tanto los aspectos positivos, como los mercados meta específicos no son tan fácilmente identificables.

Se podría llegar a pensar que algunos países tienen condiciones particularmente favorables que les permiten constituirse en forma fácil y “natural” como Marca País. En este sentido, luego de consultar varios autores, se concluye que no existe una norma general, algunos países han logrado constituirse como Marca País “de la nada” gracias a una preexistencia de una conciencia nacional fuerte sumada a una estrategia de Marca País eficiente, y otros que aún con elementos

socioculturales que obran a favor y una estrategia de Marca País adecuada han fallado en cumplir su objetivo.

“La Marca País refleja una identidad que se convierte en la esencia de la existencia de la empresa o producto. Enmarca de principio a fin todos los objetivos y las metas tratando de crear un estilo propio que le permita posicionar su nombre en el mercado consolidando una reputación y reconocimiento a partir de características propias e inconfundibles. La Marca País ejerce un “poder suave”, es decir, se ha convertido en un camino popular para el aumento de la influencia de un país en el contexto internacional” (Dong-Hun, 2011).

Se trata sin dudas de un fenómeno complejo, tal como explica Gustavo Koniszczzer, director general de FutureBrand¹ para América Latina Hispana: “Las marca país son el máximo desafío del *branding*. No existen marcas tan complejas como las Marca País [...]. Si se está a punto de desarrollar una Marca País, se debe aceptar la complejidad, incluso en el proceso, invitando a todos los actores necesarios a participar” (Koniszczzer, 2015). Este grado extra de complejidad lo representa el hecho de que cada caso es único y, si bien todos los países buscan un objetivo similar, es decir, constituirse como una poderosa Marca País, no todos ellos comienzan y atraviesan su proceso evolutivo desde la misma línea de partida.

Al respecto, Phillip Kotler (1997) concluye que los productos, sus marcas y empaques pueden modificarse, los países no. Un país no puede cambiar sus playas o montañas, pero sí puede atraer inversión extranjera, o modificar su actividad económica. Desde luego, una Marca País tiene restricciones superiores y diferentes a lo que respecta al desarrollo de un producto.

La Marca País también es un signo que se crea como un identificador gráfico (normalmente por los gobiernos nacionales) con el fin de marcar (o sea inicialar, firmar) los bienes patrimoniales de cualquier género asociados al perfil estratégico del país: el patrimonio cultural y natural, los productos, servicios y actividades jerarquizadas y distintivas del país, etc. (Chaves, 2018). “La Marca País se crea, por lo tanto, como una herramienta de identificación necesaria a un programa de posicionamiento nacional, interno y externo” (...) “La Marca País es, por lo tanto, un instrumento del *marketing* del país. Y su función es la de toda marca paraguas: marca que legitima otras marcas, marca de marcas” (Chaves, 1998).

¹ Agencia británica dedicada exclusivamente al marketing de países

Una Marca País constituye un soporte para la tangibilización de la identidad de un país y sirve de vehículo a las transacciones comerciales y operaciones de *marketing* que se hacen dentro de su órbita. La gestión y operación de este tipo de marcas se encuentra bajo el cuidado de distintas entidades pertenecientes al sector público y privado, que en más de una oportunidad tienen visiones heterogéneas respecto de su aplicación. Numerosas veces, las fallas o inconsistencias no se deben a la impericia o desconocimiento por parte de los equipos de trabajo involucrados, sino a la falta de consenso entre las distintas esferas de poder o agendas de intereses de funcionarios y tomadores de decisión específicos, dejando sin efecto los recursos asignados y echando por tierra la dedicación y esfuerzo de muchas personas.

"Sin fondos suficientes, todos los planes pueden quedar en la mera fantasía. Por este motivo, para lograr un buen financiamiento es necesario también contar con amplios consensos [...]. Los consensos ponen a prueba la cintura política de los profesionales involucrados, siendo este un desafío general para todos los proyectos y oficinas marca país, ya que allí se dirimen intereses y fuerzas que no siempre comulgan bajo los mismos tiempos y objetivos. Una estrategia tiene mayor chance de éxito cuando el plan para la marca país tiene entidad de política estatal" (Consultora Futurebrand, 2013).

Por su parte, el rol del gobierno y su involucramiento en la gestión estratégica de la marca es también materia de debate. En palabras de Michael Porter (1990):

"El rol correcto del gobierno es ser desafiante, un catalizador que alienta —o acaso empuja— a las compañías a levantar sus aspiraciones a niveles más altos de performance. [...] Los gobiernos no pueden crear industrias competitivas; solamente compañías que sean así. [...] Las políticas gubernamentales que triunfan son aquellas que crean un medio en el cual las compañías puedan volverse competitivas, no aquellas que involucran al gobierno en forma directa en el proceso" (Porter, 1990).

La Marca País, como cualquier otra marca, tiene un valor funcional, emocional e incluso económico. Dada la importancia estratégica de su gestión, resulta clave saber los elementos que componen su dimensión. Para saber estos elementos, se utiliza el índice Anholt-GfK, acuñado por Simon Anholt en 2005. Según Barbara Vazquez (2020), el Anholt-GfK Nation Brands Index proporciona información a los gobiernos, organizaciones y amplía el conocimiento de los negocios. Para su construcción se tienen en consideración las siguientes seis dimensiones:

turismo, exportación, gobierno, inversión e inmigración, cultura y patrimonio y población. Las dimensiones se pueden ver con el hexágono Marca País de Anholt-GfK Nation Brands Index².

- **Turismo:** El nivel de interés en visitar el país, así como su atractivo natural y aquél creado por el hombre. También se incluye la diversidad de atracciones, opciones de hospedaje, deseo de visita para vacaciones, conveniencia y gastronomía.
- **Exportación:** Determina la imagen de productos y servicios y hasta qué punto los consumidores buscan o evitan de manera proactiva productos de cada país.
- **Gobierno:** La opinión pública sobre la competencia y la equidad del gobierno nacional, así como su compromiso percibido con los problemas globales.
- **Inversión e Inmigración:** El poder de atraer personas para vivir, trabajar o estudiar en los países y cómo las personas perciben la calidad de vida y el ambiente de los negocios del país.
- **Cultura y Patrimonio:** Incluye los siguientes atributos: deporte, patrimonio cultural, música, cine, arte y literatura, en resumen, revela percepciones globales de la herencia cultural.
- **Población:** La reputación de la población con relación a las competencias, formación, amabilidad, apertura y además el nivel percibido de discriminación y hostilidad.

Según Sharin Pablo de Roca (2016) cada uno de los elementos que componen el hexágono Marca País de Simón Anholt implican distintos aspectos del patrimonio de propiedad intelectual de una nación. El conjunto de todos los elementos resulta en una única “idea de nación”, que impulsa y promueve las áreas del comercio internacional y las relaciones culturales y sociales entre naciones. Los puntos del hexágono, así como cualquier otro tipo de propiedad intelectual, deben ser administrados, protegidos y empleados para el progreso nacional.

1.2: MARCO TEORICO:

En el siguiente trabajo, la referencia al **Estado** es ineludible. Los elementos constitutivos del estado moderno son tres: territorio, población y gobierno, con autoridad para gobernar sobre los

² Ver Anexo 1

otros dos. "Jurídicamente, el estado se diferencia de cualquier otra entidad territorial porque goza de un status legal único, goza de soberanía; lo que diferencia al estado de cualquier otro actor y lo que iguala a los estados entre sí. En términos jurídicos, todos los estados son iguales, en tanto que todos son soberanos." (Barbe, 1993)

El Estado ocupa un lugar privilegiado en las tipologías de actores internacionales. Si bien esta institución política ha evolucionado a lo largo de la historia, según Stephen Krasner, "los Estados soberanos son los actores fundamentales del sistema internacional contemporáneo. En un contexto hostil, de amenaza y conflicto constante, los Estados buscan aumentar su poder y su relevancia, esenciales para su supervivencia en la arena internacional. Esto no quiere decir que sean hoy los únicos actores del sistema, o que no existan otros fenómenos relevantes que los condicionen" (Krasner, 2001). Se pueden identificar actores no estatales que interactúan con los Estados en diferentes ámbitos, como el económico, el social y el internacional. Esta interacción se desarrolla en el contexto de la globalización y de los desafíos que ella supone.

En el mismo orden de cosas uno de los conceptos fundamentales de la presente investigación es el de **Política Pública**, también llamadas **Políticas de Estado**. Varios autores han dado su definición de este tipo de política. Por un lado, Oscar Oszlak y Guillermo O'Donnell (1981) sostienen que "...las políticas estatales (o públicas) en nuestra definición la concebimos como un conjunto de acciones u omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores de la sociedad civil".

Por otro lado, Michael Kraft y Scott Furlong (2006) plantean que una política pública es un curso de acción o de inacción gubernamental, en respuesta a problemas públicos: "Las políticas públicas reflejan no sólo los valores más importantes de una sociedad, sino que también el conflicto entre valores. Las políticas dejan de manifiesto a cuál de los muchos diferentes valores, se le asigna la más alta prioridad en una determinada decisión".

Eugenio Lahera (2004) da otra visión sobre este tema, diciendo que el concepto de políticas públicas incluye tanto temas de gobierno como de Estado. "Estas últimas son, en realidad, políticas de más de un gobierno, lo que plantea una especificidad política. También es posible considerar como políticas de estado aquellas que involucran al conjunto de los poderes del estado en su diseño o ejecución" (Lahera, 2004).

A su vez se presenta otro concepto central la llamada **Política Comparada o Comparativa**. Con frecuencia, no obstante, se suele confundir la **política comparada** con el **método comparativo**. Por Política Comparada deberíamos entender “el estudio de la política desde una perspectiva macro, con referencia a unidades denotadas por palabras tales como sistema político, estado, o estado-nación y gobierno” (Giovanni Sartori y Leonardo Morlino, 1994). Mientras que, por otro lado, el método comparado debería ser considerado como una metodología para el estudio de cualquier tipo de unidad social.

De ahí que podamos afirmar, con Sartori y Morlino (1994), que no existe una lógica de comparación exclusiva de la Ciencia Política y una diferente en la Sociología, en la Economía o en otras Ciencias Sociales (...) Cuando se compara, los problemas de la explicación y del análisis del tiempo no son exclusivos de la Ciencia Política e irrelevantes para las otras disciplinas. La misma investigación sobre ciertos desarrollos de la comparación, que se han dado principalmente en Ciencia Política, sugiere también las influencias recíprocas entre las diferentes disciplinas sociales.

Otra mirada de este concepto la dan Inmaculada Szmolka y Carlos De Cueto (2012). Estos autores definen la política comparada como:

Una subdisciplina de la ciencia política que se preocupa por conocer cualquier aspecto o fenómeno político de especial interés científico a través de un marco teórico previo y de la utilización de un método de investigación concreto, la comparación. La comparación se entiende que ha de ser explícita y sistemática, y debe dirigirse al establecimiento de causalidad entre el fenómeno estudiado y las variables consideradas en la investigación, con la finalidad de realizar generalizaciones sobre los aspectos analizados. (Szmolka y De Cueto, 2012).

Arend Lijphart (1971) define la política comparativa como “un subcampo de la ciencia política, caracterizada por una aproximación empírica basada en el método comparativo”. La política comparada no está definida por el objeto que estudia, sino más bien por el método que aplica al estudio de fenómenos políticos. “Cuando se aplica a campos específicos de estudio, la política comparada puede tomar otros nombres, como por ejemplo gobierno comparativo (el estudio comparativo de formas de gobierno) o política exterior comparada (que compara la política exterior de diferentes estados para establecer conexiones empíricas generales entre las

características del Estado y las características de su política exterior)” (Lijphart, 1971). Este concepto es el que mejor se ajusta a los objetivos de este trabajo.

Una definición que no puede faltar es, por supuesto, la de **Turismo**. La Organización de Naciones Unidas (ONU) Turismo, anteriormente conocida como la Organización Mundial del Turismo (OMT), brinda la siguiente definición:

“El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico”.

A los fines del objetivo de este trabajo, hay que adentrarse también en el concepto de **marca** y su relación con los países. Phillip Kotler (1999) afirma que para crear una marca fuerte es necesario primero desarrollar la propuesta de valor: “no todos son buenos en todo”. El autor explica que, al considerar a los países como marcas, se hace posible construir una estrategia de *marketing* para promocionarlos. El *marketing* de lugares tiene complicaciones adicionales al de un producto o servicio, ya que en aquél intervienen muchos más factores que posicionan los lugares y que los pueden hacer atractivos o no para una empresa o turista.

En el mundo corporativo la importancia y el valor de una marca es un concepto indiscutible, pero para los países es un concepto relativamente nuevo que surge como fruto de la globalización, con el fin de atraer capitales extranjeros, ya sea a través del turismo, de inversiones, exportaciones o hasta de capital humano.

Phillip Kotler (1997) enumera los siguientes pasos como necesarios para desarrollar una marca fuerte:

- Elegir un posicionamiento amplio para el producto.
- Elegir un posicionamiento específico para el producto. Expresa un beneficio concreto, una razón para comprar. Por ejemplo, mejor calidad, mejor desempeño, más duradero, más seguro, más rápido, mayor relación precio- producto, más barato, de mayor prestigio, mejor diseño, más conveniente.

- Elegir un posicionamiento de valor para el producto. Se refiere a los beneficios mencionados en el punto anterior en relación con el precio de la marca, es decir, como se percibe lo que compran. Por ejemplo, *más por más* (marcas de lujo); *más por lo mismo* (excelente calidad a un precio más bajo); *lo mismo por menos* (tiendas de descuento); *menos por mucho menos* (se cobra un precio más barato por un servicio no tan completo, por ejemplo, vuelos sin comida) o *más por menos* (se trata de los líderes en una categoría, los cuales están preparados para ofrecer más por un precio menor).
- Desarrollar una propuesta de valor total para el producto. Se trata de la oferta total de tal marca, responde a la pregunta de por qué un consumidor debería comprar de una determinada marca.

Al hablar de marca, según Jean-Jacques Lambin, Carlo Gallucci y Carlos Sicurello (2009), se deben distinguir 3 conceptos: imagen de marca, posicionamiento e identidad de marca. La **identidad de marca** es como la empresa u organización quiere ser reconocida por parte de sus clientes. El **posicionamiento** es la forma que la empresa se da a conocer (comunica) a sus clientes para estar en la cabeza de ellos como desea. Y finalmente, la **imagen de marca** es el resultado del posicionamiento. Se puede definir como “el conjunto de representaciones mentales, tanto cognitivas como afectivas, que una persona o un grupo de personas tiene frente a una marca o una empresa” (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009) . Es él cómo efectivamente la marca es percibida de cara al cliente.

Para aplicar la Marca País, hace falta hacerlo de una manera calculada, siguiendo una **estrategia**. “La estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.” (Chandler, 1962) La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

Arthur Thompson, Margaret Peteraf, John Gamble y AJ Strickland (2012) explican lo siguiente:

“En el ámbito de los negocios y de la administración de empresas, se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en estrategias de marketing, incluyendo desarrollos de producto y marca, así como

programas de promoción y en desarrollos de tecnología de la información, entre otras aplicaciones.”

Henry Mintzberg (1987) define estrategia de la siguiente manera: “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

Es importante, entonces, definir de todos los atributos presentes en un país, cuáles son los que se quieren comunicar y cuáles son necesarios contener o controlar, para luego ver cómo y dónde promocionar. Este planeamiento significa el paso de una **Marca País** a una **Estrategia Marca País**. (Kotler, 1997).

Sin embargo, “con frecuencia las comunidades caen en la trampa de concentrarse sólo en una o dos de estas tareas de *marketing*, por lo general se enfocan en las funciones de promoción” (Kotler, 2007). Este punto es remarcado a lo largo de su análisis sobre los países de América Latina, y consideramos que refleja en gran medida uno de los errores frecuentes en el desarrollo de la marca país en varias partes del mundo.

Simon Anholt (2013) explica que las naciones necesitan nuevas estructuras dedicadas a coordinar, concebir, desarrollar, mantener y promover una cadena de acciones, la EMP, sin que esta se rompa. La EMP debe ser una política de Estado, pero a la vez debe ser independiente de los cambios de gobierno, para mantener su naturaleza de largo plazo.

En resumen, la Marca País es el conjunto de percepciones y pensamientos que un consumidor tiene sobre un destino con la administración de dicha imagen a través de la coordinación de políticas públicas, con la finalidad de alcanzar y mantener un posicionamiento competitivo en el mercado global (Christian Estay-Niculcar, 2013). Esta definición va a ser en la que se va a basar la investigación, ya que es la que mejor se aplica a la situación a tratar en los períodos seleccionados.

FutureBrand (2012) afirma que la hipótesis detrás del desarrollo de una Marca País es que los países pueden ser entendidos como la suma de su identidad y reputación, y que al igual que cualquier otra marca, las fortalezas o debilidades de las percepciones de un país pueden

influenciar las decisiones de la gente al momento de elegir lugares para visitar, vivir o invertir. Esta suposición deja en evidencia, entonces, que se puede crear una ventaja competitiva en los mercados globales en lo que se refiere a turismo, educación e inversión trabajando proactivamente en la administración de las marcas países.

Además del anteriormente mencionado índice Anholt-GfK, existen otros rankings que miden el impacto de la marca país. Estos son el Country Brand Index y el Country Brand Report, realizados por la consultora antes mencionada, FutureBrand. El primero de ellos, Country Brand Index, estudia 118 países en todo el mundo clasificándolos según la fuerza de percepción, por medio de las dimensiones de asociaciones. “Las siete dimensiones basadas en el sistema de decisión jerárquico (HDM) son: el conocimiento acerca de la existencia del país (lo cuanto las personas conocen el país y sus ofertas), la familiaridad (las cualidades que las personas acuerdan cuando piensan en el país), las asociaciones (incluyen el status - valor del sistema, calidad de vida, potencial del negocio; y experiencia - herencia y cultura, turismo y “made in”), la preferencia o afinidad con el país, la consideración (considerar el país como destino de turismo, inversión o consumo de productos) y la decisión de visitar o invertir y la recomendación para los demás, ya sean ellos amigos o familiares” (FutureBrand, 2010).

El segundo ranking, el Country Brand Report, analiza solamente los países de Latinoamérica. La metodología aplicada es la misma que la utilizada para medir marcas de consumos masivos y corporativos. Es un *ranking* que tiene en cuenta seis dimensiones: turismo, *made in*, aptitud para los negocios, calidad de vida, patrimonio y cultura y sistema de valores. El Country Brand Report permite tanto a los líderes como a los que administran las Marcas País comprender la dimensión de la influencia, el control y las oportunidades que la marca país podría tener en el futuro. Para este trabajo, se prestará especial atención a los resultados brindados por este último índice mencionado. Esto se debe, principalmente, a que es un dato construido al comparar únicamente las estadísticas ofrecidas por los estados de Latinoamérica, lo que hace más fácil poder analizar la posición de Argentina con relación al resto de su región.

CAPÍTULO 2: LA MARCA PAÍS: SURGIMIENTO EN EL MUNDO Y PRIMEROS USOS.

Para comenzar a dilucidar el significado del término Marca País, debemos comenzar por determinar el surgimiento histórico de la cuestión. Joseph Valls (1993) considera que a la “marca” hay que abordarla desde la antigüedad, donde artesanos y mercaderes imprimían sus firmas sobre los productos u obras de arte para diferenciarlas y darles cierta particularidad. En términos cronológicos, el uso de las marcas se remonta al siglo V antes de Cristo. La razón que les dio origen tenía que ver con la de llevar algún tipo de control de la mercancía frente a los robos y demás peligros que representaba el intercambio comercial.

A partir de la Revolución Industrial, se produce un desarrollo fundamental en el concepto de marca, gracias a la cantidad nueva de productos accesibles en el mercado, y la necesidad de diferenciarlos para el público consumidor. Fue evidente que el empaque de jabón genérico, por ejemplo, tuvo dificultades al competir con los productos locales ya conocidos por los consumidores. Los fabricantes necesitaban convencer al mercado que sus productos eran igual de confiables que los locales.

Las marcas de sopas *Campbell*, la goma de mascar *Juicy Fruit*, *Aunt Jemima* y las hojuelas de avena *Quaker* fueron varios de los primeros productos en recibir un nombre de marca en un esfuerzo de incrementar la familiaridad de los consumidores hacia los productos. Muchas marcas de aquellos tiempos como el arroz *Uncle Ben* y los cereales para desayunos *Kellogg's* aportaron ilustraciones del problema.

La compañía de cerveza británica *Bass & Company* alegaba que su marca, la cual consistía en un triángulo rojo, fue la primera marca registrada mundialmente. *Lyle's Golden Syrup*, por el contrario, hizo una afirmación similar al ser nombrada la marca británica más antigua con su presentación de colores verde y dorado, la cual permaneció sin cambios desde 1885.

Alrededor de los años 1900, James Walter Thompson publicó un aviso explicando la publicidad para las marcas registradas, aquella fue una explicación temprana de lo que hoy conocemos como *branding*. Rápidamente, las compañías adoptaron eslóganes, mascotas y similares, los cuales empezaron a aparecer en radio y televisión. En los años 40, los fabricantes empezaron a comprender la manera en la cual los consumidores desarrollan relaciones tanto sociales, psicológicas y antropológicas hacia las marcas.

A partir de dicho momento, los fabricantes aprendieron cómo crear identidad y personalidad a sus marcas, basándose en factores como la juventud, la diversión y el lujo. Esta situación marcó el inicio de lo que hoy conocemos como *branding*, donde los consumidores compran la marca en vez del producto. Esta tendencia continuó hasta los '80s y es ahora cuantificada en conceptos como valor de marca o equidad de marca. En 1988, Philip Morris compró la marca Kraft por un valor de 6 veces más de lo que la compañía valía en papel, fue en ese momento cuando se dieron cuenta de que en realidad compraron el nombre de una marca.

Los primeros en implementar este tipo de asociaciones desde el propio Estado han sido los países desarrollados, que observaron cómo las compañías generaban percepciones positivas en la sociedad que contribuían no sólo a mejorar su imagen a nivel internacional sino también a incrementar su rendimiento económico. Fue entonces cuando comenzaron a imitar dichas prácticas aplicándolas no sólo a los negocios para atraer inversiones extranjeras y exportar sus productos, sino también en sectores como el turismo, arte, moda, cultura, deportes, y entretenimiento, entre otros. Siguiendo esos mismos pasos, los países en vías de desarrollo también comenzaron a intentar asociar sus marcas con atributos positivos.

“La Marca País puede definirse en inglés como *“branding country”*. Este concepto se encuentra dentro del área de *marketing* y está en la búsqueda de determinar todas las percepciones que las personas en sus mentes pueden tener de un país, su identidad, su propia cultura, sus productos y servicios, la gente que lo conforman, los lugares turísticos, sus características, los íconos representativos, las instituciones, los líderes, los talentos, los deportistas, los logros, los artistas, y su historia. La marca es un concepto abstracto. En el marketing empresarial, la marca de una entidad representa una respuesta a la dinámica y a las tendencias del consumo “(Lisandro Devoto, 2007).

Como lo señala Valls (1992) la Marca de País es la percepción que tienen los consumidores directos, indirectos, reales y potenciales de los países. Esta percepción de los consumidores es equivalente a la suma de todos los elementos que componen el país, más los elementos que se generan para comunicar las características del país. Cada país funciona en un entorno que busca que éste se diferencie y se destaque con el papel que desempeñan los demás, y aunque existan similitudes culturales, regionales o en las producciones de sus bienes siempre hay algo que hace diferente y único a cada país.

El proceso de creación de imagen Marca País corresponde a un ciclo de vida que obedece muy similarmente a su crecimiento como país. Países con percepción mala a nivel internacional tienen tareas más difíciles en la consolidación de posicionamientos auténticos, y estarán acordes a los progresos y cambios internos en política, economía, cultura, demografía, geografía y desarrollo social o sostenimiento con referente a la calidad de vida. El éxito está en saber utilizar dichas percepciones para que jueguen a favor de la imagen del país.

En 1960 aparece un indicador que plantea que el país de origen de un producto podría influir en la decisión de los consumidores para adquirir o no ciertos productos. Este fenómeno, conocido como el “efecto de país de origen”, empieza a tener mayor peso como consecuencia de la diversidad de la competencia entre los diferentes países, tanto los desarrollados como los que se encuentran en vías de desarrollo (Warren Bilkey y Erik Nes, 1982). Diferentes investigaciones sugieren que el país de origen estimula el interés de los clientes por las empresas y las marcas, influyendo en la evaluación de los productos. Es así como esta percepción puede ser positiva y generar una inclinación hacia determinado país, o por el contrario negativa, provocando la animosidad (Cesar Villanueva Rivas, 2012).

Desde los años 70, el Foro Económico Mundial se encarga de medir la capacidad de competir de un país desde un enfoque sistémico estructural, que parte de la idea de que la de un país está vinculado tanto con la capacidad de sus empresas como de sus características internas (económicas, institucionales, educacionales, laborales, etc.), yendo más allá de lo meramente económico y/o comercial. La competitividad es fundamental para una supervivencia y alimenta a que se prolongue el ciclo de los países en el mercado internacional, participando marcas de competencia y sustitutos. Cuando dos países producen y exportan bienes, servicios, deportistas, artistas u otros, compiten entre sí por la participación del mercado, sudando importancia también a países que con sus productos representan sustitutos en mercados fijos. Estos dos indicadores económicos, “efecto país de origen” y “competitividad”, son sumamente importantes para el posterior desarrollo de la Marca País.

Las transformaciones que se producen a causa de la globalización en el plano social, político y económico, entre muchos otros, crean el marco necesario para pensar nuevas estrategias de actuar en el plano internacional que garanticen la diferenciación entre los Estados. Los avances tecnológicos del siglo XX, sobre todo en informática, provocaron un fenómeno de imagen de marca que requiere de la difusión masiva como consecuencia del contexto, en donde hay ofertas

interminables de mensajes y estrategias de diferentes marcas que buscan permanecer en la mente del público.

“Por efecto de la globalización y el cambio del modelo productivo de la explotación de recursos naturales a la creación de conocimiento especializado, caracterizado por la generación de valor, los países empezaron a competir entre ellos para captar el interés de empresarios, turistas, consumidores, inmigrantes y gobiernos de otros países”. (Pipoli y Flores 2012).

Si bien hay registros anteriores de iniciativas similares en diferentes ciudades europeas, no estaban generalizadas en todo el país y su foco estaba más bien puesto en atraer turismo. El más destacado es la experiencia francesa con la creación en 1954 del Comité Colbert. Esta iniciativa de Jean – Jacques Guerlain agrupa 68 marcas con el objetivo de promover en forma colectiva los valores que comparten tanto en Francia como en el resto del mundo (Córdoba, 2020).

Es así entonces como la Marca País, siguiendo una serie de puntos característicos, se convierte en una Estrategia Marca País (EMP):

- Mejorar la imagen institucional e internacional y generar confianza.
- Difundir las bellezas naturales y promover el turismo.
- Analizar la oferta exportable y diseñar acciones para ver cómo vender productos y servicios.
- Exteriorizar el talento, la ciencia, la cultura, el arte, la música y el deporte.

El poder construir una Estrategia Marca País es una labor conjunta. Esto permite mejorar constantemente las ventajas y fortalezas, disminuir debilidades e innovar para asegurar un éxito en los mercados externos. Sin embargo, estas oportunidades requieren de mucho cálculo y responsabilidad. La Estrategia Marca País acompaña todas las comunicaciones de salida de un país, refuerza los eventos y apoya al sector privado en las diferentes acciones que este realiza. Cuando los países se dispongan a hacer alianzas y acuerdos comerciales, es importante analizar cómo participa la imagen del país, y que debilidades, oportunidades, fortalezas o amenazas tendrá esta como consecuencia. Una imagen se construye continuamente y se fortalece con

todas las acciones que realiza el país pero si se define estratégicamente contribuye mucho en el desarrollo general.

La relación entre las marcas del sector público y el privado funcionan en forma sinérgica en la creación de valor para la marca país. “Las marcas del sector público y privado tienen una relación simbiótica que puede funcionar de modo muy favorable para todos (...). De un modo casi literal, cuando compramos los productos (de un cierto país), estamos comprando realmente una parte (de ese país), así como también sus valores” (Paul Temporal, 2015). Si bien no se va a profundizar sobre este aspecto puntual en el transcurso del trabajo, es oportuno mencionarlo ya que gran parte del éxito de una Marca País se debe a la correcta alineación de esfuerzos con respecto al sector privado.

Fundamentalmente, los buenos resultados se deben al trabajo en forma mancomunada y la unión de esfuerzos para gestionar la marca. El sector privado debe mantener su compromiso en el rol de construir marcas poderosas que funcionen como embajadoras de la calidad y competitividad de un país, y el sector público debe trabajar para construir marcas que potencien el efecto de país de origen (*Country of Origin Effect*), para que la suma de las fuerzas resulte superadora. “Las marcas con presencia mundial ayudan a mejorar la imagen de un país, sin mencionar su ‘bottom line’. Son las embajadoras de su Marca País” (Temporal, 2015). Se trata de un compromiso bilateral: las marcas privadas tienen un compromiso con la protección y promoción de su marca de origen y la Marca País debe ayudar a potenciar las marcas de su bandera.

En línea con esto, Melissa Aronczyk (2013) propone la existencia de un tercer actor, que denomina como *Transnational Promotion Class* (Clase de Promoción Transnacional). La autora lo define como “un grupo de expertos que propone ‘mejorar’ la cultura e identidad de una nación, alineándose a las exigencias de la ‘realidad’ global [...]. No se trata de un grupo consciente de sí mismo, sino más bien una alianza dinámica de actores e instituciones que comparten una meta común: abogar por la relevancia continua del estado-nación en el cambiante contexto global del Siglo XXI” (Aronczyk, 2013). Es importante mencionar a este grupo, ya que, las articulaciones que entran en juego en la gestión de una marca país ya no se explican bajo un esquema tradicional, entendido como la suma del interés público y el privado, sino que se deben adecuar al mundo globalizado que hay actualmente y colaborar con todos los actores para llegar a sus objetivos.

Esta conexión entre los diferentes sectores se puede ver perfectamente si se analizan las dimensiones planteadas por el índice Anholt-GfK. Sin embargo, y a pesar de que cuenta con 6 dimensiones de igual importancia, a menudo el turismo es el aspecto más visible de la marca país, creando una imagen por la cual puede impactar en el desempeño de la nación. Suele ser la fuerza de comercialización más competente (Anholt, 2005).

A fines de siglo XX, muchos países apuestan por el turismo como una clara herramienta para consecución del desarrollo económico. Este modelo de desarrollo económico basado en el turismo es bien conocido en otros países que apostaron en los años sesenta por el turismo, como España, Italia o Portugal (Almeida, 2012).

El desarrollo de la Marca País en América Latina dio sus primeros pasos de la mano de Chile, quien hasta los años 90 era el ejemplo más notorio de una serie de políticas de Estado que promovían una imagen clara y consistente del país. Gracias a eventos sociales y políticos del pasado, Chile quedó teñido bajo una imagen negativa de país por lo cual las transformaciones que realizaron necesitaron de un doble esfuerzo. Chile en América Latina, fue pionero en abrir su economía al exterior y es el país de la región más estable y con mejores condiciones de inversión desde la recuperación de la democracia. Sin embargo, esta transformación no fue percibida en todo el mundo por igual, fueron sólo las élites financieras y entidades privadas quienes pudieron observar esto y tomar provecho (Ramos y Noya, 2006).

En mayo del 2003, se destacó la importancia de desarrollar una Marca País consolidada para acompañar el proceso de modernización política y la apertura de los mercados con el “Plan Europa”. Se establecieron las líneas estratégicas a partir de las campañas existentes emprendidas en el exterior de manera tal que la Marca País sea capaz de reforzarlas e integrarlas bajo la imagen de la marca paraguas.

Dos factores principales a nivel global han incitado un aumento en el turismo: mayor poder adquisitivo de ciertas sociedades y bajos costos de transporte. Este incremento se ha demostrado de forma tal que hoy en día y más que nunca, existe la posibilidad de que una persona haya tenido alguna experiencia directa con algún país, sus costumbres y sus ciudadanos. Por consecuencia, las personas han formado representaciones mentales organizadas de cada país, sus costumbres y sus ciudadanos (Alain d’Astous y Lilia Boujbel, 2007).

Los autores además agregan que tener conciencia de dichas representaciones mentales es fundamental, dado que debería ser tomado en cuenta por las instituciones públicas de los países para tomar decisiones de políticas a nivel internacional. En cuanto al turismo, la preferencia de un potencial consumidor de viajar a un país o a otro, se basa en la percepción que él mismo tiene sobre esos países. Por este motivo, es importante conocer y manejar las apreciaciones.

Los destinos turísticos, definidos sitios con límites reales (fronteras políticas) o límites percibidos (creados por paquetes turísticos que definen un destino como un conjunto de lugares para visitar) (d'Astous y Boujbel, 2007), buscan atraer la atención de los viajeros a través de la mercadotecnia. Aunque esto implique un reto, dado que involucra esfuerzos del sector público para implementar y desarrollar una marca país, presenta beneficios para los privados, en cuanto a empleo directo en hoteles, restaurantes, comercios y transporte, crecimiento de industrias de apoyo para el turismo se refiere, y beneficios derivados de impuestos sobre el turismo. Es por esto que el sector público que se encargue de dicha tarea debe empeñarse en realizar un trabajo de excelencia que impulse el crecimiento del destino turístico.

Otro índice importante, que es consultado mucho a la hora de analizar una marca país, es Brand Finance Nation Brand Report (Informe de Brand Finance sobre marcas país). Su primera edición se publicó en 1996, mide el valor financiero de las Marcas País en dólares estadounidenses y ofrece recomendaciones de especialistas sobre cómo incrementar ese valor. Brand Finance utiliza el planteamiento de Royalty Relief (compensación por la percepción de derechos por licencia o uso), que consiste en estimar los ingresos futuros previsible de una marca a partir de una tarifa por regalías aproximada con el fin de determinar su "valor de marca". En definitiva, se trata de estimar el beneficio económico neto que obtendría el propietario de la marca al concederle una licencia en el mercado. Asimismo, el informe facilita una estimación de la capacidad del país para promover la inversión interna y exportar sus productos y servicios, así como su capacidad para atraer turistas y emigrantes cualificados.

CAPÍTULO 3: LLEGADA DE LA MARCA PAÍS A ARGENTINA Y ANALISIS DE LOS CASOS.

3.1: MARCA PAIS ARGENTINA: CREACION Y PRIMEROS USOS

La página oficial del Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR, 2015) define a la Argentina como un país con identidad única, donde el viajero vivirá una experiencia inolvidable. El turista se podrá encontrar con una enorme diversidad cultural, fundiendo lo nativo con lo europeo influenciado por las olas inmigratorias del viejo continente; grandes ciudades metropolitanas y vastas zonas naturales; tradición, cultura, gastronomía, arquitectura, vida nocturna y vida silvestre todo en un mismo territorio. Argentina ofrece una gran variedad de productos con el denominador común de la excelencia en sus servicios.

Sin embargo, construir este perfil conlleva diferentes desafíos. La experiencia en el proceso de creación y gestión de la estrategia de Marca País Argentina nació en un contexto nacional marcado por una profunda crisis económica, social y política entre finales de 2001 y principios de 2002. Para ese período, Argentina ocupó el primer puesto del ranking de mayor riesgo país en el mundo (Diario Clarín, 2001). Sumado a esto, se encuentra la renuncia del presidente de la nación Fernando de la Rúa el 20 de diciembre de 2001 y los varios interinatos que lo sucedieron. En ese momento, la Argentina era más conocida en el exterior por sus problemas que por sus virtudes y surgió la necesidad de desarrollar una Marca País que fortalezca la percepción y el posicionamiento territorial en el mundo.

Pese a que algunos escépticos afirmaron que cualquier esfuerzo por mejorar la imagen de Argentina y potenciar sus productos y servicios en el mundo no era factible en un país en quiebra, el gobierno de Néstor Kirchner puso en marcha la EMP. Antes de que se concretara esta iniciativa, existieron algunos proyectos de Marca País que hasta ese momento no pasaron de la etapa embrionaria o expositiva porque se asociaba y limitaba el tema al desarrollo de una imagen visual o campaña publicitaria, además de representar a la Secretaria de Turismo y no a Argentina como país³. Sin embargo, luego de la crisis de 2001 todos los esfuerzos realizados hasta ese momento para posicionar a Argentina fueron desvirtuados por la inestabilidad económica del país provocando una imagen negativa frente al mundo. Así lo expresaban Erika Schenkel y Fernando Almeida Garcia:

³ Ver Anexo 2

“La fuerte crisis que atraviesa el país en 2001, se convierte paradójicamente en una oportunidad para el sector. En el marco de los procesos de internacionalización y de planificación que sostienen la política turística desde la década de 1970, el turismo pasa a ocupar un lugar central en la agenda pública, tendente a atraer las necesarias divisas internacionales, ante la deficitaria balanza de pagos y la abultada deuda externa declarada en default” (Schenkel, Almeida Garcia, 2013).

En el año 2004 se sanciona en la Argentina la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 que independientemente de la natural alianza con el sector privado, la ley crea dos organismos. El primero que crea es el Comité Interministerial de Facilitación Turística. Pensando en una actividad transversal que requiere de todos los mecanismos del estado para la implementación de determinadas políticas públicas genera un espacio integrado por funcionarios con grado no inferior a subsecretario que se reúnen para atender temas complejos. En la práctica, sin embargo, ha sido útil en contadas oportunidades como la organización de eventos multitudinarios e interjurisdiccionales como la carrera Dakar por ejemplo.

“Si bien la Argentina venía trabajando con grandes eventos deportivos como el MotoGP, el World Touring Car Championship y el World Rally Car; ninguno posee la escala y el nivel del Dakar. El Rally Dakar comienza en 1977, cuando Thierry Sabine decide organizar una travesía saliendo de Europa. La ruta alcanzaría Alger, después pasaría por Agadez y se acabaría en Dakar. En 2009 a raíz de las convulsiones políticas y militares del norte de África se decide mudar la competencia y armar un recorrido Argentina-Chile. Diez provincias participaron en la primera edición, once en la segunda, doce en la tercera, seis en la cuarta, siete en la quinta, once en la sexta y séptima. Esos primeros días del año coinciden con un receso de muchos otros espectáculos deportivos por lo que los ojos del mundo se ubican en el Dakar. Se articuló un Comité Nacional que fue el encargado de diagramar el trabajo a coordinar entre el sector público, en todos sus niveles, y el sector privado: para la logística, infraestructura, asistencia médica, servicios de aduana, migraciones, alojamientos, transportes aéreos y terrestres. terrestres, con el primordial objetivo de permitir la correcta movilización de más de 2000 personas involucradas en la realización de la carrera y cerca de 40.000 espectadores presenciales a lo largo del trayecto” (Gonzalo Casanova Ferro, 2024) .

El segundo es el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR). La creación de dicho organismo concreta la necesidad que Phillip Kotler (1997) menciona en temática de Marca País,

para desarrollar a través de políticas públicas una estrategia de marketing concreta. Una Marca País fuerte y bien posicionada añadirá valor a cada una de las propuestas turísticas que el país realice en el mercado externo y puede ayudar a lograr la diferencia en la percepción e imagen que tenga el consumidor sobre el país.

El INPROTUR es un ente de derecho público no estatal, presidido por la máxima autoridad pública de turismo se compone por: CINCO (5) vocales designados por la Secretaría de Gobierno de Turismo de la Presidencia de la Nación; TRES (3) vocales designados por la Cámara Argentina de Turismo (CAT) y TRES (3) vocales designados por el Consejo Federal de Turismo (CFT).

Su presupuesto surge de distintos aportes, pero fundamentalmente del cuarenta por ciento (40%) del producido del impuesto establecido en el inciso b) del artículo 24. Con la aclaración de que el Poder Ejecutivo Nacional podrá incrementar dicho porcentaje en hasta un diez por ciento (10%); esto sumado a que no está sujeto a la ley de procedimientos administrativos hace de este ente una herramienta de gestión ágil y efectiva.

Otra medida relacionada a este nuevo proceso fue la elaboración, y posterior publicación, del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS). El PFETS publicado en 2005 refleja un proceso de elaboración emanado de un taller realizado en Pilar (provincia de Buenos Aires) los días 4 y 5 de agosto de 2004, del que participaron representantes del sector privado (un 30%), de distintos organismos estatales (un 60%) y del sector académico (el restante 10%).

Con la ambiciosa misión de posicionar a la Argentina como la potencia turística de Sudamérica, el proceso de planificación contribuye a la institucionalización de la actividad, generando un marco estratégico, federal y participativo que no perdió de vista la impronta gubernamental: el desarrollo territorial y la inclusión con equidad.

En los principales planteos teóricos y políticos del plan, se considera al turismo como un camino de desarrollo, una política de estado, cuyas medidas específicas se desprenden de las políticas económicas generales y las directrices de ordenamiento territorial expresadas en documentos de mayor alcance, como el Plan Estratégico Territorial elaborado por el Ministerio de Planificación en 2004. "Aquí, el Estado cobra un rol central como promotor; el turismo interno es la columna vertebral del sistema turístico nacional para combatir la pobreza, mientras que el turismo receptivo internacional es una prioridad para la generación de divisas, y el turismo social es retomado como un derecho y un posible contrapeso de la estacionalidad que sufren muchos

destinos; y se hace hincapié en la necesidad de un desarrollo equilibrado del espacio turístico nacional” (PFETS, 2005).

La Marca País se mantendrá en la órbita de un comité interministerial conformado por la Cancillería, Turismo y Medios de Comunicación de la Jefatura de Gabinete. “La idea fue desarrollar no solo un isotipo sino una marca paraguas, un instrumento estratégico que ayudará a posicionar lo mejor del país; a nutrirse de los factores diferenciales y referenciales de la Argentina y proyectarlo en una sola imagen” (Gonzalo Casanova Ferro, 2024). Sin embargo, la Marca País de Argentina se institucionalizó a través del Decreto N° 1372 del año 2008, con el propósito de homogeneizar la imagen nacional en el mundo. Se designó también al INPROTUR como el órgano encargado de gestionarla.

“El Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR), conforme lo establecido en el Decreto N° 1297 del 27 de septiembre de 2006, ejecutará las acciones de la ESTRATEGIA MARCA PAÍS ARGENTINA (EMP) de la marca creada (...) con los siguientes objetivos: 1) Administrar y gerenciar la ESTRATEGIA MARCA PAIS (EMP) y la MARCA ARGENTINA; 2) Articular, con el sector público y el privado, la utilización de la MARCA ARGENTINA para optimizar la imagen de la República Argentina en el exterior; y 3) Coordinar el trabajo interjurisdiccional en materia logística, administrativa y organizativa y en todo aquello que resulte pertinente para el cumplimiento de sus objetivos.” (Decreto N° 1372, 2008, Art. 2).

“El secretario de Turismo, en su calidad de Presidente del INSTITUTO NACIONAL DE PROMOCIÓN TURÍSTICA podrá extender el alcance de la ESTRATEGIA MARCA PAÍS ARGENTINA a eventos de carácter nacional o internacional vinculados a la promoción turística.” (Decreto 1372, 2008, Art. 3).

La elaboración de la estrategia de la Marca País, entonces, se desarrolló desde la perspectiva del turismo para poder incluir otros productos y atributos diferenciales a la concepción de país y generar así un doble beneficio: lograr una imagen más clara y coherente y conseguir integrar dichos productos en el sector competitivo del país.

En cuanto al aspecto visual de la Marca País, y después de evaluar más de 44 propuestas, la elegida fue la presentada por Guillermo Brea, en colaboración con otros diseñadores gráficos. Esta solución buscaba construir un signo polivalente a la vez que, como aclaran sus creadores: “(...) debía ser capaz de satisfacer aspiraciones y expectativas comunicaciones de carácter

institucional, mercantil, político, cultural y turístico en contextos diversos y cambiantes (...). Esto se visualiza en base a la figura de tres cintas entrelazadas, de apariencia orgánica, que persigue transmitir dinamismo, renovación y modernidad. Los colores se seleccionan como referencia a la bandera nacional -azules- y con la intención de asociarlos con lo tecnológico -gris-. El objetivo de apelar a símbolos nacionales como la escarapela se intuye deliberada. (Igor Ugarte, para Brandemia.org, 2013).

La Marca País tenía como propósito difundir la imagen de Argentina en el exterior. Este objetivo no se cumplió como se esperaba, según la Revista Container (2009) Argentina tiene un proyecto sobre Marca País que pocos conocen. Si un programa de promoción no es ampliamente reconocido, tal vez signifique que muy bien no está funcionando.

Sin embargo, la Marca País Argentina logró posicionar al país entre los mejores destinos del mundo, ubicándose en el puesto 43 de un total de 102 países en el año 2009 y en el puesto 33 de un total de 110 países en 2010. En el ranking del Country Brand Index (CBI) 2009, Argentina se ubicó en el puesto número 10 de los países que ofrecen mejor vida nocturna. En ese mismo período ocupó el puesto número 4 como destino gastronómico después de Francia, Italia y Japón. Para el año 2010, Argentina asciende 10 puestos en el ranking y según Future Brand (2010) "Argentina lo tiene todo: paisajes, diversidad cultural, turismo y aventura".

La implementación de la Marca País Argentina en la actividad turística fue un éxito, pero el objetivo inicial de la marca, que era el ingreso de divisas extranjeras por medio de otras actividades además del turismo, como la exportación y la atracción de inversores extranjeros, no se cumplió. Esto se debe, principalmente, al hecho de que la Marca País fue manejada por el INPROTUR, cuyo objetivo era solamente ocuparse de la actividad turística.

El estudio realizado por Gina Pipoli (2009) sobre la percepción que tienen los estadounidenses y franceses acerca de la imagen país de Argentina señala que todavía se evidencia un alto posicionamiento de la carne argentina siendo el tango, los deportes y el fútbol los exponentes del talento argentino en mercados internacionales. De acuerdo con lo anterior, la imagen de Argentina se circunscribe al tango y al fútbol, lo cual coincide con los resultados obtenidos del ranking de CBI 2010. Por otra parte, en el "*Nation Brand Report*" del año 2010, Argentina se encontraba en el puesto 39, siendo el sexto país latinoamericano en el *ranking*, superado por Brasil, México, Venezuela, Chile y Perú.

En el año 2010, y mediante el decreto 919/2010, la presidente de la Nación Cristina Fernández de Kirchner separaba al turismo del ministerio de industria, convirtiéndose así en un ministerio independiente. “Art. 4º — A partir de la entrada en vigencia del presente decreto, la denominación del MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO deberá considerarse sustituida, a todo efecto, por MINISTERIO DE INDUSTRIA y MINISTERIO DE TURISMO, respectivamente” (Decreto 919/2010). La incorporación del Ministerio de Turismo permitirá perfeccionar el uso de los recursos públicos, incrementando la calidad de la acción estatal, además de concretar las metas políticas diagramadas, y de racionalizar y tornar más eficiente la gestión pública orientada claramente hacia dicho sector.

3.2: SEGUNDO MANDATO PRESIDENCIAL DE CRISTINA FERNANDEZ DE KIRCHNER (2011-2015):

En diciembre de 2011, la Dra. Cristina Fernández de Kirchner volvió a triunfar en las elecciones presidenciales, comenzando así su segundo mandato consecutivo al frente del país. El elegido para la función de ministro de Turismo fue Enrique Meyer, quien también había sido el secretario de Turismo antes de la creación del ministerio en 2010.

En líneas generales, este periodo fue una continuidad de lo hecho en los dos periodos presidenciales anteriores, ya que la bandera política era la misma y muchos de los actores que formaron parte siguieron en sus puestos. Por ese motivo, la mayoría de las políticas surgidas entre el año 2011 y 2015 son continuaciones o actualizaciones de lo ya realizado por el gobierno de Néstor Kirchner o el primer mandato presidencial de Cristina Fernández.

En materia turística, en el año 2011 se publicó una primera actualización del PFETS 2005, ampliando su año de aplicación del año 2016 al 2020. Se trata de una reafirmación de varios de los planteos del plan original, pero reforzados con medidas económicas surgidas en el transcurso de esos años, tales como la estatización de Aerolíneas Argentinas.

En la introducción a cargo del Ministro de Turismo se resalta el calendario de feriados como política para fomentar el turismo interno y se ratifica al turismo como “herramienta de desarrollo” (PFETS 2020; 2011): con injerencia estatal pero participación privada en la planificación; relevancia del mercado interno para asegurar la inclusión social, pero siempre apuntando a la inserción en el mercado mundial; y por último, la infaltable presencia de la sustentabilidad ambiental y la diversidad cultural. Se establece como meta para el sector los 8 millones de visitas

internacionales para el 2020, en base a estimaciones de escenarios moderados y optimistas de lo que sería el pasaje de una fase de expansión hacia una de maduración de la actividad a nivel nacional (PFETS 2020, 2011).

En 2012 se le encarga a Future Brand una actualización visual de la marca sin alterar su esencia; toda vez que la aplicación de los colores muchas veces resultaba opaca o con poco movimiento.

“En 2012 el INPROTUR nos convoca para desarrollar una estrategia de marca país, y en el transcurso del proceso se verifican diversos problemas que la marca visual existente tenía. En conjunto con el cliente convenimos que la marca necesitaba un *refresh* que le permitiera ganar reconocimiento y legibilidad especialmente en las nuevas plataformas de comunicación que iban surgiendo” (Koniszczzer, 2018).

Según la explicación facilitada por la propia agencia: “(...) el desafío principal era capturar la esencia que define a los argentinos. Capturar su pasión, dedicación y profesionalismo en una propuesta de valor que diferencie y potencie los diversos segmentos de inversión, exportación, cultura y turismo (...) que reafirmara las expectativas funcionales y emocionales del país (...) se perseguía generar un identificador que transmita la fuerza de su pueblo (...) Argentina contaba con una débil Marca País, sin una propuesta de valor fuerte y diferencial (...)”. En base a este diagnóstico se definieron atributos, como imaginación, química, capacidad de superación, etc., y se planteó una plataforma de posicionamiento para trasladar su esencia, su promesa y su *target* conceptual. El logotipo gana presencia al aumentar sus dimensiones, aunque este hecho juega en su contra a causa de la deficiente ejecución técnica del mismo⁴.

En 2014, y mediante el decreto N° 699/2014, se aprueba el nuevo diseño de la Marca País, “con miras a la homogeneización de la imagen nacional en el mundo” (decreto 699/2014, artículo 1). Esta nueva marca iba en concordancia a un “manual de marca” aprobado por el Ministerio de Turismo. Este manual fue lanzado oficialmente en la resolución N° 178/2014, y contaba con varios motivos y explicaciones de los cambios realizados, tanto de tipografía como de colores, así como también los objetivos perseguidos al cambiar esto.

A pesar de esto, la investigación “Marca - País: Identidad Nacional Argentina” obtuvo como resultado que la Marca País Argentina, si bien cumplía con los requisitos necesarios para ser considerada una Marca País, aprobando las evaluaciones de calidad gráfica, compatibilidad

⁴ Ver Anexo 3

semántica, capacidad emblemática, versatilidad, entre otros, se expuso que estos elementos utilizados no reflejan la identidad cultural de este país, así como también, el desconocimiento y la falta de identificación por la mayor parte de las personas con estos símbolos (Berchesi et al., 2016).

En el índice Country Brand Index (CBI) de los años 2012-2013, que mide solo los estados Latinoamericanos, la Marca País Argentina se encuentra segunda detrás de Brasil. Según Future Brand, "Argentina ocupa el segundo puesto en las dimensiones Calidad de Vida y Turismo". En el índice de los años 2014-2015, Argentina quedó en cuarta posición, detrás de Puerto Rico, Costa Rica y Panamá. En el *Nations Brand Index* (NBI), la Marca País estuvo entre los puestos 28 y 32 a nivel global.

3.3: MANDATO DE MAURICIO MACRI (2015-2019):

Luego de 12 años de gobierno kirchnerista (2003 a 2007 a cargo de Néstor Kirchner, 2008 a 2015 a cargo de Cristina Fernández de Kirchner), en diciembre de 2015 la propuesta de Cambiemos, liderada por el ingeniero Mauricio Macri, se impuso en las elecciones presidenciales. Quien se haría cargo del sector turístico sería el Licenciado en Letras Gustavo Santos, de amplia experiencia en el sector público de la provincia de Córdoba.

La primera estructura no difiere mucho de la que dejó el proceso anterior, a excepción de dos cuestiones: el pase de la Administración de Parques Nacionales a la órbita del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, y la incorporación de una subsecretaría específica de innovación y tecnología. Se trataba de una forma de diferenciarse a partir de una visión que hablaba más de las expectativas del futuro que de las distancias con el pasado.

El turismo fue una herramienta capaz de aportar sobre varios de los postulados de campaña. Bajo la imagen de "cambio", y luego de algunos meses para asentarse en las funciones, se puso en marcha el desarrollo del llamado Plan Integral de Gestión 2016/2019. En mayo del 2016, con excepción del sector académico, las máximas autoridades de turismo del país, sindicatos, cámaras empresariales y el sector privado en general refrendaron el Plan integral en casa de gobierno bajo el auspicio presidencial. En su diagnóstico destacaba tres conflictos centrales: el estancamiento de la demanda interna y en el ingreso de extranjeros; la excesiva concentración de la demanda internacional en países limítrofes, y la fuerte caída del gasto por estancia de extranjeros.

Para lidiar con esto, el plan contaba con 5 lineamientos estratégicos: 1) Posicionar a Argentina como el principal destino turístico de la región; 2) Promover el crecimiento del turismo interno argentino; 3) Mejorar la competitividad y sustentabilidad del sector; 4) Aumentar la inversión; y 5) Promover la creación de empleo en el sector turístico.

“Desde el Ministerio de Turismo desarrollamos Políticas de Inversión Pública a través de distintos financiamientos, apuntada a promover la radicación de capitales privados, creación de nuevas oportunidades de inversión, el desarrollo de proyectos y emprendimientos turísticos, y la generación de empleo genuino de manera federal” (Plan Integral de Gestión, 2016).

En materia de promoción se mantuvieron los sistemas de pago en cuotas “Ahora 12” y “Ahora 18” que venían de la gestión anterior, y se volvió a la promoción por destinos. “Desde el INPROTUR se simplificó la propuesta de mercados estratégicos sin distinguir entre prioritarios y lejanos necesariamente, pero mantuvo la estructura experiencial ofreciendo gastronomía, naturaleza, cultura, noche, pasión, arte, nieve y raíces.” (Casanova Ferro, 2024)

En términos de Marca País, Argentina oficializó su nueva estrategia en marzo del 2018 a través del Decreto N° 191/2018. El gobierno argentino decidió realizar esta renovación con el propósito de insertar la imagen oficial del país en el mundo. “La iniciativa estuvo acompañada por una estrategia para profundizar el posicionamiento internacional, promover el turismo, las exportaciones y fomentar la inversión extranjera directa” (Gobierno de Argentina, 2018).

La empresa Future Brand fue la responsable de la renovación de la marca argentina. El director para Hispanoamérica de Future Brand, Gustavo Koniszczcer, definió el nuevo símbolo de la marca país como “un visor por donde pasa todo lo que el país tiene para compartir y mostrar, pero siempre con la referencia de la A que marca la ubicación del país en el mundo” (Koniszczcer, 2018). Koniszczcer también menciona que el principal lineamiento que busca transmitir es que, bajo el nuevo gobierno, esta nación vuelve a abrirse al mundo, mostrando las distintas posibilidades que tiene en cuanto a oferta turística, de inversiones, cultural, etc.

El identificador de la Marca País de Argentina está conformado por el logotipo que es la forma gráfica del nombre diferenciado por el estilo tipográfico y el color y el isotipo que es el símbolo

de la marca, en este caso "la A centrada en su hemisferio inferior, indica la ubicación del país en el globo terráqueo" (Gobierno de Argentina, 2018)⁵.

No obstante, este minimalismo del diseño fue el primer blanco de las críticas del público. También se generó polémica por la tipografía utilizada para la marca, que coincide con la usada por Cambiemos en su propaganda gráfica. "La tipografía elegida (Gotham Rounded) es de la misma familia que la que usa Presidencia de la Nación (Gotham). El cliente solicitó que existiera esa relación, pero que la tipografía de la marca país transmitiera además amabilidad y empatía. Así que a raíz de esa solicitud se aceptó esa propuesta de selección tipográfica" (Koniszczzer, 2018).

Así se expresó Diego García Díaz, director de la carrera de Diseño Gráfico de la UBA, a quien le llamó la atención su "extrema simpleza y síntesis absoluta, tanto geométrica como cromática". A favor, García Díaz reconoce que la aplicación cromática hacia el celeste le parece correcta, que la simpleza del logo le otorga "fácil reconocimiento" y que la idea de Argentina ubicada al sur del mundo "es interesante".

"La Marca País tiene que desarrollar un concepto de identidad. Pero pareciera no haber relato, no nos construye una idea un poco más compleja donde nos tenemos que sentir representados. Quizás vos podés utilizar el minimalismo para representar la historia de Suiza, pero no sé si la Argentina es el país para ser contado a través del racionalismo y el minimalismo" (García Díaz, 2018).

Para Norberto Chaves (2018), arquitecto, diseñador y consultor, considerado un referente en imagen corporativa, la nueva Marca País "posee buenos rendimientos técnicos, como legibilidad, reducibilidad, pregnancia y declinabilidad". Aunque, por otro lado, "carece totalmente de fuerza emblemática y carácter institucional; esto lo prueba el tipo de aplicaciones: esencialmente publicitarias y comerciales".

Además, en el propio decreto N° 191/2018 se establece que la marca deje de estar a cargo exclusivo del INPROTUR y pase a ser gestionada por un comité integrado por Ministerio de Turismo, Jefatura de Gabinete de Ministros, la Secretaria General de la Presidencia, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y el Ministerio de la Producción. Así lo expresan los siguientes artículos:

⁵ Ver Anexo 4

“ARTÍCULO 3°. - Créase el COMITÉ INTERMINISTERIAL PARA LA ESTRATEGIA MARCA PAÍS ARGENTINA, el que desarrollará y formulará la “ESTRATEGIA MARCA PAÍS ARGENTINA” para el posicionamiento internacional, la promoción del turismo y las exportaciones, y el fomento de la inversión extranjera directa.

ARTÍCULO 4°.- EI COMITÉ INTERMINISTERIAL PARA LA ESTRATEGIA MARCA PAÍS ARGENTINA estará integrado por UN (1) representante del MINISTERIO DE TURISMO, UN (1) representante del MINISTERIO DE PRODUCCIÓN designado a propuesta de la FUNDACIÓN ARGENTINA PARA LA PROMOCIÓN DE INVERSIONES Y COMERCIO INTERNACIONAL, UN (1) representante del MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO, UN (1) representante de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS y UN (1) representante de la SECRETARÍA GENERAL de la PRESIDENCIA DE LA NACIÓN, quienes serán designados por los titulares de los mencionados organismos.

ARTÍCULO 5°. - El Comité será presidido por el representante del MINISTERIO DE TURISMO y sus tareas serán coordinadas por el representante de la SECRETARÍA GENERAL de la PRESIDENCIA DE LA NACIÓN.” (Decreto 191/2018).

Otro cambio importante para la política turística argentina fue la degradación del Ministerio de Turismo al grado de Secretaria, expresado en el decreto N° 802/2018 como parte de una modificación del gabinete nacional, que redujo de 22 a 10 la cantidad de ministerios. “ARTÍCULO 6°.- Créase el cargo de Secretario de Gobierno de Turismo, con dependencia de la SECRETARÍA GENERAL de la PRESIDENCIA DE LA NACIÓN” (Decreto N° 802/2018).

En el índice CBI de todos los años de este periodo, Argentina aparece en el primer puesto del *ranking* de estados latinoamericanos. Una de las razones para explicar el liderazgo del país dentro de este reporte regional está estrechamente vinculado con su performance en las distintas asociaciones. Para las seis asociaciones que abarca el reporte, Argentina se mantiene siempre dentro del top 5. En el NBI, la Marca País Argentina estuvo entre los puestos 34 y 37, un promedio más bajo que el periodo anterior pero no algo muy significativo.

3.4: CONTINUIDADES Y RUPTURAS:

Para analizar correctamente las continuidades y rupturas que se presentan en los periodos presentados en el trabajo, primero es pertinente recordar la definición de política comparativa.

La definición que más se le acomoda a este informe sería la de Arend Lijphart, que la describe como “un subcampo de la ciencia política, caracterizada por una aproximación empírica basada en el método comparativo” (Lijphart, 1971). Utilizando este método, se va a evaluar la gestión de cada gobierno, no solo del turismo en general, sino particularmente de la Marca País Argentina.

Primero y principal, lo más importante a comparar sería la forma en la que cada uno posicionó al turismo dentro de su estructura de gobierno. Aquí ya encontramos la primera ruptura, ya que hubo un cambio significativo en el gabinete de un mandatario y del otro. Mientras Fernández de Kirchner tuvo una continuidad de su mandato anterior y conservó al turismo como un ministerio independiente (decreto N° 919/2010), el gobierno de Macri lo degradó a una Secretaría de Gobierno, a cargo de la Secretaría General de la Nación (decreto 802/2018).

A partir de ese cambio, también se dieron otras modificaciones en el planeamiento de las políticas turísticas a largo plazo. En el mandato de Cristina Fernández se ampliaron los horizontes de los PFETS planteados en los gobiernos anteriores, con metas a mediano y largo plazo (desde 2011 hasta 2016, luego ampliado a 2020). Por el contrario, el Plan Integral de Gestión de la administración de Mauricio Macri era renovado anualmente y tenía objetivos a más corto plazo (el periodo comprendido fue de 2016 a 2019).

Entrando en el tema de la Marca País, también se pueden detectar diferencias entre la forma de gestionarla que cada administración propuso. Si bien aquí se puede tomar como una continuidad el hecho que el INPROTUR esté estrechamente ligado a la EMP en ambos periodos, en la administración Macri decrece mucho su injerencia en la toma de decisiones final.

El gobierno de Fernández de Kirchner le dio continuidad al decreto N° 1297/2006, otorgándole a este organismo total autonomía para decidir dónde y cómo aplicar la Marca Argentina, siendo el único a cargo de administrar la EMP. Por otro lado, el gobierno de Macri propuso, mediante el decreto 191/2018, un cambio en la gestión de la marca. El INPROTUR iba a seguir haciéndose cargo, pero no en soledad, sino como parte de un comité interministerial que se encargaría de tomar las decisiones de uso y aplicación de la Marca País.

Otra ruptura con respecto a la marca se daría en su diseño. El diseño original acuñado en 2006 tenía como base los siguientes puntos: a) Las formas ondeantes transmiten dinamismo, cambio, transformación y le confieren calidez al diseño, mediante la referencia a una forma orgánica; b) su origen común y su diversificación transmiten diversidad en la unidad; y c) Los colores (azul, y

celeste) son representativos del país, siendo el gris plata una sugerencia de asociación simbólica con la innovación y la tecnología de vanguardia.

En 2012, el gobierno kirchnerista de Cristina Fernández de Kirchner decidió modernizar la marca ya existente. En consecuencia, se actualizaron los atributos del imagotipo con el propósito de lograr un mayor impacto y conseguir expresar de manera más convincente la energía y las características del nuevo posicionamiento. “La inclusión del color amarillo complementario consigue aportar mayor contraste y viveza y las cintas ondulantes se aprecian ahora algo más enérgicas al entrelazarse con mayor agilidad” (Future Brand, 2012).

Por otro lado, el gobierno macrista de Mauricio Macri prefirió modificar por completo la imagen de la marca argentina, para despegarse de la gestión anterior. Por esta razón se eligió un modelo más minimalista y se le buscó dar un enfoque más moderno. La consultora Future Brand, encargada de la creación del nuevo logotipo, aclaró que ellos no hacen política, sino que simplemente son técnicos que responden a lo que solicita un cliente: "El cliente nos dijo que cuando recibieron el gobierno el país estaba entre los cinco países menos abiertos al mundo para comerciar según la OMC, entonces nos encargaron cambiar esa percepción" (Koniszczcer, 2018).

Siguiendo ese análisis, ambos gobiernos fallaron en sus estrategias de Marca País. Ninguno pudo consolidar una marca duradera a lo largo del tiempo, que los argentinos pudieran tomar como propia y sentirse identificados. Al mismo tiempo, los índices consultados (CBI y NBI) tampoco indican un aumento significativo en la fuerza de la marca argentina, por lo tanto también se fracasó en ese frente. Esto, en cierta forma, podría considerarse una continuidad entre ambos, a pesar de los diferentes enfoques que cada uno le dio a su EMP.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Los cambios de bandera política vienen generalmente acompañados de variaciones y diferencias en cuanto a visión, objetivos, posición frente al mundo, entre otros, en contraste con lo hecho por sus predecesores, habiendo diversos ejemplos a lo largo de la historia. Esta historia es una de cambio, de transformación, de prácticas que se producen en un periodo y desaparecen en el otro. Pero también, es una historia de prácticas que continúan y se perpetúan en el tiempo. Podríamos decir, entonces, que es una historia formada a partir de grietas, quiebres, rupturas y, a su vez, de continuidades y de prácticas mantenidas a través del tiempo, que van estructurando el esquema político.

Analizando los casos expuestos, se puede ver que no hubo prácticamente continuidades en el proceso de la Marca País Argentina. Desde el modo de gestión, los actores que la utilizan, el modelo de políticas turísticas de cada administración, hasta incluso el rango del turismo en la estructura gubernamental, todo fue cambiado. Estas rupturas pueden explicarse por las diferentes visiones que cada gobierno tenía con respecto a la actividad turística, como y para quien debía gestionarla, y cuánto presupuesto debía brindarle.

"En 2012 el Gobierno nos planteó que quería evolucionar el signo sin cambiarlo completamente por algunos problemas técnicos de visibilidad. Pero en este caso el pedido fue de renovación, porque necesitaban mostrar una imagen de una Argentina diferente en el mundo, y no nos parecía posible hacer una evolución de la evolución" (Koniszczer, 2018).

Argentina posee una buena notoriedad y posicionamiento en el imaginario del consumidor, resultante de las diferentes imágenes del país que se han fijado en el mercado internacional. Sus principales atributos se centran en torno a sus paisajes icónicos, la inmensidad del territorio, la forma de ser de sus ciudadanos y la gastronomía, entre otros. Sin embargo, no hay un reconocimiento visual, un logotipo específico que se venga a la mente al pensar en Argentina como país.

"La bandera de Canadá es roja y blanca, y lleva una hoja de arce, también roja. Nada importa si a los extranjeros les gusta o entienden su significado. Lo importante es que nadie duda de que esa bandera identifica a Canadá, dado que ellos la asumen masivamente como propia. No casualmente, la Marca-Canadá es una versión de la

bandera. En síntesis, una Marca País es tal si los fanáticos de la Selección se la pintan espontáneamente en la cara para ir al estadio" (Norberto Chaves, 2018).

La Marca País puede analizarse desde dos cuestiones: como política de Estado y como herramienta de *marketing*. Al ser una política de Estado, es una política de todos y se busca que traccione también el orgullo argentino. Por otro lado, como herramienta de *marketing* y comunicación, permite llegar a determinadas audiencias de una forma mucho más nítida para la comunicación. Entonces uno sabe qué comunicar y cómo a través de una Marca País. Es una herramienta muy importante, de posicionamiento de la Argentina en el contexto internacional. Es por esa misma razón que la renovación completa del diseño interrumpe el capital acumulado por el proyecto anterior.

La participación de todos los sectores en el proceso de construcción de Marca País es fundamental. Si bien el Gobierno Nacional es percibido como el principal impulsor de la Marca País Argentina, a la vez que es visto como el organismo que más colabora en definir su construcción e implementación, también todos tenemos que contribuir para que la marca sea reconocible en todo el mundo.

El éxito de una Marca País se da principalmente en el uso consistente de la misma. Hay que internalizar la Marca País, que se la apropien los ciudadanos, que realmente la usen, que cuando la vean se identifiquen con ella. Más allá de la gestión gubernamental que acompaña una cierta implementación de estrategia, la Marca País debe poder trascenderlas y tener una mirada más amplia, ser realmente una política de Estado. De esta forma, que podamos tener las herramientas y la construcción necesaria para que ante un potencial cambio de gestión no haya un cambio de marca, y podamos mantenerla a lo largo del tiempo.

Un ejemplo de continuidad de marca en el tiempo en la región puede ser la Marca País de Perú. Esta fue desarrollada en 2011 y, a pesar de los muchos cambios de gobierno, jamás fue alterada. Es una marca representativa de los pueblos originarios de Perú, así como también una proyección hacia la modernidad. También puede interpretarse como una huella digital, símbolo de identidad. Es un icono que recoge muchos de los atributos que los peruanos tienen que ofrecer al mundo⁶.

⁶ Ver Anexo 5

Es por ello que podemos sostener que la situación problemática planteada al principio del trabajo, y la que motivo la realización del mismo, era los posibles cambios que podrían venir acarreados a partir del cambio de bandera política en la administración del ejecutivo nacional. A partir de esa idea, se plantearon los objetivos de la investigación realizada. Teniendo esto en cuenta, y a modo de conclusión, se puede afirmar que se cumplieron con los objetivos a alcanzar. Se logro describir las formas de uso de la Marca País Argentina por parte de cada administración en materia turística. Así mismo, también se pudo comparar, mediante el análisis de continuidades y rupturas, las estrategias y medidas tomadas por cada uno al momento de afrontar el uso de la marca para promocionar el país.

La pregunta de investigación planteada fue respondida de forma satisfactoria, ya que a lo largo del trabajo se puede ver como la Marca País Argentina no tuvo estabilidad y tiempo para consolidarse. Esto debido a la gran cantidad de rupturas y diferencias en los manejos de la política turística entre ambos gobiernos estudiados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Anholt, Simon (2010): *“Places, Identity, Image and Reputation”*.
- Anholt, Simon (2008): *“From nation branding to competitive identity – The role of brand management as a component of national policy”*.
- Anholt, Simon (2005).: *“Three interlinking concepts: Intellectual Property, Nation Branding and Economic Development”*.
- Anholt, Simon *“Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations”*. Publicado en 2013. https://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&=&context=exchange&=&seiredir=1&referer=https%253A%252F%252Fscholar.google.co.uk%252Fscholar%253Fq%253Dsimon%252Banholt%252B2011%252Bbeyond%252Bnation%252Bbranding%2526hl%253Den%2526as_sdt%253D0%2526as_vis%253D1%2526oi%253Dscholar#search=%22simon%20anholt%202011%20beyond%20nation%20branding%22
- Aronczyk, Melissa (2013): *“Branding the Nation: The Global Business of National Identity.”*
- Barbé, Esther (1993): “El estado como actor internacional: crisis y consolidación del sistema de estados”.
- Berchesi, M., Dargenio, J. I., Duro, M., Fernández, M. V., Gigli, B., González Azcárate, D., & Méndez, Á. (2016): “Marca-país: identidad nacional argentina.” En II Jornadas Estudiantiles de Investigación en Disciplinas Artísticas y Proyectuales (La Plata).
- Bilkey Warren; Nes, Erik (1982): *“Country of origin effect on productive evaluations. Journal of International Business Studies”*.
- *Brand Index Nation Brand Report*. Informes publicados en la página web de *BrandDirectory*. <https://brandirectory.com/rankings/nation-brands>
- Brandemia, “Argentina renueva su marca país”, publicado el 03/10/2013. <https://brandemia.org/argentina-renueva-su-marca-pais>

- Buitrago, Felipe (2010): "La marca país como estrategia competitiva en el desarrollo del posicionamiento de un país a nivel nacional e internacional." (Tesis presentada en la Universidad Nacional de La Plata).
- Cardozo, Fabian: "¿Cómo trabaja Uruguay su marca país en el mundo?" *Ámbito*. (17 de noviembre de 2023) <https://www.ambito.com/uruguay/como-trabaja-su-marca-pais-el-mundo-n5878480>
- Casanova Ferro, Gonzalo (2024): "Historia reciente del turismo en Argentina. De 1999 a 2019". Publicado en "El turismo en Argentina. Una mirada desde la Ley Nacional de Turismo" VOL 4. Editorial EDUCO.
- Castrogiovanni, Antonio (2007): "Lugar, no lugar y entre lugar".
- Cavalieri, María Florencia "Marca país Argentina. Evaluación comparativa con los casos de Gran Bretaña, Australia y Suiza" (tesis presentada en la Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2018)
- Cazes, Candelaria "MARCA PAÍS: El caso de Argentina y Colombia" (tesis presentada en la Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2015).
- Chandler, Alfred (1962): "*Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*".
- Chaves, Norberto (1998) "La marca-país en América Latina". (Buenos Aires: Wolkowicz Editores).
- Consultora de marketing Future Brand (2010) "Country brand index 2010". BBC World News.
- Consultora de marketing Futurebrand: "*Country Brand Index Latinoamérica 2013-2014.*" <https://es.slideshare.net/slideshow/country-brand-index-latinoamerica-2013/38263048>
- Córdoba, Lorena Carolina (2020): "Imagen País y Política Exterior: La Importancia de la Marca País Argentina para la proyección de la Imagen País. Visión Crítica desde las relaciones Internacionales. (2003 - 2007)." (Tesis presentada en la Universidad Católica de Salta).

- Costa, Joan “La imagen de marca. Un fenómeno social” (Paidós Ibérica, Barcelona, 2004) .
- Decreto 1297/2006. Sancionado el 27 de septiembre de 2006.
- Decreto 1372/2008. Sancionado el 26 de agosto de 2008.
- Decreto 919/2010. Sancionado el 28 de junio de 2010.
- Decreto 699/2014. Sancionado el 13 de mayo de 2014.
- Decreto 191/2018. Sancionado el 8 de marzo de 2018.
- Decreto 802/2018. Sancionado el 5 de septiembre de 2018.
- Devoto, Lisandro (2007): “Marca País. Definiciones Conceptuales y análisis del caso argentino. Planteo desde las Relaciones Internacionales” (Tesina de grado, Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina).
- Diario Clarín (2001): “La Argentina tuvo ayer el mayor riesgo país del mundo”, publicado el 11/10/2001. https://www.clarin.com/economia/argentina-ayer-mayor-riesgo-pais-mundo_0_BJEgM0LgRYg.html?srsId=AfmBOopGS_IYCVemshnYQL_OIY_Vc1n8yuV4hTIC73CbECV9gleMuNGy
- Dizalo, agencia de branding de Guatemala (2023) : “Historia del branding: Evolución de las marcas” publicado el 23/10/2023. <https://dizalo.com/branding/historia-del-branding-evolucion-de-las-marcas/>
- Dong-Hun, Lee (2011) “*Korea's national brand in 2010*”.
- D'Astous, Alain y Boujbel, Lilia (2007): “*Positioning countries on personality dimensions: Scale development and implications for country marketing*”.
- Echeverri, Lina Maria (2012): “Estrategias y Experiencias en la Construcción de Marca País en América del Sur”.
- Estay-Niculcar, Christian (2013): “El desarrollo de marca país y turismo: el caso de estudio de México”.

- Infobae, “Cómo se hizo, cuánto costó y qué opinan los expertos sobre la nueva Marca País”, publicado el 29/04/2018. <https://www.infobae.com/economia/2018/04/29/como-se-hizo-cuanto-costoy-que-opinan-los-expertos-sobre-la-nueva-marca-pais/>
- Infobae, “Presentan la Marca Argentina”, publicado el 22/07/2006. <https://www.infobae.com/2006/07/22/266840-presentan-la-marca-argentina/>
- Keller, Kevin Lane (1998). “*Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*”.
- Koniszczewski, Gustavo. Entrevista realizada por UDGBA el 19/07/2018 <https://udgba.org.ar/koniszczewski/>
- Koniszczewski, Gustavo. Entrevista acerca del branding de países en América Latina. The Place Brand Observer, 1 de octubre de 2015. <http://placebrandobserver.com/interview-gustavo-koniszczewski-on-country-branding-in-latinamerica/>
- Kotler, Philip “The marketing of Nations” (New York: The Free Press, 1997)
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013): “Fundamentos de Marketing” (México: Pearson Educación S.A.)
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2006): “Dirección de Marketing” (Madrid: Pearson Educación S.A.)
- Kotler, Philip (1999): “*Kotler on Marketing*” (London: The Free Press)
- Kotler, Philip (2007): “Marketing Internacional de lugares y destinos - Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica.” (México: Pearson Prentice Hall).
- Kraft, Michael; Furlong, Scott (2006): “*Public Policy: Politics, Analysis and Alternatives*” (2nd ed., CQ Press, Washington, DC).
- Krasner, Stephen (2001): “*Abiding Sovereignty. International Political Science Review*”.
- Lahera, Eugenio (2004) : “Política y Políticas Públicas” (CEPAL, División de Desarrollo Social, Santiago de Chile).

- Lambin, Jean-Jacques; Gallucci, Carlo; Sicurello, Carlos (2009): “Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado.”
- Ley nacional de Turismo N° 25997. Sancionada el 16 de diciembre de 2004 y publicada el 7 de enero de 2005.
- Lijphart, Arend (1971): “*Comparative Politics and the Comparative Method.*”
- Ministerio de Turismo de la Nación (2011). Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable. Actualización 2012-2020.
- Mintzberg, Henry (1987): “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”
- Occhipinti, Roberto. (2003): “Marca País”.
- Oszlak, Oscar y O'Donnell, Guillermo (1981): “Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación”, en Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES).
- Pablo de Roca, Sharin (2016): “Marca país: el registro de su identidad”.
- Plan Integral de Gestión 2016-2019. Publicado por el Ministerio de Turismo en 2016. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_integral_de_gestion_2016-19-vf.pdf
- Pimentel Villalaz, Luis (1999): “Planificación Estratégica: Introducción al concepto de Planificación Estratégica”.
- Pipoli, Gina (2009) “Los componentes de la imagen país: El caso de los países latinoamericanos”. XLIV Asamblea Anual de CLADEA, Lima.
- Porter, Michael (1990): “*The Competitive advantage of nations. Harvard Business Review.*”
- Ramos, Marisa y Noya, Javier (2006): “América Latina: del riesgo país a la Marca País y más allá”
- Resolución 178/2014 del Ministerio de Turismo. Sancionada el 19 de junio de 2014.

- Revista Container (2009) “Cuál es el lugar exacto de Argentina en el comercio mundial”. <https://www.revistacontainer.com.ar/cual-es-el-lugar-exacto-de-argentina-en-el-comercio-mundial/>
- Sartori, Giovanni y Morlino, Leonardo (1994): “La comparación en las ciencias sociales.”
- Schenkel, Erica y Almeida Garcia, Fernando (2013): “La política turística y la intervención del Estado. El caso de Argentina”
- Szmolka, Inmaculada y De Cueto, Carlos (2012): “Objeto y método de la política comparada.”
- Supphellen, Magne y Nygaardsvik, Irene (2002) “*Testing country brand slogans: Conceptual development and empirical illustration of a simple normative model.*” (Trabajo Académico, Norwegian School of Economics and Business Administration)
- Temporal, Paul (2015): “*Branding for the Public Sector: Creating, Building and Managing Brands People Will Value.*”
- Thompson, Arthur; Peteraf, Margaret; Gamble, John; Strickland, A. J. (2012): “Administración estratégica” (decimoctava edición).
- Trivi, Nicolas (2014): “El turismo durante el kirchnerismo: Tensiones entre discurso y políticas oficiales y el patrón de acumulación del neodesarrollismo.”
- Valls, Josep Francesc (1992): “La imagen de marca de los países” (Madrid, Editorial McGraw-Hill).
- Vázquez, Barbara Eliana (2020): “Marca País: investigación sobre teorías y herramientas para su construcción y desarrollo, y aplicación a la República Argentina”
- Villanueva Rivas, Cesar (2012): “Imagen País y Política Exterior”. Revista Mexicana de Política Exterior. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-mexicana-de-politica-externior/articulo/imagen-pais-y-politica-externior-de-mexico>

ANEXOS:**Anexo 1:****Anexo 2:**

Anexo 3:



Anexo 4:



Anexo 5: