



Universidad de San Andrés

**Luces y sombras de la marca país Argentina: criterios para su
evaluación, seguimiento, preservación y gestión durante el período
2010-2015. Aportes y consideraciones de cara al futuro.**

Tipo de Trabajo Final: Proyecto de diseño y conceptualización de una matriz
de análisis

Maestría en Marketing y Comunicación

Alumno: Ignacio Veiga, veiga.ignacio@gmail.com

Tutor: Mary Teahan, mteahan@udesa.edu.ar

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

- 1.A. Síntesis general
- 1.B. Introducción
- 1.C. Marca país Argentina, consideraciones preliminares
- 1.D. Antecedentes mundiales e historia de las marcas país
- 1.E. El caso marca país Argentina
- 1.F. Nuestro enfoque

2. MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

- 2.A. Perspectiva teórica
- 2.B. Obras consultadas
- 2.C. Aspecto teórico
 - 2.C.I. Historicidad de la marca país
 - 2.C.II. *Awareness* no es marca y viceversa
 - 2.C.III. Articulación público-privada para la gestión de la marca país
 - 2.C.IV. Influencia del sector privado en la marca país
 - 2.C.V. La marca país como herramienta de competitividad
 - 2.C.VI. Gestionar la marca
 - 2.C.VII. Medir o construir la performance

3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

- 3.A. Problemática
- 3.B. Objetivos
- 3.C. Objetivos específicos

4. CONSIDERACIONES PARCIALES E INTERROGANTES

- 4.A. Definición de la pregunta
- 4.B. Conclusiones parciales a partir del marco teórico

5. METODOLOGÍA

- 5.A. Descripción metodológica
- 5.B. Abordaje del tema
- 5.C. Metodología
- 5.D. Aspecto práctico-metodológico
- 5.E. Definición del objeto de estudio

6. TRABAJO DE CAMPO

6.A. Descripción del proceso y pasos a seguir

6.B. Consideraciones acerca del protocolo de entrevista

7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

7.A. Análisis

7.B. Diagnóstico

7.B.I. Aciertos

7.B.II. Desaciertos

7.B.II.a. Estrategia global

7.B.II.b. Continuidad política

7.B.II.c. Articulación con el sector privado

8. ALTERNATIVAS Y POSIBLES CAMINOS DE MEJORA

8.A. Ideas y propuestas de mejora

8.B. Aplicaciones y alternativas de implementación

8.C. Recomendaciones adicionales

9. CONSIDERACIONES FINALES

10. ANEXOS

10.A. Criterios de medición de performance

10.B. Protocolo de entrevista

10.C. Desgrabaciones parciales de las entrevistas

10.D. Bibliografía

10.E. Listado de registro digital de entrevistas

AGRADECIMIENTOS

Quisiera aprovechar este breve espacio para dar gracias a Dios por bendecirme con la oportunidad de expandir mis horizontes académicos, personales y profesionales en el transcurso de esta Maestría, y por ayudarme a mantener constante mi camino en la vida.

Agradezco a mi madre y mis hermanas por compartir alegremente durante años la primera escuela: nuestra casa. También agradezco a mis familiares y amigos, quienes siempre me han acompañado y alentado a superarme en todos los objetivos que me he propuesto verdaderamente, y a mi mujer Eliana Belén, quien además de regalarme diariamente su amor, su confianza y la luz de su sonrisa, me ha demostrado que es una verdadera compañera de vida, madre amorosa, amiga fuerte y leal. A nuestros hijos, María Victoria y Juan Ignacio, les doy las gracias por ser la música que mueve mis pies, la energía detrás de cada paso, la señal que marca el comienzo y el final de cada día, la inspiración para nunca dejar de crecer juntos.

Agradezco a mi tutora por su dedicación y constancia, y por depositar su confianza en mí; a mis profesores, compañeros y demás miembros de la comunidad académica de la Universidad de San Andrés. También extendo el agradecimiento a los entrevistados, que generosamente donaron su tiempo, y a todos aquellos que han colaborado de algún modo con el presente trabajo.

Finalmente, doy gracias a mi padre, y a todos los seres amados con quienes me ha tocado vivir y aprender en esta tierra, y con quienes algún día nos reencontraremos en la Gracia del Señor.

Sapientia Semper Vincit

1. INTRODUCCIÓN

1.A. Síntesis general

El objetivo de una marca país es hacer que un país —entendido bien en un sentido amplio o como denominación de origen de un producto o servicio— gane relevancia y aporte dialógicamente atributos comunicacionales y transaccionales que lo hagan deseable y atractivo en un mundo donde la relación con el espacio físico se disuelve progresivamente y se torna cada vez menos significativa, de la mano del paradigma de la globalización.

En este contexto analizaremos el caso de la marca país Argentina: una marca de contrastes, de y para un país de contrastes. Con sus luces y sombras, con aciertos y desaciertos tanto a nivel local como global, que ha logrado posicionarse en el segundo lugar de importancia a nivel regional, según el análisis de importantes consultoras en la materia ¹. ¿Qué es lo que hace que esta marca de enorme potencial haya llegado hasta donde llegó? ¿Qué le impide alcanzar el tope de la lista o evita su estrepitosa caída? Sobre estas y otras preguntas nos proponemos arrojar luz para contribuir al crecimiento y evolución de la marca país Argentina.

1.B. Introducción

Con motivo de la conclusión del programa de estudios de la Maestría en Marketing y Comunicación en la Universidad de San Andrés en el año 2015, nos hemos embarcado en la factura del presente trabajo final.

El mismo surge de la inquietud y curiosidad del autor respecto de los temas relacionados con el diseño, la comunicación y la gestión estratégica de marcas, así como también el rol del marketing en relación a las dinámicas económicas globales.

Siguiendo esta línea, realizaremos un estudio de los aciertos y desaciertos de la marca país Argentina en los últimos tiempos, a la luz de un proceso de entrevistas en profundidad con líderes de opinión y voces expertas en la

¹ Country Brand Index Latinoamérica 2013, Futurebrand. 2013. P.6.

materia, para elaborar una serie de aportes y consideraciones que esperamos contribuyan a la evolución constante de la marca.

1.C. Marca país Argentina, consideraciones preliminares

Se decidió tomar como objeto de estudio la marca país Argentina, principalmente a raíz de motivos personales del autor, que en algún momento de su formación se vinculó con profesionales involucrados en su gestión y diseño.

Adicionalmente, se eligió este tema como culminación de un ciclo de formación, ya que combina los conocimientos previos del autor en materia de diseño gráfico e identidad corporativa con las nociones recientemente incorporadas en la Maestría en Marketing y Comunicación en la Universidad de San Andrés. Es importante señalar que el branding de países es una disciplina relativamente reciente, que conjuga conocimientos y metodologías de abordaje provenientes de las áreas antes mencionadas y otras afines también.

Es importante mencionar que todo país posee una marca propia —entendida como imagen o reputación— independientemente de que la gestione o no, se trata sin dudas de una herramienta indispensable para la admisión de un estado-nación al concierto global de las economías globales. Carecer de una buena marca país, o, mejor dicho, no poder gestionar efectivamente una o constituirse como tal, condena a una economía nacional a la obsolescencia y falta de competitividad crónica.

En un mundo de sobreabundancia y competencia encarnizada, la marca es una herramienta comercial y comunicacional, y vehículo de canalización y gestión de la demanda, puesto que no se puede demandar lo que no se conoce. Siguiendo esta lógica, las economías más competitivas del planeta han logrado, por medio del esfuerzo de diversos agentes en múltiples frentes de acción, constituirse como poderosas marca país, factor que ha garantizado su preponderancia y trascendencia a nivel global.

1.D. Antecedentes mundiales e historia de las marcas país

Este capítulo no pretende ser una descripción detallada de la historicidad de las marcas país, sino más bien una exploración breve de las razones que fundamentan la existencia de las mismas, ya que la historia de las marcas es casi tan antigua como la del intercambio comercial más elemental entre los seres humanos, y no es el objeto de este trabajo extender su alcance hasta tal punto.

Primero utilizada como símbolo de identificación o testimonio de calidad, fruto de la procedencia de un producto dado a un productor o centro de fabricación en particular², las marcas gradualmente se han ido inclinando hacia la abstracción en términos semiológico-comunicacionales, representando no ya a aquel origen, o al producto concreto en sí mismo, sino a una serie de atributos intangibles, emocionales —irracionales si se quiere— a través de los cuales se canaliza la interacción con el comprador o consumidor y su lugar en el imaginario colectivo.

A partir de comienzos del Siglo XX, como cristalización de lo expuesto en el párrafo anterior y 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.

Aún en el caso de los commodities o productos más simples, aparece también el efecto de país de origen: el lugar de procedencia de los bienes se vuelve una marca en sí misma, es decir, un factor influyente en la decisión de compra por parte de los consumidores. Se busca que el público asocie ciertos productos, conceptos, lugares y servicios con el país. En todos los casos, definir el significado de “marca-país” es una tarea difícil y existe una multiplicidad de definiciones disponibles según cada autor, por nuestra parte, tomaremos como punto de partida la versión de Kotler y Gertner de 2002 por ser una de las más claras y concisas:

“[La marca país es] la suma de las creencias y las impresiones que las personas tienen de un lugar. La imagen representa una simplificación

² Occhipinti, Roberto D. Marca país. Autoedición, 2003. P.21

de un gran número de asociaciones y piezas de información relacionadas con un lugar. Ellas son el producto de procesos mentales para elegir los datos esenciales entre una gran cantidad de información disponible”.³

Esta asociación de impresiones, ideas o conceptos ocurre no solo en el plano comercial sino también en el plano diplomático: los valores que promueve y la imagen internacional de un país, abonan a la construcción de su marca. La correcta alineación sinérgica de cada aspecto de la marca país, así como la de cada frente de contacto del consumidor con la idea central construyen una marca país coherente, potente y significativa.

“La marca país combina información en todos los niveles: desde lo político a lo social, a lo cultural, al turismo, desde el pasado hasta el presente: lo real y lo imaginario, todo ello en un sincretismo completo. La gestión de la marca país implica trabajar específicamente en la relevancia de estas diferentes facetas, enterrando algunas (no diciendo nada) y haciendo que otras sean más visibles”.⁴

Más allá de todo lo expuesto anteriormente, también existen detractores, que creen que este enfoque del país como marca ha ido demasiado lejos, imponiendo una visión única. Entre algunas de las figuras más destacadas podemos encontrar a la periodista e investigadora canadiense Naomi Klein y al diseñador suizo Ruedi Baur, que lo tachan como un esfuerzo banal, caro e inútil, e incluso se habla de los índices de marca país como si se tratara de *“una nueva clase de concurso de belleza”⁵*.

Teniendo en cuenta todos los matices de la cuestión, nos proponemos presentar nuestros puntos de vista y realizar un balance de las ventajas y desventajas de la marca país Argentina para el triunfo en el escenario futuro.

1.E. El caso marca país Argentina

El caso del perfeccionamiento de la marca país Argentina, así como el de

³ Kotler, P. and Gertner, D. (2002), “Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective”, Journal of Brand Management, Vol. 9 Nos 4/5, P. 251.

⁴ Kapferer, J-N. New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. P.123

⁵ The Economist, 9 de noviembre de 2006. <http://www.economist.com/node/8147055>

cualquier desarrollo similar en otro país, es un proceso complejo y que lleva varios años en implementarse y va evolucionando con el tiempo; por este motivo, no buscamos en este apartado dar una explicación exhaustiva de los hechos sino más bien ofrecer un panorama funcional y breve que ponga en contexto al lector.

En sus inicios, alrededor del año 1998, algunos especialistas ya estaban trabajando en forma incipiente en la estrategia de marca país Argentina desde el punto de vista académico, como por ejemplo Luis Rosales (entrevistado para el presente trabajo) quien lo hiciera en el Edward R. Murrow Center of Public Diplomacy de la Fletcher School for International Affairs. Estos desarrollos representan los primeros indicios de estudios sistemáticos acerca de la posible implementación de un proyecto de marca país para la Argentina. Las varias ideas son luego puestas en marcha en el 2000 por el gobierno de Fernando de la Rúa, y Rosales pasa a cumplir el rol de Agregado Turístico en EE.UU. con el objeto de aplicar esta idea global al mercado norteamericano, intentando hacer una prueba piloto de reconstrucción de la imagen de la Argentina.⁶

Siguiendo el marco expuesto en el punto anterior, la marca país Argentina fue repensada desde el año 2002, como una manera más de hacer frente a la crisis económica y financiera que afrontaba el país y su lanzamiento y presentación oficial tuvo lugar el 9 de julio 2004⁷. En esa decisión se evidencia de algún modo una tendencia imperante entre los gobiernos en la actualidad, que emplean las estrategias de marca país como una herramienta más dentro de los paquetes de medidas orientadas a la inserción y aumento de la competitividad de cara al mercado global.

Como parte de los estudios preliminares sobre los cuales se basó la estrategia, se identificó un constructo de percepciones, productos y atributos reconocibles relativamente dispersos, entre los cuales los únicos productos que aparecen como significativamente representativos de la identidad argentina como marca son el vino y la carne vacuna:

“La Argentina es asociada a sujetos o entes, y no a productos, a

⁶ Entrevista personal con Luis Rosales. Buenos Aires, Argentina, 5/8/2016.

⁷ Ramos, Marisa y Noya, Javier. América Latina: del riesgo país a la Marca País y más allá. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos. Documento de Trabajo (DT) 7/2006. Mayo 2006

*excepción de la carne y el vino. En términos generales, la imagen de la Argentina es buena, pero está ligada casi exclusivamente al entretenimiento, a las vacaciones y a la fiesta, y para nada a sus productos. Esto indica que existe mucho espacio por recorrer en el campo comercial”.*⁸

Adicionalmente, podemos mencionar que cada uno de los segmentos antes señalados como representativos ya habían llevado a cabo proyectos para construir una identidad marcaria común, y este punto se elevó efectivamente en el ciclo de encuentros que formaron parte de la estrategia marca país, concretamente, *“el publicista González Taboada advirtió que el camino de la construcción de una Marca País debe primero atender y promover sectorialmente a los productos [clave]”*⁹.

A estos esfuerzos se sumaron los de la Fundación ExportAr, fundada en 1995 como la agencia de promoción comercial dependiente de la Cancillería argentina que diseña e implementa actividades de promoción de exportaciones. Se trata de una institución mixta, integrada por el sector público y privado, que asiste a la comunidad empresaria en su esfuerzo por conquistar nuevos mercados con el objetivo final de que comercialicen sus productos y servicios en el plano internacional. Al respecto de este momento clave en la historia de la marca país Argentina, Marcelo Elizondo, quien generosamente también participó de las entrevistas para el presente trabajo, recordó:

“Cuando yo era Director de la Fundación ExportAr, [...] lanzamos [la marca] en la Rural en un gran evento en el cual estaba el entonces Vicepresidente Scioli, el entonces Secretario de Turismo de la Nación Meyer, su Secretario de Comunicación Albistur y yo [...], en ese momento el proyecto de marca país estaba bastante despolitizado, se había concebido con la participación de muchos integrantes de la sociedad civil, del tercer sector, del sector privado. De hecho la fundación ExportAr estaba presente como una fundación que, si bien

⁸ Opiniones recogidas de las entrevistas mantenidas con el Dr. Ricardo Vanella por Santiago Vexina en su trabajo “Apuntes sobre la importancia de una «marca argentina». Publicado por el Departamento de Investigación de la Universidad de Belgrano. Junio 2002.

⁹ Ramos, Marisa y Noya, Javier. América Latina: del riesgo país a la Marca País y más allá. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos. Documento de Trabajo (DT) 7/2006. Mayo 2006

trabajaba para la Cancillería, no forma parte del Gobierno [...]”.¹⁰

Si bien todo el proceso de trabajo fue llevado adelante con el compromiso pleno de todas las partes, esto no impidió que surgieran algunos indicadores que apuntan a las fallas en la estructura y la implementación de la estrategia de marca país. Por ejemplo, existieron ciertas reservas respecto de los recursos financieros disponibles: *“ante la pregunta por parte de periodistas a Meyer¹¹ sobre el presupuesto asignado, su respuesta fue que era de 500.000 pesos, generando cierto escepticismo sobre si será posible su implementación con un monto que puede considerarse insuficiente para un proyecto tan ambicioso y estratégico”*¹².

En síntesis, el objetivo del presente trabajo radica justamente en un análisis de la performance global de la marca país Argentina, entendida como un todo orgánico, tomando información de las entrevistas en profundidad a actores clave y líderes de opinión.

El buen desempeño de todos los actores involucrados contribuye a la construcción de una experiencia de Marca País contundente. Se trata de una integración del sector público y privado en el sentido pleno de la palabra, ya que todos los *stakeholders* (partes interesadas) en el buen funcionamiento de una marca país juegan un rol en la construcción de una marca país coherente y poderosa.

“Cuando toda la población se moviliza en función de convertirse en portavoz de los valores y las cualidades de un país, entonces se tiene un medio de publicidad a la medida de la enorme tarea de comunicar algo tan complejo y para tantos. Este, me parece, es el [...] objetivo final al cual la Identidad Competitiva debe aspirar [...]”.¹³

Ahora bien, hemos tomado la decisión de delimitar el alcance de nuestro trabajo en este aspecto, dejando el análisis de este aspecto para un posible trabajo futuro.

¹⁰ Entrevista personal con Marcelo Elizondo. Buenos Aires, Argentina, 1/9/2016.

¹¹ Carlos Enrique Meyer se desempeñó entre julio de 2010 y diciembre de 2015 como ministro de Turismo de la República Argentina.

¹² Ramos, Marisa y Noya, Javier. América Latina: del riesgo país a la Marca País y más allá. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos. Documento de Trabajo (DT)

¹³ Anholt, S (2007) 'Competitive Identity: A new model for the brand management of nations, cities and regions', Policy & Practice: A Development Education Review, Vol. 4, Spring, pp. 3-13.

1.F. Nuestro enfoque

Podríamos presentar nuestro enfoque en pocas palabras diciendo que entendemos a la marca país como una herramienta de promoción del turismo y la actividad económica del país, así como también un vehículo para conseguir créditos en mejores condiciones, favorecer la inversión extranjera y las exportaciones, a la vez que ayuda a aumentar la influencia política en las negociaciones y organismos internacionales.

En esencia, las marcas nacionales tienen las mismas funciones que cualquier otra marca, pero con una diferencia fundamental en su lógica interna, en términos de que posee características particulares: sirve de paraguas para todas las marcas del país, en tanto que participan de una relación sinérgica. La marca país dialoga con las marcas del mismo origen, se trata de una relación bilateral: las marcas del país abonan a la construcción de la marca país y viceversa.

Un aspecto más a considerar es que se trata de una marca de dominio público, gestionada por el gobierno nacional, por ende, obedece lógicas y está sujeta a dinámicas de gobernanza típicamente inherentes al universo de la gestión estatal, es decir, es tratada como uno más de los activos y recursos económicos nacionales compartidos por todos pero gestionados por el Gobierno.

“[...] Una marca país pertenece al dominio público; es compleja e incluye múltiples niveles, componentes y disciplinas. Implica la participación colectiva de los múltiples grupos de interés a los que debe apelar. Se refiere a toda la imagen de un país, que abarca aspectos políticos, económicos, sociales, ambientales, históricos y culturales.”¹⁴

Este es un aspecto importante a tener en cuenta, ya que en la bibliografía proveniente de los países centrales tiende a darse por obvio el buen funcionamiento y gestión de los aparatos estatales, que, como es bien sabido, no es estrictamente así en el caso de los países en vías de

¹⁴ Fetscherin, M. (2010), “The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index”, *International Marketing Review*, Vol. 27 No. 4, pp. 468.

desarrollo.

Siguiendo lo expuesto en el párrafo anterior, también hemos tomado en cuenta algunos casos provenientes de países tales como Francia, Nueva Zelanda, Chile, Polonia y Argentina, con el objeto de considerar los distintos grados de articulación y dinámicas de gestión público-privada de las marcas país ¹⁵. Estos casos presentan características a todas luces muy interesantes y enriquecedoras para las marcas país como tipología marcaria en particular y para la gestión estratégica de marcas como disciplina general, pero en este trabajo nos centraremos en el caso argentino.

2. MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

2.A. Perspectiva teórica

Desde el punto de vista teórico, abordamos el problema, no solo desde el aspecto del Marketing estrictamente, sino también entendiéndolo como el resultado de las dinámicas epistemológicas y las pujas socio-culturales que hacen a la gestión estratégica y políticas de gobernanza de las marcas en el mercado global.

2.B. Obras consultadas

Las obras que hemos consultado para la realización del presente trabajo cubren las disciplinas de diseño y comunicación, administración y economía, negocios y marketing, pensamiento de sistemas y gestión estratégica de marca. Pero más importante aún que enumerar la lista de áreas del conocimiento relevadas resulta mencionar que todo nuestro trabajo se realizó teniendo en cuenta mantener una mirada integradora, multidisciplinaria y holística de la cuestión.

Este esfuerzo ha sido realizado con miras a abordar la materia entre manos de un modo que resulte innovador y represente un aporte sustancial al estudio de la marca país Argentina entendida como un todo orgánico, sujeto

¹⁵ Ver Aronczyk, Op. cit.

a la acción de fuerzas y actores múltiples y diversos.

2.C. Aspecto teórico

Nuestro análisis se apoya sobre las lógicas de intercambio P2P¹⁶, la sociedad de consumo glocal¹⁷ y las dinámicas de gestión y gobernanza de las marcas en tanto bienes comunes culturales (*Knowledge Commons*¹⁸), dentro del paradigma de la complejidad¹⁹. No es nuestra intención dar cuenta en forma extensiva de estos conceptos en el presente trabajo, sino ofrecer un marco de algunas fuerzas que, según nuestra opinión, operan sobre el comportamiento de las marcas país en la actualidad.

Desde el punto de vista sociológico, hay que mencionar que en la actualidad los términos de producción y consumo se han modificado, y los consumidores se han transformado en “prosumidores”, es decir, no son ya receptores pasivos de los mensajes y propuestas de las marcas, sino que desean y, de hecho, participan en el diseño de esos mismos productos²⁰. Si bien no profundizaremos extensamente en este aspecto, esto nos interesa ya que en cierto modo influye sobre las actitudes de los consumidores frente a una marca país; ellos demandarán diálogo abierto, inclusión y contenidos significativos, las marcas que no satisfagan estas necesidades se verán en dificultades.

Por otra parte, la atomización de las comunidades de pertenencia en tanto espacios sociales coherentes, también da pie a un proceso de desplazamiento de la construcción de sentido e identidad nacional de un país hacia el dominio de las marcas. Esto se debe a que *“cuando la democracia se articula según el patrón del consumo, se vuelve cómoda para el usuario, y la voluntad de saber se desvanece”*.²¹

¹⁶ *Peer-to-peer*, red de pares, red entre iguales. (P2P, por sus siglas en inglés).

¹⁷ Palabra compuesta por global y local. El término "economía glocal" se refiere a un proceso de internacionalización y regionalización de la economía, y a una tercerización creciente, descentralización, interrelación y privatización de las actividades económicas.

¹⁸ Ostrom, E. et al. *Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice*, MIT Press, 2011.

¹⁹ Ver Morin, E. *On Complexity*, 2008.

²⁰ Piscitelli, Alejandro. *Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación*. Aula XXI. Santillana 2009.

²¹ Sennett, Richard. *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama, 2006. P.146

Aún existen múltiples interrogantes y se trata de un proceso de transición, con lo cual, el panorama cambia en forma constante y carecemos de la distancia histórica para poder analizarlo con cierta objetividad, de todos modos, esto no quita que algunos autores ya estén anticipando un vaciamiento de sentido del elemento político en la marca país.

“La idea subyacente en la promesa del branding de países es que las formas históricas de identificación nacional pueden ser vistas como anacrónicas amenazas al interés económico contemporáneo: en otras palabras, que el mercado puede disolver las formas arcaicas de conflicto cultural colectivo mediante la desagregación de grupos de pertenencia en individuos con intereses propios, para luego reconfigurarlos como comunidades bajo una marca. De todos modos, no está claro si el branding de países y las formas violentas de nacionalismo político son mutuamente excluyentes, o si el tratamiento del estado como una empresa desplaza o reduce la violencia política”.²²

Sin dudas se trata de un panorama complejo y, desde luego, no pretendemos enfocarnos en ello exclusivamente en esta obra, pero sí es nuestra intención trazar el marco en el que se desenvuelven las marcas país en términos socio-económico-culturales.

2.C.I. Historicidad de la marca país

Una observación que podría hacerse frente a la cuestión de la marca país tiene que ver con el desarrollo o devenir progresivo de la misma en el eje temporal o socio-histórico. Esto tiene que ver con que 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, hemos relevado la obra de autores que han analizado casos muy diversos y podríamos decir al respecto que no existe una norma general, algunos países han logrado constituirse como marca país “de la nada”

²² Turner, G. (1994). Making it national: Nationalism and Australian popular culture. Sydney: Allen and Unwin, tomado de Nation Branding in the Era of Commercial Nationalism. Volcic, Zala y Andrejevic Mark. International Journal of Communication 5 (2011), p.606

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. Se trata sin dudas de un fenómeno complejo, para ilustrarlo podemos traer las palabras de Gustavo Koniszczcer, Director General de FutureBrand para América Latina Hispana:

*“Las marcas país son el máximo desafío del branding. No existen marcas tan complejas como las marcas 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”.*²³

De todos modos, nos parece importante señalar que un grado extra de complejidad lo representa el hecho de que cada caso es único y, si bien todos los países buscan un objetivo similar —por no decir idéntico—, es decir, constituirse como poderosa marca país, no todos ellos comienzan y atraviesan su proceso evolutivo desde la misma línea de partida.

*“[...] Las naciones están sujetas a una gama mucho más amplia de factores de impacto que [otras marcas], teniendo en cuenta que el comportamiento y las acciones de cada miembro de la población del país potencialmente contribuyen a la percepción de la marca-país. Además, algunos sucesos pueden surgir repentinamente y causar graves daños de la noche a la mañana en la imagen de una nación [...]. Diariamente, existen numerosos factores incontrolables que pueden tener repercusiones en las actividades de la marca-país”.*²⁴

Nos limitaremos a decir que por nuestro enfoque particular, rechazamos cualquier visión naturalizadora de esta realidad, pero sí nos parece importante mencionar que desde el punto de vista de la construcción de marca, resulta lógico al menos que exista una cierta “naturalidad” en el hecho de que los países con una preeminencia global en el plano económico, cultural e histórico se transformen con una facilidad mayor o ya sean, de hecho, una marca país preeminente.

²³ Entrevista a Gustavo Koniszczcer acerca del branding de países en América Latina. The Place Brand Observer, 1 de octubre de 2015. Disponible en: <http://placebrandobserver.com/interview-gustavo-koniszczcer-on-country-branding-in-latin-america/>

²⁴ Nation Branding: Concepts, Issues, Practice. Dinnie, Keith. 2008. P. 146

Más adelante volveremos sobre esta cuestión en particular, pero sí podemos mencionar que existen firmes defensores de esta postura que la consideran tan incuestionable como las propias leyes de la física²⁵, como por ejemplo una organización suiza fundada en 1971 con el nombre de Foro Europeo de Administración (*European Management Forum*) —mejor conocida luego como Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*)— “[...] fundada sobre una simple idea: que la empresa comercial moderna es el eje principal de la prosperidad económica nacional y que todos los otros sectores de la sociedad deberían movilizarse para contribuir al aumento de tal prosperidad”.²⁶

2.C.II. Awareness no es marca y viceversa

Otra distinción importante en materia de marca país tiene que ver con la cuestión del conocimiento de marca (*awareness*) y el carácter de un estado-nación constituido efectivamente como marca país. A primera vista parecen conceptos sinónimos, pero en realidad se trata de estadios distintos en la evolución de una marca país. Ser percibido globalmente como un actor relevante o trascendente no implica necesariamente ser, en efecto, una marca país en el sentido pleno de la palabra. Una marca país es una herramienta para el aumento de la competitividad y la promoción y fomento de las transacciones comerciales —entre sus múltiples funciones— pero, fundamentalmente está orientada a dialogar con su público: sus consumidores o demandantes de bienes y servicios. Por este motivo, ser un país reconocido internacionalmente no implica necesariamente ser reconocido por el público como marca-país, o en su defecto, la performance de la misma no está funcionando adecuadamente de cara al público final si a la hora de realizar la compra de productos o servicios de ese origen éstos no la tienen presente. Complementariamente, una marca país potente no garantiza el dominio en el plano de la política global, pero ciertamente allana el camino para tal fin.

Siguiendo lo expuesto anteriormente, veremos que existen casos de países

²⁵ Aronczyk, Melissa. Op. Cit.

²⁶ Aronczyk, Melissa. Op. Cit.

centrales que, pese a su enorme importancia a nivel global, fallan en las mediciones de performance en tanto marca país. De modo complementario, países que no juegan un rol tan preponderante en el escenario internacional obtienen beneficios mucho más significativos como marca país.

Para ofrecer un ejemplo de un caso mixto, mencionaremos brevemente el caso de nuestro vecino más grande y principal socio comercial, Brasil. Su desempeño general ha recibido buenas críticas y puntualmente en lo que tiene que ver con la marca país, ésta figura entre los principales lugares en algunos rankings regionales e incluso globales²⁷ y cuenta con importantes activos económicos, culturales y turísticos a su disposición que lo posicionan a nivel internacional, ahora bien, esto no es garantía de confianza de su liderazgo político o solidez económica a futuro, y ya estamos viendo señales claras de ello en la actualidad ²⁸.

2.C.III. Articulación público privada para la gestión de la marca país

Como mencionamos anteriormente, las marcas país deben gestionarse en forma mixta, es decir, a través de una articulación público-privada. Ahora bien, para que esta dinámica funcione en forma eficiente, existe un tercer actor, que autores como Aronczyk llaman Clase de Promoción Transnacional (*Transnational Promotion Class*), “un grupo de expertos que propone ‘mejorar’ la cultura e identidad de una nación, alineándolas 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” ²⁹.

Nos interesa mencionar a este grupo, ya que, según nuestro punto de vista, 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.

²⁷ Ver Country Brand Index 2014-2015 de FutureBrand.

²⁸ Ver por ejemplo:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160303_brasil_causas_del_desplome_economico_gl

²⁹ Aronczyk, Melissa (2013). Branding the Nation: The Global Business of National Identity.

2.C.IV. Influencia del sector privado en la marca país

Comenzaremos reforzando algo que ya se evidencia a lo largo de nuestro trabajo, y es que, 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”³⁰.

Si bien, no es nuestro objetivo profundizar sobre este aspecto puntual, nos parece oportuno mencionarlo en nuestro trabajo 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 alineación de esfuerzos. 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”³¹.* 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 conclusión, podemos decir que todos los esfuerzos deben estar sincronizados y abonar a la construcción de una articulación sólida entre las marcas *del* país y la marca país.

2.C.V. La marca país como herramienta de competitividad

³⁰ Temporal, Paul. Branding for the Public Sector: Creating, Building and Managing Brands People Will Value. John Wiley and Sons Ltd, 2015. P.51.

³¹ Temporal, Paul. Op. cit. P.52

En el presente contexto económico donde los países se disputan el flujo de inversión extranjera y el dominio del mercado interno y externo, pareciera que el único camino viable para prolongar la existencia de las naciones fuera en dirección hacia una competitividad siempre creciente. Algunos autores se muestran más alarmados que otros por la forma en que las lógicas imperantes en la esfera de las corporaciones están permeando, por su creciente predominio sobre las lógicas de intercambio comercial local y global, hacia todas las esferas de la vida de un país, incluso sobre su consciencia de sí mismo:

*“Inicialmente concebida como una disciplina para las corporaciones, la competitividad se ha extendido al espacio de la nación, a través de una serie de eventos. Siguiendo la transferencia de la estrategia centrada en la compañía, su experiencia y mecanismos de valuación al espacio de la nación, podemos ver como los referentes nacionales —ciudadano, cultura y lealtad— se han vuelto entidades competitivas en sí mismas”.*³²

Incluso el propio Porter es taxativo en cuanto a su visión acerca del futuro de las economías nacionales en el plano global:

*“El único concepto significativo de competitividad en el nivel nacional es la productividad. [...] La productividad es el valor resultante de una unidad de trabajo o capital. La productividad depende tanto de la calidad y condiciones de los productos [...] como de la eficiencia con la que son producidos”.*³³

Este desplazamiento respecto del eje de construcción de la identidad nacional tiene lugar no sin importantes consecuencias en el plano sociocultural y económico. La marca con la que un país interactúa en el mercado global, esto es, marca-país, se ha transformado en su vehículo ontológico por antonomasia. Evitaremos la tentación de profundizar sobre este aspecto de la cuestión, pero no podemos dejar de mencionarlo ya que configura el marco y las dinámicas en las cuales tiene lugar nuestro estudio.

³² Aronczyk, Melissa. Op. Cit.

³³ Porter, M. E. (1990). The Competitive advantage of nations. Harvard Business Review.

De todos modos, existen autores que apuntan a un hecho válido para cualquier marca (producto, servicio o país): si la calidad de la prestación no satisface al público objetivo, no hay trabajo de branding que pueda salvarlo:

"[...] La reacción de mercado de los consumidores externos determinará en parte el tipo de exportaciones de marca que sean comercialmente sostenibles. Esta es una dimensión importante de la construcción de la marca país, ya que demuestra que la marca-país puede aspirar a una cierta imagen de marca pero la incontrolabilidad de los agentes externos limita la precisión con la que la imagen de marca-país puede ser gestionada".³⁴

Dicho de otro modo, los proveedores argentinos de productos y servicios deben mantenerse a la altura de las expectativas de los compradores extranjeros, porque de lo contrario queda sin efecto cualquier estrategia de marca-país; sin dudas este factor juega un rol preponderante en la construcción de marca país.

2.C.VI. Gestionar la marca

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, que operan ex profeso, 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

³⁴ Nation Branding: Concepts, Issues, Practice. Dinnie, Keith. 2008. P. 50.

*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”.*³⁵

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 Porter:

*“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 [...]”.*³⁶

Es importante mencionar también que existen distintas metodologías de medición de la performance de la marca país, tanto cualitativas como cuantitativas, que varían según la fuente, por lo cual, no existe un único estándar incontestable³⁷. No sobra tampoco mencionar que en ocasiones la organización que realiza la evaluación se encuentra involucrada en forma directa y relevante en al menos un aspecto del trabajo con la marca país. Tal ha sido el caso de la agencia FutureBrand con la marca país Argentina.

2.C.VII. Medir o construir la performance

Desde sus inicios, los primeros índices de rendimiento de las marcas país, como los desarrollados por el Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*), han jugado un rol preponderante en las dinámicas y relaciones comerciales y económicas entre los países, así como también en las medidas

³⁵ Country Brand Index Latinoamérica 2013, Futurebrand. 2013

³⁶ Porter, M. E. (1990). The Competitive advantage of nations. Harvard Business Review.

³⁷ Consultar la sección 10.A. del Anexo para mayor detalle acerca de los criterios de medición de performance.

tomadas por ellos. Partiendo de la base de información estadística objetiva, sumada a observaciones subjetivas tales como encuestas de opinión, han influenciado durante años la manera en que los países y sus economías son percibidos y, consecuentemente, en cómo reaccionan ante estas percepciones. Ahora bien, no podemos dejar de mencionar que estos reportes, tales como el *Global Competitiveness Report*, elaborado por el Foro Económico Mundial —o cualquier otro similar para el caso— poseen un carácter performativo, es decir, influyen en un grado significativo sobre la realidad que pretenden registrar objetivamente:

*“La competitividad como único camino válido elimina la posibilidad de existencia de alternativas y opciones. [...] Un aspecto central de esta transformación es la naturalización, normalización y consiguiente moralización de la competitividad como objetivo nacional. [...] Este efecto performativo ha tenido impacto sobre la reorganización discursiva y práctica del imaginario nacional”.*³⁸

De modo análogo, las principales oficinas y consultores más eminentes en materia de gestión y estrategia de marca país están localizados en los países centrales, principalmente el Reino Unido. Este fenómeno tiene consecuencias desde el punto de vista de limitación de las opciones y metodologías aplicables a los procesos que tienen lugar en todas partes del mundo.

Agencias como la de Simon Anholt, ubicada en Londres, tienen acumulados más procesos de diseño de marca país que cualquier otra en el mundo³⁹.

*“Tan pronto como las ciudades o territorios (distritos, regiones, países) comienzan a identificarse como productos diseñados para el mercado, lógicamente adoptan los atributos de las marcas. ¿Cuáles son los efectos, los estragos de semejante imposición de violencia simbólica en sistemas tan vulnerables de asentamiento humano?”.*⁴⁰

Como un resumen general de este capítulo podríamos decir que, según nuestro punto de vista, resulta al menos cuestionable el hecho de que los índices de performance de marcas país más difundidos sean elaborados por las mismas organizaciones que se encargan del desarrollo de dichas marcas.

³⁸ Aronczyk, Melissa. Op. Cit.

³⁹ Aronczyk da cuenta de ello, pero sin dudas cuestiona su legitimidad como “líder”, en P.32. Op. Cit.

⁴⁰ Grunfeld, Jean-Pierre. En *Don't Brand my Public Space*, de Baur, R. et al.

3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.A. Problemática

Como hemos visto, dadas las características particulares de las marcas país, existe un cierto grado de dificultad para mantener la constancia y responsabilidad a lo largo de los lapsos de tiempo requeridos por este tipo de procesos, que se extienden a lo largo de varios mandatos y administraciones. La clave para una marca país exitosa radica justamente en que pueda mantener su integridad y coherencia, a la vez que evoluciona y se mantiene vigente.

Otro punto a tener en cuenta es que, si partimos de la base de que una marca país se implementa para aplicar un *price premium* a los productos y servicios de origen nacional, una de las preguntas que deberíamos hacernos en nuestro trabajo es ¿hasta qué punto esto ha podido verificarse satisfactoriamente en el caso de la Argentina?

Por otro lado también nos interesa cuestionarnos ¿cuál es el desempeño general de la marca y qué medidas se están tomando frente a la performance actual? Creemos que es importante preguntarse si en todas las industrias o categorías se están aplicando las mismas medidas.

Por último, nos interesa interrogarnos acerca de cómo ha evolucionado la marca país desde su creación hasta la actualidad y cuáles son los desafíos y oportunidades de cara al futuro.

3.B. Objetivos

Nuestro objetivo es examinar la cercanía o lejanía de la performance de la marca país respecto de sus objetivos fundamentales. También nos proponemos analizar aciertos y cuentas pendientes. De este modo, podremos sugerir mejoras posibles y caminos de acción para alcanzar un futuro más prometedor.

Adicionalmente, implementaremos un protocolo de entrevistas que llevaremos a cabo entre líderes de opinión y actores clave en la materia, que

nos servirá como referencia contra la cual contrastar nuestro marco teórico, así como también nuestras consideraciones parciales.

3.C. Objetivos específicos

Nos proponemos, en primer lugar, definir una postura conceptual —a partir del marco teórico— que conjugue en forma contundente ideas provenientes de las distintas áreas de interés, que sustente el trabajo y permita trazar un hilo conductor coherente a lo largo de la narración, y además ayude a decodificar la información observada en campo y a ordenarla de acuerdo a un criterio que potencie los argumentos del trabajo.

También es nuestro objetivo realizar una serie de entrevistas en profundidad con líderes de opinión y actores clave en la gestión de la marca país Argentina, para obtener información relevante y concreta que pueda ser tomada como indicadores de performance y así poder elaborar un análisis de situación, con sus fortalezas y debilidades.

Por último, basado en los puntos anteriores, nuestra intención es realizar un reporte acerca de los aciertos y cuentas pendientes a fin de proveer consideraciones finales sobre el camino a tomar en el futuro para lograr una exitosa Marca País Argentina.

4. CONSIDERACIONES PARCIALES E INTERROGANTES

4.A. Definición de la pregunta

Con miras a formular preguntas que efectivamente nos permitan obtener información funcional al objeto de nuestro trabajo, comenzaremos por cuestionarnos por qué existen categorías, conceptos o industrias que se vinculan o identifican naturalmente con la marca país Argentina, como puede ser el caso del vino, la carne, el tango o el fútbol. Seguiremos por preguntarnos, cuáles son las causas de este fenómeno.

Si efectivamente esto fuera así, continuaremos por cuestionarnos qué es lo que se puede aprender o tomar como herramienta para utilizarse estratégicamente en las áreas que han quedado rezagadas, es decir, que

precisan más ayuda para sumarse o emparentarse con la esfera de la marca país Argentina.

Otras preguntas adyacentes, pero que también hacen a la cuestión, tienen que ver con la existencia de patrones comunes o comportamientos que se repitan y sean causantes de una cierta debilidad en la construcción y/o reconocimiento de la marca país Argentina. Por ejemplo, áreas y/o atributos de alto desempeño y competitividad aptas para ser utilizadas como plataforma de construcción marcaria, pero que no son comunicadas y/o percibidas como tales. Tal es el caso de España, que es líder europeo en la fabricación de automóviles, pero no es percibida como tal.⁴¹

Adicionalmente, también subyace un matiz de duda en relación a los índices de medición de performance utilizados y su aplicación indiscriminada a todos los casos, como si se tratar de un patrón universal; así lo expresan algunos autores relevantes en la materia:

*“Si bien los índices CBI y NBI [Country Brand Index y Nation Brand Index respectivamente] han sido ampliamente utilizados para muchos proyectos de marca-país desde 2005, sólo muestran lo que se está midiendo pero no necesariamente lo que debería medirse en lo que respecta a las marcas país, y por lo tanto puede existir una brecha potencial en el presente estado del arte. Parece que el proceso por el cual se derivaron el CBI y NBI no ha sido objeto de una rigurosa revisión y validación académica”.*⁴²

Siguiendo esta lógica, sería natural preguntarnos si efectivamente la estrategia de marca país actualmente está obrando a favor o en contra del crecimiento de la marca.

Por último, nos interesa indagar respecto de las alternativas posibles en relación a las dinámicas de gestión que podrían ayudar a crear una marca país Argentina verdaderamente sustentable, genuina y poderosa.

4.B. Consideraciones parciales a partir del marco teórico

⁴¹ Visto en clase de Marketing Internacional dictada por Fernando Cortiñas el día 10/9/2015. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

⁴² Rojas-Méndez, J. (2013). "The nation brand molecule", Journal of Product & Brand Management, Vol. 22 Iss: 7, pp.464

A partir de lo expuesto en los puntos anteriores, hemos visto que en el ámbito académico han surgido en los últimos años, importantes cuestionamientos respecto de los índices de medición de performance aplicados a las marcas país:

“[La falta de consideración de ciertos aspectos] podría demostrar que lo que debería ser medido no es exactamente lo que se ha medido, y por lo tanto alerta acerca de un problema potencial de validez de los contenidos y prácticas aplicadas actualmente por los profesionales. [...] Por consiguiente, los gerentes de las marcas país deberían adoptar un enfoque más holístico en el desarrollo de una estrategia de posicionamiento internacional, que al mismo tiempo permite que su país se diferencie respecto de lo que los competidores están ofreciendo”.⁴³

Por este motivo, nos permitimos dudar al respecto de la validez —o en última instancia la utilidad o efectividad— de los estándares de medición utilizados, y nos proponemos poner al tema bajo una nueva óptica para ofrecer una mirada renovada sobre el tema.

Estamos inclinados a pensar que existe una manera de diseñar los programas y estrategias de marca país —así como también medir su performance— de un modo diferente y mejor adaptado a las circunstancias y características particulares de cada caso. Nuestro aporte busca contribuir a la mejora constante del desempeño general de la marca país Argentina a través de una mirada más abarcativa y holística de la cuestión, pero a la vez consciente de sí misma, alejándonos de las soluciones “enlatadas” o que repiten modelos foráneos.

Nuestra intención, en definitiva, es trasladar algunas de nuestras dudas a un protocolo de entrevista, para poder compartirlas con líderes de opinión y especialistas en la materia, de modo que nos ofrezcan su punto de vista e ideas respecto del tema.

5. METODOLOGÍA

⁴³ Rojas-Méndez, J. Op. Cit. P. 470.

5.A. Descripción metodológica

A partir del marco teórico seleccionado, formularemos una serie de preguntas que conformaran nuestro protocolo de entrevista. Luego, realizaremos las entrevistas en profundidad con los formadores de opinión, a partir de las cuales podremos obtener datos de utilidad. En base a los resultados obtenidos realizaremos un análisis y sugeriremos una serie de caminos de mejora posibles.

5.B. Abordaje del tema

Para poder dar cuenta del proceso de abordaje del tema, comenzaremos por decir que nuestro trabajo surge de un interés profundo y genuino por la temática de la marca país Argentina, motivado tanto por cuestiones personales como profesionales, tal como se mencionó en la introducción del presente trabajo. Esta inclinación nos llevó a relevar la bibliografía disponible en relación al tema, en busca de un panorama general de la cuestión, que nos permitiera tomar una postura o punto de vista frente a la misma. Así fue que pudimos percibir que existía una multiplicidad de miradas respecto de lo que significa una marca país: cómo debe ser gestionada, cuál es su finalidad y demás cuestiones que hacen a su desempeño general.

Tomando todo esto en cuenta, decidimos que una manera efectiva de poner el foco sobre todas estas inquietudes sería la realización de un protocolo de entrevistas en profundidad con autoridades en el tema. Esto nos ayudaría a poner en relieve la diversidad de miradas y evaluaciones respecto del desempeño de la marca país. Así fue que diseñamos el cuestionario que presentamos en el anexo del presente trabajo, como una herramienta de abordaje y obtención de información de parte de los involucrados.

Una vez que completamos la fase de entrevistas, procesamos la información obtenida para transformarla en posibles caminos de mejora y superación constante para la marca país Argentina.

5.C. Metodología

A través de una serie de entrevistas en profundidad a líderes de opinión y especialistas en la materia nos proponemos obtener información que permita arrojar luz sobre los aciertos y desaciertos de la marca en los últimos años.

En una segunda instancia, y en base a dicho análisis previo, nos proponemos elaborar un diagnóstico de situación que resulte útil a la hora de operar y gestionar este tipo de marcas en la compleja y heterogénea realidad en que se ven inmersas.

De este modo, intentaremos trazar una propuesta tentativa que sirva de guía para encarar los principales desafíos y prevenir dificultades en forma temprana, y de este modo obtener mejores resultados en el futuro cercano.

5.D. Aspecto práctico-metodológico

El insumo principal de la investigación será la información recolectada en las entrevistas en profundidad.

En base a ella, trataremos de encontrar patrones y lógicas comunes, así como también antagonismos o diferencias marcadas. Esto nos permitirá trazar una suerte de mapa o estado de situación, que servirá de base para un análisis cualitativo y diagnóstico general de la cuestión.

5.E. Definición del objeto de estudio

- Muestra:
 - Los tomadores de decisión y actores clave en la gestión y estrategia de la marca país.
 - Líderes de opinión (profesionales, especialistas y consultores expertos en la materia).
- Territorio: Ciudad Autónoma de Buenos Aires y otras partes a definir según el caso y la disponibilidad a través de teleconferencia.
- Período de duración: la actualidad (tercer trimestre de 2016).

6. TRABAJO DE CAMPO

6.A. Descripción del proceso y pasos a seguir

El proceso de trabajo en campo comenzó con las entrevistas en profundidad a los distintos actores clave y líderes de opinión en la materia, a saber:

- Autoridades del sector público:
 1. Marcelo Elizondo: es MBA (Master en Administración de Empresas) egresado de la Universidad Politécnica de Madrid, España; es Abogado graduado en la Universidad de Buenos Aires; y aprobó su especialización de posgrado en administración de negocios en CEPADE, Madrid, España. Director Ejecutivo de la Fundación ExportAr (Agencia de Promoción de las Exportaciones Argentinas) entre 2002 y 2010. Dirige desde inicios de 2010 la consultora DNI.
 2. Luis Rosales: miembro del equipo consultor original para la puesta en marcha de la Estrategia Marca País como asesor de la Secretaría de Medios de Comunicación. Es analista de política internacional y socio de la consultora Dick Morris. Fue candidato a gobernador de Mendoza en 2011, provincia en la que actuó como secretario de Turismo.
- Autoridades de los sectores económicos:
 1. Mario Giordano: Gerente General de Wines of Argentina, organización que nuclea a la industria del vino con perfil exportador.
 2. Sergio Gustavo Rey: Jefe de Promoción Externa del IPCVA (Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina).
- Autoridades profesionales:
 1. Gustavo Koniszczzer: Managing Director para Hispanoamérica de FutureBrand. Integró la primera promoción de egresados en la Carrera de Diseño Gráfico de la FADU-UBA. Fue presidente de ADG, Asociación de Diseñadores Gráficos de Buenos Aires. A lo largo de su carrera ha recibido premios y distinciones, y ha

sido invitado a dictar conferencias en diversos ámbitos.

2. Roberto Occhipinti: es licenciado en Relaciones Internacionales y CEO de Gliocchi Marketing Multimedia. Se ha desempeñado como consultor responsable del diseño de la Estrategia Marca País Turismo Argentina para la Secretaría de Turismo de la Nación. Es autor del libro Marca País, y otros volúmenes relacionados con este mismo tema.
3. Máximo Rainuzzo: Presidente de Interbrand Cono Sur, es graduado en Comercialización en la UADE, y trabaja en Publicidad desde 1982, ocupando diferentes cargos. Fue Presidente de la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de la Argentina y suele dar conferencias y ser jurado de premios internacionales del área.

Autoridades académicas:

1. Norberto Chaves: es asesor en identidad corporativa, ensayista y docente en cursos de posgrado y eventos de arquitectura, diseño y comunicación. Ha sido profesor de Semiología, Teoría de la Comunicación y Teoría del Diseño en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires y en la escuela de diseño EINA, de Barcelona.
2. Fernando Cortiñas: es Profesor del IE Business School, Madrid. Enseña muchos temas relacionados con el campo del marketing, con un énfasis especial en el ámbito internacional. Es Contador Público y Lic. en Administración de Empresas de la UCA y posee un MBA de Harvard Business School. Ha ocupado varios puestos directivos en grandes empresas en los EE.UU., Alemania y España.
3. Rubén Fontana: estudió dibujo y pintura en distintas escuelas y talleres. Incorporó la enseñanza de la Tipografía a la carrera de Diseño Gráfico de la UBA y fue titular de la cátedra. Actualmente dirige la Carrera de Posgrado en Diseño de Tipografía de la UBA. Dictó conferencias, posgrados y maestrías en universidades de Argentina, Latinoamérica y

Europa. Su trabajo gráfico figura, entre otras, en la colección del Museo de Arte Moderno de Nueva York.

Las entrevistas han sido cara a cara preferentemente, pero en los casos donde la disponibilidad o distancia física lo han hecho imposible, han sido a través de teleconferencia o videoconferencia.

Una vez concluida la etapa de entrevistas, se procesó la información obtenida y se pasó a la etapa de análisis, diagnóstico y propuesta de caminos posibles de mejora.

6.B. Consideraciones acerca del protocolo de entrevista

Nuestro protocolo de entrevista apunta fundamentalmente a obtener información que contribuya a arrojar luz sobre las cuestiones que hacen a los criterios de evaluación, seguimiento, preservación y gestión de la marca país Argentina. Principalmente, este objetivo tiene que ver con que, como hemos expuesto a lo largo de nuestro trabajo, no existe un criterio unívoco acerca del nivel de performance actual de la marca país Argentina, y, del mismo modo, tampoco existe un consenso acerca de las metodologías de medición y calificación; todo ello abona a una distorsión y un desfasaje entre el desempeño real en términos de marketing y la percepción acerca del mismo. Por otra parte, esperamos que de nuestro cuestionario surjan algunos de los posibles desafíos que se presentan en el horizonte, para así poder considerarlos con la relevancia necesaria. Del mismo modo, creemos que pueden aparecer algunos puntos a favor o potencialidades que no están siendo tomadas en cuenta para capitalizarse en el futuro cercano.

En síntesis, nuestro cuestionario busca de algún modo esbozar un escenario que ilustre la presente situación de la marca país Argentina para proponer caminos de acción de cara al futuro, con miras una mejora constante y sostenible.

7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

7.A. Análisis

En aras de la claridad, quisiéramos recalcar el hecho de que este trabajo de ningún modo pretende ofrecer conclusiones, sino que se limita a ofrecer consideraciones generales, que ponen de relieve las luces y sombras del tema en cuestión. Por este motivo, presentaremos a continuación una serie de matices acerca de las cuentas pendientes y aciertos en la materia.

Realizaremos un análisis cualitativo a partir de los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad y los presentaremos de forma tal que evidencien claramente un estado de situación. Posteriormente procesaremos esta información para ofrecer un panorama sobre una serie de vectores de trabajo principales.

Adicionalmente, presentaremos un reporte anexo con las respuestas de cada participante, incluyendo verbatims clave que mencionaremos en el texto y el respaldo correspondiente en formato audio y audiovisual.

7.B. Diagnóstico general

Si bien cada uno de los entrevistados presentó miradas y opiniones individuales acerca de la cuestión, todos concordaron en algunos puntos clave, de los cuales daremos cuenta a continuación y trataremos de clasificar según cada tema.

En términos generales, todos parecen coincidir respecto de que la performance de la marca país Argentina como un todo, ha sido buena, más allá de las falencias en múltiples aspectos, pero que sin duda hay mucho camino por recorrer aún, sobre todo en términos de la coherencia estratégica general y su continuidad en el tiempo:

“Me sorprende lo fuerte que es la marca a pesar de lo que hacemos, o mejor dicho, de lo que no hacemos los argentinos. [...] La marca argentina tiene mejor marca a nivel mundial que la que tiene entre los pares de Latinoamérica”.⁴⁴

⁴⁴ Entrevista personal con Fernando Cortiñas. Buenos Aires, Argentina, 9/8/2016.

También han surgido voces que expresaron lo frágil o insuficiente de su operativo de branding ⁴⁵, así como también lo inadecuado de su estrategia de marca ⁴⁶. Todos estos puntos de vista han reforzando una percepción general de que la marca país Argentina no está desempeñándose de la mejor manera posible ni obteniendo los resultados más alentadores.

Afortunadamente, no todo son falencias, ya que aparecen algunos indicios positivos como pueden ser en lo referente al turismo, donde la marca país Argentina ha llegado a constituirse, aunque fuera tímidamente, como una marca turística ⁴⁷ y adicionalmente, respecto de la potencialidad de la Argentina para crecer debido a su alto perfil, presencia en los medios masivos de comunicación y alto nivel de exposición y diálogo a nivel global ⁴⁸. De todos modos, aquellos cuya mirada es más crítica dirán que se trata de casualidades u obras del azar:

*“Se puede decir que el suelo argentino es tan rico y tan bello que no hace falta hacer las cosas demasiado bien para poder posicionarlo. Si la Argentina no tuviera todas estas condiciones, la Argentina la hubiera pasado muchísimo peor de lo que lo pasamos”.*⁴⁹

En síntesis, podríamos decir que las luces o aciertos están relacionadas con los aspectos de nuestro país que ya casi tienen peso marcario propio a nivel internacional, como son la cultura, el turismo, el vino o la carne. Pero desafortunadamente se ven opacados por una falla significativa, que tiene que ver con la falta de continuidad política y de una estrategia general consensuada y sostenible.

7.B.I. Aciertos

Según la opinión de varios de los entrevistados, existió un acierto fundamental en la génesis del proyecto, que tiene que ver con la existencia de un plan estratégico plural e integrador en el punto de partida y presentación del proyecto de cara a las partes interesadas y actores

⁴⁵ Entrevista personal con Norberto Chaves. Buenos Aires, Argentina, 19/7/2016.

⁴⁶ Entrevista personal con Rubén Fontana. Buenos Aires, Argentina, 25/7/2016.

⁴⁷ Entrevista personal con Máximo Rainuzzo. Buenos Aires, Argentina, 27/7/2016.

⁴⁸ Entrevista personal con Norberto Chaves. Buenos Aires, Argentina, 19/7/2016.

⁴⁹ Entrevista personal con Máximo Rainuzzo. Buenos Aires, Argentina, 27/7/2016.

principales involucrados en la marca:

*“Creo que en la primera etapa se trabajó convocando a todos los sectores. Se hizo una encuesta en la Argentina y el extranjero. Cada sector fue exponiendo qué es lo que quería [...]. Y posteriormente se hizo la estrategia fundacional”.*⁵⁰

Tal como dijimos anteriormente, los aspectos positivos en la performance de la marca país Argentina están relacionados bien con la ciudad de Buenos Aires como capital cultural, el éxito del vino argentino a nivel global, o con elementos externos como su belleza y riqueza natural. Otros como la calidad de las carnes nacionales o la abundancia del campo siguen siendo identificadores fuertes, a pesar de que pertenecen más a la historia pasada que al presente. Esta particular mezcla tiene como resultado un sabor agridulce, como comenta Koniszczzer:

*“El imaginario que existe al respecto de Buenos Aires, de Argentina, de las bellezas naturales: somos un gran país, un país con el cual soñó Europa. [...] Pero gracias a nuestra capacidad genial para destruir nuestras propias instituciones dejamos de ser un país confiable, creíble, razonable, pasamos a ser una más de las ‘repúblicas bananeras’ con las que se identifica a América Latina [...]”.*⁵¹

Por su parte, Cortiñas coincide y presenta un punto de vista similar:

*“[...] Creo que la fortaleza de la marca Argentina deriva de todo lo que la Argentina fue en el pasado y sigue en el inconsciente colectivo de muchos consumidores a nivel mundial. Sobre todo, porque la marca país no depende necesariamente del hecho de haber visitado Argentina”.*⁵²

Y siguiendo esta misma línea, Elizondo comenta:

“Yo creo que hoy la Argentina es como una moneda de doble faz. Tiene por un lado un acervo de atributos que son muy reconocidos a nivel internacional: es un país con grandes riquezas naturales, un país cuya sociedad es vista como compuesta por gente educada y

⁵⁰ Entrevista personal con Roberto Occhipinti. Buenos Aires, Argentina, 2/9/2016.

⁵¹ Entrevista personal con Gustavo Koniszczzer. Buenos Aires, Argentina, 8/8/2016.

⁵² Entrevista personal con Fernando Cortiñas. Buenos Aires, Argentina, 9/8/2016.

calificada, como un país con gran capacidad de producción de alimentos [...], tiene una gran variedad de figuras reconocidas a nivel internacional. Hay una serie de atributos genéricos del país que tienen muy buena reputación. Por el otro lado, la coyuntura nos pone ante unos últimos años donde la Argentina ha generado una imagen de ser una país poco respetuoso de las instituciones y poco respetuoso de las normas”.⁵³

En el plano cultural, siguiendo esta tendencia, vemos que algunas personas ilustres han contribuido a posicionar al país en un lugar de relevancia en el plano internacional, pero no sin la contradicción inevitable que caracteriza a nuestra marca:

“Increíblemente quienes más tienen para decir acerca de la marca país Argentina a nivel internacional [...] han sido expulsados de Argentina. Por ejemplo, Messi y el Papa [son] dos elementos que le han vuelto a dar prestigio a la Argentina. [...]. Los argentinos volvimos a ser los primeros en algo. [...], pero Argentina basa su prestigio en el pasado”.⁵⁴

Reforzando esta tendencia, Chaves también coincide en que:

“Mucho ha hecho por la imagen del país el cine argentino [...]. Personajes que sin que nadie se lo hubiera programado han cumplido un papel de [embajadores de la marca]. Eso habría que aprovecharlo”.⁵⁵

Respecto del trabajo de la marca país en su articulación con el sector privado y las distintas cámaras que nuclean a las industrias clave, aparece como caso de éxito el del vino argentino como producto de exportación, prueba de ello es el hecho que los vinos argentinos llevan un price premium con respecto a los chilenos y españoles, tal como menciona Cortiñas a continuación. Desafortunadamente, estos productos no consiguen desplegar todo su potencial debido a la falta de continuidad y mirada estratégica:

“Argentina [según datos de 2015] vende su vino al doble del valor que el vino chileno. [...] Argentina vendió su litro a 2,20 euros por litro

⁵³ Entrevista personal con Marcelo Elizondo. Buenos Aires, Argentina, 1/9/2016.

⁵⁴ Entrevista personal con Fernando Cortiñas. Buenos Aires, Argentina, 9/8/2016.

⁵⁵ Entrevista personal con Norberto Chaves. Buenos Aires, Argentina, 19/7/2016.

*contra 1,10 del vino español. Era muy poca cantidad a muy alto precio. [...] Pero no ha habido ningún efecto de la marca país Argentina en este aspecto. [...] Son efectos sectoriales que no tienen que ver con la marca país en su conjunto”.*⁵⁶

De todas formas, en medio de este escenario tan cambiante y heterogéneo, aparecen algunos signos de mejora, indicios que apuntan a un panorama más favorable en el futuro cercano:

*“Hoy un acierto es tener fomento de inversiones [y] activa promoción de reuniones internacionales políticas como en los últimos meses: la visita de Obama, de Hollande. [...] La reunión del G-20 en China, esos son aciertos, es volver a poner a la Argentina en el mundo, porque precisamente la imagen de la Argentina era la de un país rebelde, y que no participaba de los grandes escenarios de negocios en el mundo. [...] El principal acierto hoy en día es volver a poner a la máxima figura del país, que es el presidente, en los foros de contacto, reuniones y vínculos muy visibles”.*⁵⁷

Afortunadamente, también existe un aspecto que se ha mantenido relativamente consistente a lo largo de las distintas etapas de la vida de la marca país Argentina, el relacionado con el turismo:

*“Ahí estuvo bastante bien y hubo bastante coherencia, habían ciertas ventajas objetivas como el tipo de cambio, que hacía que Argentina fuera conveniente para el turismo internacional [...] y lo supimos aprovechar bastante bien. Hubo bastante coherencia, la Secretaría de Turismo fue ocupada por un solo equipo y tuvo continuidad [...]. Fue muy privilegiada el área de turismo y eso se notó en cuanto a resultados”.*⁵⁸

En suma, esta posición de ventaja relativa fue acompañada por una política constante, que garantizó cierta continuidad, como consecuencia, algunos expertos coinciden en que el área de turismo aportó los mejores resultados a la performance general de la marca país Argentina:

“Hubo bastante consistencia. Argentina tuvo una buena política de

⁵⁶ Entrevista personal con Fernando Cortiñas. Buenos Aires, Argentina, 9/8/2016.

⁵⁷ Entrevista personal con Marcelo Elizondo. Buenos Aires, Argentina, 1/9/2016.

⁵⁸ Entrevista personal con Luis Rosales. Buenos Aires, Argentina, 5/8/2016.

turismo los últimos 20 años. El principal acierto de la estrategia de marca país en los últimos años fue el turismo receptivo. Argentina recibe más de 2.000.000 de turistas extranjeros por año. [...] Creo que es el aspecto donde mejor se trabajó [...].⁵⁹

7.B.II. Desaciertos

En la gran mayoría de los casos, los entrevistados parecen coincidir en que a menudo, los errores podrían ser el resultado de la aplicación de criterios estratégicos errados y fallas en cuanto al acompañamiento gubernamental a través de las medidas tomadas y el desempeño político general del país en sí mismo:

“La marca Argentina era mala palabra a nivel internacional. Y me parece que por más que uno hubiese hecho la mejor comunicación publicitaria de la marca, las condiciones no favorecían la inversión. Por eso es tan importante el hecho de que las marcas territorio o las marcas país no se pueden alejar de las políticas públicas y de gobierno de un país”.⁶⁰

Todo esto abona a una conducta recurrente o tendencia a querer subsanar a través de la comunicación —entendida en forma superficial— problemas estructurales y estratégicos profundamente errados.

Adicionalmente, también existe un problema de articulación con respecto a las marcas que nuclean las actividades y sectores económicos clave del país, como por ejemplo el IPCVA, Wines of Argentina, etc, en palabras de Rainuzzo:

“No tienen nada que ver con la marca país Argentina. No tienen vinculación. No se trabaja en contexto. De hecho deben hasta querer alejarse cada vez más de las marca país Argentina. En ese sentido me parece que no hay una coherencia marcaría, son muchos efectos aislados tratando de lograr la mayor visibilidad posible en cada uno de sus ejes individuales”.

⁵⁹ Entrevista personal con Marcelo Elizondo. Buenos Aires, Argentina, 1/9/2016.

⁶⁰ Entrevista personal con Máximo Rainuzzo. Buenos Aires, Argentina, 27/7/2016.

Por su parte, Sergio Rey, del IPCVA, coincide parcialmente con lo expuesto por Rainuzzo:

*“El instituto siguió haciendo sus actividades de promoción de la carne argentina a veces en coordinación con distintos elementos de la estrategia marca país [...] pero [independientemente] no en el marco de una política más general de promoción de Argentina a partir de los sectores económicos”.*⁶¹

En el caso de Wines Of Argentina, Giordano encarna una postura mucho más crítica y de distanciamiento voluntario respecto de la marca país Argentina, debido a efectos e influencias que considera negativas para la marca que él dirige y para la Argentina como marca totalizadora:

*“Más allá de un logo, de cuestiones muy mínimas [a la marca Argentina] evidentemente le falta una cuestión de uniformidad y consistencia. [...] Le falta una idea madre. Nosotros [en Wines Of Argentina] ese problema no lo tuvimos. Hemos discutido internamente y hemos llegado a conclusiones y eso nos permitió llevar a cabo una estrategia [más efectiva]”.*⁶²

Finalmente, para agregar un nivel más de complejidad a la cuestión, existen discrepancias manifiestas respecto de las posturas frente a los índices y técnicas de medición de la performance de las marcas país, hay detractores expresos:

*“Tengo mis serias reservas respecto a estos criterios. No se puede ser juez y parte, por más objetivo que uno sea. [...] No lo veo sano”.*⁶³

Otros son más escépticos al respecto y no le dan mucho valor a este tipo de información, por lo tanto, recomiendan otro tipo de estrategias de abordaje:

“[Los rankings dan] pie al marketing de la posición. [...] Creo que el objetivo el día de mañana sería que esto lo mida un organismo que no haga marcas. Si yo creo la marca de un país, la trabajo y después la mido, ¿voy a decir que le va mal? Sería bueno que este organismo de

⁶¹ Entrevista personal con Sergio Rey. Buenos Aires, Argentina, 8/8/2016.

⁶² Entrevista personal con Mario Giordano. Buenos Aires, Argentina, 11/8/2016.

⁶³ Entrevista personal con Norberto Chaves. Buenos Aires, Argentina, 19/7/2016.

medición no tenga que ver con el desarrollo [de la marca]. [...] Yo jamás mediría una marca en la que trabajé”.⁶⁴

Pero también hay posturas más neutrales o que intentan permanecer objetivas e imparciales frente a la cuestión:

“Yo parto de la base del eje de la profesionalidad. Si uno es profesional, debería separar el resultado de un estudio de reputación o de imagen con el haber sido parte integrante del desarrollo de la marca”.⁶⁵

En definitiva, lo que nos parece importante recalcar es que en todos los casos se trata de profesionales que trabajan o han trabajado en estrategias de marca país relevantes a nivel local e internacional y, dada la naturaleza tan variada y polarizada de sus opiniones, podemos sugerir que se trata de un fenómeno al menos polémico y digno de atención. Por este motivo, los matices acerca de la cuestión, así como también los posibles caminos de mejora, reflejan la complejidad del tema y la multiplicidad de valoraciones posibles. Trataremos a continuación de ordenar los resultados obtenidos según las áreas más críticas o temas más recurrentes para ofrecer un panorama más claro.

7.B.II.a. Estrategia global

Un punto que la mayoría de los entrevistados menciona en forma recurrente entre los desaciertos de la marca país Argentina es su incapacidad de operar a través de una estrategia general consistente y constante a lo largo del tiempo, que se verifique en cada uno de sus acciones y estratos para producir resultados positivos concretos y mensurables. En palabras de Elizondo:

“Yo no sé si ha habido una estrategia única, creo que han habido movimientos según cada momento [...]. Creo que ha cambiado la estrategia según las épocas, y eso no me parece bueno porque debería ser consistente en el tiempo”.⁶⁶

⁶⁴ Entrevista personal con Roberto Occhipinti. Buenos Aires, Argentina, 2/9/2016.

⁶⁵ Entrevista personal con Máximo Rainuzzo. Buenos Aires, Argentina, 27/7/2016.

⁶⁶ Entrevista personal con Marcelo Elizondo. Buenos Aires, Argentina, 1/9/2016.

Esto es llamativo porque, si bien no hay dudas acerca de que en una primera etapa del proyecto de marca país Argentina “se trabajó convocando a todos los sectores, se hizo una encuesta en la Argentina y el extranjero [,] cada sector fue exponiendo qué es lo que quería [y] posteriormente se hizo la estrategia fundacional”⁶⁷, en la concreta implementación, esta intención no logró materializarse o alcanzar un alto nivel de efectividad, como se ve en el análisis de algunos expertos académicos en la materia:

*“Yo creo que no ha habido un intento serio de identificar cuáles son los valores que identifican a la argentinidad y que puedan ser proyectados de manera efectiva frente al resto del mundo [...]. No he visto aciertos.”*⁶⁸

Una mirada más profunda de la estructura y funcionalidad de la marca por parte de un profesional de peso en la industria de la gestión estratégica de marcas globales, como es Rainuzzo es válida para aportar información acerca de las posibles causas de esta falencia:

*“La verdad que si lo pienso como se construye una marca en forma coordinada y con un fundamento estratégico por detrás, diría que aciertos no hubo ninguno. Lo poco o mucho que se construyó fue por más que por iniciativas individuales o cuestiones del azar que por una cuestión de consenso y mucho menos por una cuestión de estrategia programada y planificada”.*⁶⁹

Profundizando un poco más al respecto de esta cuestión e intentando dar una explicación, este especialista agrega:

*“Creo que la asignatura pendiente es primero tratar de entender cuáles son nuestras ventajas competitivas como país, definir cuáles van a ser los ejes diferenciadores que nos van a permitir generar una propuesta de valor a nivel regional, empezando por la región, pasando por lo continental, y después lo mundial, para así después generar una consistencia entre lo que digo y lo que hago”.*⁷⁰

Desde su experiencia académica y profesional de primera mano en la materia, Cortiñas nos ofrece su punto de vista singular al respecto de la

⁶⁷ Entrevista personal con Roberto Occhipinti. Buenos Aires, Argentina, 2/9/2016.

⁶⁸ Entrevista personal con Fernando Cortiñas. Buenos Aires, Argentina, 9/8/2016.

⁶⁹ Entrevista personal con Máximo Rainuzzo. Buenos Aires, Argentina, 27/7/2016.

⁷⁰ Ibid.

cuestión, que es relevante para entender otro de los desafíos que enfrentan este tipo de marcas, y sienta las bases para abordar el siguiente punto de nuestro análisis, es decir, la articulación entre la estrategia de marca y las medidas gubernamentales:

“No tenemos que confundir marca país con eso. Marca país es un emprendimiento, es un intento serio de posicionar a un país a largo plazo con una imagen que tiene que ser coherente a lo largo de varios gobiernos, tiene que ser sostenida en el tiempo y el espacio, y requiere del consenso de todos los que intervengan en su construcción”.⁷¹

7.B.II.b. Continuidad política

La necesidad ineludible de apuntar a la continuidad y consistencia política en la gestión y estrategia de marca país aparece como una preocupación recurrente entre todos los entrevistados. Esto se pone de manifiesto en las opiniones de los actores que han podido registrar el desempeño de la marca país en primera persona por ocupar roles en el sector público, como dijo Rosales:

“A grandes rasgos no vas a tener éxito en el programa de promoción y venta si al poco tiempo no cuidás el producto que tenés que vender, vas a tener graves incongruencias. Esa fue la principal falla del programa de marca país Argentina. Fue muy bien planteado en lo teórico, pero después, las acciones de gobierno [...] fueron desmintiendo o fueron disonantes con toda la estrategia que se había diseñado, entonces necesariamente va a producir un ruido”.⁷²

Sin dudas los vaivenes políticos y gubernamentales han tenido una gran influencia sobre el desempeño de la marca país, y esto se debe a la necesaria relación bilateral que existe entre una marca país y las políticas de estado que se llevan a cabo para acompañarla y hacerla practicable en el plano concreto; por más que una estrategia funcione correctamente en el plano proyectual, si no va de la mano con medidas y políticas que operen en forma sinérgica, está condenada al fracaso:

⁷¹ Entrevista personal con Fernando Cortiñas. Buenos Aires, Argentina, 9/8/2016.

⁷² Entrevista personal con Luis Rosales. Buenos Aires, Argentina, 5/8/2016.

“La principal [falencia] fue la incongruencia entre ciertas medidas de gobierno y la estrategia que se había planteado, no vamos a supeditar la política del país a una estrategia de marca, [pero] tiene que haber cierta coherencia [...]. Por eso funcionó bastante bien reducida a una marca turística [pero] no se logró extender a otras áreas porque las prioridades eran otras”.⁷³

Reforzando esta idea, Rosales continúa diciendo:

“Por eso hay que tratar de que [la marca país] se ubique en el nivel de las políticas de Estado. Es decir, que perduren y que sean indiscutibles [...] más allá de cualquier color político”.⁷⁴

Siguiendo lo planteado anteriormente, las palabras de Fontana aportan claridad y refuerzan este punto de vista, haciendo patente la necesidad de una continuidad política para garantizar la buena performance de una estrategia de marca país:

“Para que una [marca país] funcione tiene que haber una ideología detrás de su aplicación. [Tiene que ponerse de relieve el hecho que es muy] importante para el país [...]. Entonces, tiene que haber un orden superior más allá de los estratos intermedios”.⁷⁵

Como resumen de este segmento compartimos las palabras de Elizondo, que son categóricas y resaltan la importancia de la continuidad en la gestión de la marca país:

La marca país tiene que ser independiente de quién ejerza la función pública [...].⁷⁶

7.B.II.c. Articulación con el sector privado

Los entrevistados pertenecientes a las entidades que nuclean a los productos más representativos a nivel de exportaciones fueron muy críticos respecto de la vinculación con la marca país, sobre todo en lo que respecta a la falta de articulación o complementariedad; en este sentido, Sergio Rey comentó:

⁷³ Entrevista personal con Luis Rosales. Buenos Aires, Argentina, 5/8/2016.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Entrevista personal con Rubén Fontana. Buenos Aires, Argentina, 25/7/2016.

⁷⁶ Entrevista personal con Marcelo Elizondo. Buenos Aires, Argentina, 1/9/2016.

*“Cada organismo iba por su lado, promocionando en forma individual sus productos, sin que hubiera una unidad o mensaje claro y unívoco hacia el exterior, con lo cual cuando se decidió trabajar con marca país, creo que fue por 2003 o 2004, me pareció un punto importante la necesidad de definir una estrategia”.*⁷⁷

Adicionalmente, en el plano político e institucional, algunas decisiones gubernamentales actuaron como agravantes:

*“[...] La situación que se produjo a partir del año 2005/2006 con el sector de la carne, generó cierta tensión entre el gobierno y el sector y tal vez por eso no hemos participado activamente”.*⁷⁸

Al respecto de este tema, Mario Giordano amplió y compartió su punto de vista:

*“Desde que a Moreno⁷⁹ se le ocurrió ‘inventar’ que tenían que vender la carne barata y les prohibió la exportación, ‘se fueron al descenso’. Nosotros hicimos cosas con el IPCVA y luego no pudimos seguir más porque no tenían posibilidades reales [de continuar de esta forma]. Es una sombra en la historia de la articulación público-privada. Además ellos tienen funcionarios públicos dentro de la organización del IPCVA”.*⁸⁰

Como figura de autoridad en el ámbito de la gestión estratégica de marcas, Rainuzzo ha sido claro respecto de la articulación entre la marca país y las distintas cámaras y sectores productivos clave para la construcción de una marca fuerte:

*“Operan en forma pésima, porque al no tener por detrás una estrategia de marca país, cada una de las instituciones está trabajando de forma aislada al concepto de marca país”.*⁸¹

Como conclusión, queremos mencionar que más allá de la mala interacción evidente en los resultados económicos y patente en los comentarios de nuestros entrevistados, nos parece importante destacar el desempeño positivo de la estrategia de la marca Wines Of Argentina como representante

⁷⁷ Entrevista personal con Sergio Rey. Buenos Aires, Argentina, 8/8/2016.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Mario Guillermo Moreno es un político y economista argentino, Secretario de Comercio desde el año 2005 hasta el 2013.

⁸⁰ Entrevista personal con Mario Giordano. Buenos Aires, Argentina, 11/8/2016.

⁸¹ Entrevista personal con Máximo Rainuzzo. Buenos Aires, Argentina, 27/7/2016.

de las industrias emblemáticas argentinas, que ha desarrollado una articulación única que le ha permitido triunfar en el mundo, posicionando a sus productos y, consecuentemente a la Argentina, en un lugar de liderazgo y ha tenido —al menos tangencialmente— una influencia positiva sobre su marca país:

*“Nosotros somos totalmente privados, nos articulamos con el público de a dos: [el productor en conjunto con la cámara del sector]. Somos dos, pero independientes, que es la mejor forma; yo no tengo un empleado del Estado que opina dentro de Wines Of Argentina, pero tengo que negociar cosas, y eso es distinto. El caso de Wines Of Argentina es único en Argentina”.*⁸²

En palabras del Director General de Wines Of Argentina, este modelo singular ha sido un faro de luz en medio de las falencias y desaciertos que han ocurrido el plano de la articulación con la marca país Argentina:

*“La alianza entre lo privado y público entre Wines Of Argentina y la oficina de comercio internacional, imagen y negociaciones, que es la Cancillería Argentina [ha sido positiva]. Eso fue una articulación casi perfecta. Contamos hoy con casi 80 países, 90 ciudades y más de 100 actividades, con un desarrollo que impactó en el comercio local e internacional”.*⁸³

8. ALTERNATIVAS Y POSIBLES CAMINOS DE MEJORA

8.A. Ideas y propuestas de mejora

En líneas generales, todos los entrevistados concuerdan en la importancia de la creación de un ente autárquico que controle y dirija la estrategia de marca país Argentina. Por ejemplo, Rainuzzo es contundente:

“Primero tiene que haber un programa político en que esta entidad autónoma apartidaria por ley debería estar avalada y protegida del aseo político. [...] El otro punto que tiene que tener es una participación un ente colegiado en el que participan los distintos

⁸² Entrevista personal con Mario Giordano. Buenos Aires, Argentina, 11/8/2016.

⁸³ Ibid.

*actores estratégicos para la construcción de la marca país. Además tiene que tener un fondeo permanente asegurado que permita ejecutar y generar las actividades correspondientes a la construcción de la marca país. El cuarto punto es que tiene que tener el aval social porque la entidad debe ser apolítica y permanente. Tienen que tener un estatuto social que permita la alternancia, que no sea un ente como la AFA o la FIFA, donde alguien se perpetua in eternum y se vuelve la 'caja' personal de alguien".*⁸⁴

Por su parte, Chaves acordará con este objetivo, con su propio aporte respecto de la cuestión:

*"Estratégicamente es muy importante que sea ese organismo [autónomo] el que construya la marca país, para que la marca no quede pegada a una administración política determinada. Ese concejo económico-social tiene una inercia más larga que la de los cuatro años del gobierno. [...] Lo efímero del período gubernamental no favorece a la marca país".*⁸⁵

Desde otro ángulo, también aparece como tema relevante la importancia del trabajo mancomunado con las marcas que nuclean las actividades y áreas productivas estratégicas del país, ya que esto redundará en una mejora global de la performance:

*"[En los casos exitosos] hay un trabajo identitario que unifica a todas las áreas que se definieron como estratégicas para la construcción de la marca país y son complementarias o sinérgicas con ella. Eso a lo que ayuda es que cada actividad aislada llevada a cabo por cada una de las industrias de alguna forma contribuyan a la imagen global de la marca país".*⁸⁶

En definitiva, esto apunta a consolidar una estrategia de trabajo sinérgico entre las distintas partes involucradas del sector público y privado, unificada, organizada y colaborativa, con proyección en el tiempo:

"La verdad que para mí el modelo debería ser así: una entidad que perdure a través de los gobiernos y que tenga representantes de todas

⁸⁴ Entrevista personal con Máximo Rainuzzo. Buenos Aires, Argentina, 27/7/2016.

⁸⁵ Entrevista personal con Norberto Chaves. Buenos Aires, Argentina, 19/7/2016.

⁸⁶ Entrevista personal con Máximo Rainuzzo. Buenos Aires, Argentina, 27/7/2016.

*las funciones que lleva adelante una marca país, es decir, exportadores, turismo, inversiones, todos ahí. Que haya un directorio obligatorio, cada dos meses se juntan, dialogan y después ejecuta el director”.*⁸⁷

Surge también como un punto de vista en común entre varios de los entrevistados la necesidad de la construcción de la marca país “puertas adentro”, es decir, trabajar sobre la conscientización de la identidad de marca país Argentina entre los propios argentinos: promocionar sus valores, conceptos rectores, e instalar su estrategia entre los ciudadanos, para que ellos mismos se vuelvan embajadores y promotores de la marca Argentina. Según lo expresado por algunos referentes, esta falla se debe no solo a los errores de corte netamente estratégico o de branding, sino también a falencias de la sociedad argentina respecto de su propia imagen, en palabras de Chaves: “este país tiene una asignatura pendiente interna, que es su auto-reivindicación [...]. Un país que es auto-desvalorizado difícilmente pueda proyectarse de una manera convincente en el mercado internacional [pese] a los esfuerzos realizados últimamente [...]”⁸⁸. Coincide también Rainuzzo, quien menciona que:

*“Primero hay que definir como plano estratégico qué queremos ser frente al mundo y frente a nosotros mismos. [...] Habría que trabajar este concepto identitario. La marca país uno de los objetivos fundamentales que tiene es elevar la moral del público interno, o sea del ciudadano. Toda marca se construye de adentro hacia afuera, es muy difícil construirla solamente desde la imagen sin tener algo que lo sustente, sobre todo porque cuando estamos tratando de vender una imagen y no una realidad, esa imagen se cae muy rápidamente”.*⁸⁹

Fundamentalmente, se menciona la necesidad de trabajar sobre la redefinición del plan estratégico de la marca país Argentina:

“La asignatura pendiente es primero tratar de entender cuáles son nuestras ventajas competitivas como país, definir cuáles van a ser los ejes diferenciadores que nos van a permitir generar una propuesta de

⁸⁷ Entrevista personal con Gustavo Koniszczek. Buenos Aires, Argentina, 8/8/2016.

⁸⁸ Entrevista personal con Norberto Chaves. Buenos Aires, Argentina, 19/7/2016.

⁸⁹ Entrevista personal con Máximo Rainuzzo. Buenos Aires, Argentina, 27/7/2016.

*valor a nivel regional, empezando por la región, pasando por lo continental, y después lo mundial, para así después generar una consistencia entre lo que digo y lo que hago”.*⁹⁰

En definitiva, las ideas y propuestas de mejora, apuntan a redefinir la estrategia de abordaje de la marca país, así como también la forma de involucramiento de todas las partes interesadas en el buen desempeño de la misma, o sea, la ciudadanía, el sector público y el sector privado:

*“Es fundamental que todos los sectores que participan de la promoción: Fundación ExportAr, Wines of Argentina, CFI, Pro Mendoza, Instituto de la Yerba Mate, [...] conformen un grupo de trabajo que se reúna con cierta periodicidad y coordinen sus acciones, coordinen conceptos e imágenes, porque eso constituye una marca país, más allá de un logo que podemos usar todos como en algún momento lo hemos hecho, creo que hace falta tener una estrategia por detrás y un plan de acción. Hace falta conformar esa mesa de trabajo”.*⁹¹

8.B. Aplicaciones y alternativas de implementación

Teniendo en cuenta lo expuesto en los puntos anteriores, además de la información de público conocimiento, podemos percibir que la Argentina tiene una larga trayectoria de inestabilidad política e insitucional, condiciones que atentan contra el buen desempeño de su economía y dificultando significativamente cualquier intento de construcción de una estrategia de marca país. Son coincidentes con este panorama expertos como Rosales, que comenta: *“poner en práctica un proceso de consensos [...] en esta época de grietas es difícil [...] porque no hay un acuerdo de fondo. El país está un poco dividido en eso [...]”*⁹². Aunque algunas señales positivas están apareciendo en el horizonte, no hay aún indicios claros de una mejora concreta y perdurable; en este sentido, nos vemos inclinados a preguntarnos por un lado si realmente tiene sentido trabajar una estrategia de marca país

⁹⁰ Entrevista personal con Máximo Rainuzzo. Buenos Aires, Argentina, 27/7/2016.

⁹¹ Entrevista personal con Sergio Rey. Buenos Aires, Argentina, 8/8/2016.

⁹² Entrevista personal con Luis Rosales. Buenos Aires, Argentina, 5/8/2016

para la Argentina y, por otro lado, ¿qué ventajas comparativas podrían formar parte de la marca y mantenerse estables en este contexto siempre cambiante?

Respondiendo a la primer pregunta, aunque muchos indicadores podrían llevarnos a pensar que cualquier estrategia de marca país para la Argentina es inviable y está condenada al fracaso, creemos que esta afirmación es excesivamente pesimista. La construcción de una marca país es sin dudas un emprendimiento ambicioso y desafiante —hemos podido verificarlo en las opiniones de nuestros entrevistados— pero de todos modos, un programa estratégico, implementado en forma eficiente, sinérgica y sistemática, teniendo en cuenta una articulación inteligente tanto con los elementos internos como externos del país y con sus objetivos económicos reales, no debería enfrentar mayores obstáculos para alcanzar su meta.

Con esta idea en mente, podríamos tomar como modelo a seguir un caso paradigmático como es la marca España, considerada por algunos expertos como una de los más exitosas del mundo:

“En España hay un Ministerio de Turismo porque el turismo es la principal actividad económica, tiene el 15% del PBI, sin embargo, la marca España no depende del ministerio de turismo [exclusivamente], es un ente autónomo porque los españoles, si bien quieren exportar turismo, también quieren exportar —como lo están haciendo— trenes, heladeras, autos y centrales nucleares; quieren exportar otro tipo de cosas. Por eso ¿quiénes están en el organismo marca España? El Ministerio de Economía, el Ministerio de Turismo, el Ministerio de Ciencia y Tecnología, el Instituto de Comercio Exterior, el Instituto Cervantes [...]. Es tan importante la marca España, que han creado un organismo que depende directamente de la Presidencia de Gobierno, [...] se le da el nivel en la agenda que se merece”.⁹³

Afortunadamente para nosotros, también existen casos en la región que dan cuenta de que no solo los países centrales han sido exitosos. Tal es el caso de Chile que, según la opinión de algunos expertos, ha implementado un

⁹³ Entrevista personal con Fernando Cortiñas. Buenos Aires, Argentina, 9/8/2016.

programa de marca país muy efectivo y ha logrado cosechar buenos resultados:

*“Chile tiene un modelo lindo, que es la Fundación Imagen de Chile, que es quien lleva adelante la gestión y difusión de la marca. Es un organismo 50% estatal y 50% privado, pero por ley su presidente es el Canciller. El país ha decidido que la promoción de la marca país, la difusión, gestión, etc. la lleva adelante un organismo de base estatal-privada, pero quien tiene el veto final es el Canciller”.*⁹⁴

Adicionalmente, Koniszczzer hace un paralelismo con lo que ocurre en nuestro país para poner de relieve la complejidad de las dinámicas de gobernanza de este tipo de marcas:

*“Hasta ahora existía la fundación ExportAr, que tenía una estructura de organismo autárquico, [...] pero no sé si debería ser tan autónomo, independiente o separado porque también está la cuestión del poder. Tiene que tener una estructura que le permita adjudicarse una cuota de poder para poder tener algún tipo de capacidad de ejecución. [...] Aquí tendría que haber algo así [...], tendría que haber un organismo coordinado y que tenga directa relación con el poder ejecutivo”.*⁹⁵

Respecto a las alternativas de implementación concretas, este experto enfatiza una serie de puntos clave para que la estrategia se lleve a cabo en forma efectiva:

*“Primero [es importante] que tenga duración en el tiempo más allá de los cambios políticos. [...] La verdad que para mí el modelo debería ser así: una modelo con una entidad que perdure a través de los gobiernos y que tenga representantes de todas las funciones que lleva adelante una marca país, es decir, exportadores, turismo, inversiones, todos ahí. Que haya un directorio obligatorio cada dos meses se juntan, dialogan y después ejecuta el director”.*⁹⁶

Para contestar a nuestra segunda pregunta, podríamos decir que durante nuestro proceso de entrevistas en profundidad han aflorado fehacientemente algunas ventajas competitivas clave en torno a las cuales construir

⁹⁴ Entrevista personal con Gustavo Koniszczzer. Buenos Aires, Argentina, 8/8/2016

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Entrevista personal con Gustavo Koniszczzer. Buenos Aires, Argentina, 8/8/2016

efectivamente una marca país para la Argentina, capaz de mantenerse constante en el tiempo. En aras de la brevedad, recordaremos al lector que estos conceptos han sido desarrollados en el capítulo “7.B.I. Aciertos”, pero no sobra mencionar que tienen que ver con las riquezas naturales, la cultura, el capital humano y los productos estrella del país como la carne y el vino. Esta lista no busca de ningún modo ser definitiva ni totalizadora, se trata meramente de algunos ejemplos que aparecen en el imaginario colectivo y en las opiniones de nuestros expertos consultados y creemos que podrían ser realmente útiles y beneficiosos para el futuro de la marca.

Ahora bien, para una efectiva puesta en práctica y correcta gestión a lo largo del tiempo, es fundamental tener en cuenta las observaciones de Rosales:

*“Claramente un programa de marca país necesita estar en este nivel, porque si te propones un objetivo ambicioso como es reconvertir o influir en las audiencias internacionales para conseguir reconvertir tu imagen e ir construyendo una marca es un trabajo necesariamente de largo plazo y de mucha potencia y de mucha coherencia, y para ello se necesita un alto grado de coordinación, y eso se logra cuando está concebido en lo más alto del poder administrativo, para que todos le presten atención”.*⁹⁷

8.C. Recomendaciones adicionales

Como complemento de lo expuesto en los puntos anteriores, nos gustaría agregar algunas recomendaciones, para contribuir a una visión integradora del tema en cuestión.

Hemos visto respecto de la marca país Argentina, que sus luces y sombras son diversas y tienen origen en múltiples factores. Ello se evidencia en los resultados mixtos que obtiene y en que casi todos los entrevistados dan cuenta de esta mezcla casi indivisible de éxitos y fracasos que nos identifica, y que podría hacernos pensar que somos incapaces de que nuestras acciones estratégicas nos lleven a buen destino en forma moderadamente predecible. Parecería que este comportamiento contradictorio que combina

⁹⁷ Entrevista personal con Luis Rosales. Buenos Aires, Argentina, 5/8/2016.

éxitos y fracasos fuera imposible de evitar o separar, como si se tratara de dos caras de la misma moneda:

“Ejemplos positivos de marca país son el esfuerzo de los vitivinicultores mendocinos en el B2B, las acciones de la Ciudad de Buenos Aires para atraer turismo. Paradójicamente, quienes más hacen por la marca Argentina no tienen nada que ver con el gobierno: Messi, el Papa [...]. Construyen marca país a pesar de los esfuerzos del gobierno de no hacer marca país. [...] El sector privado hace patria y levanta bandera a pesar de... Esto demuestra de forma definitiva el deambular errático de Argentina como país. [...] No hay esfuerzos voluntarios, coherentes y planificados de construir una marca país Argentina”⁹⁸.

También hemos visto que existen dudas o inquietudes respecto de los métodos de medición de performance imperantes en la industria. En este sentido, una mirada conciliadora —tanto por su contenido como por su fuente— es la de Koniszczzer, que pone el foco en el eje temporal del trabajo de construcción y conformación de la imagen de los países, que *“no se mide en años, se mide en décadas”⁹⁹*. Por esta misma razón, es recomendable abstenerse de la tentación de sacar conclusiones apresuradas o tomar decisiones en base a información que no tenga en cuenta el desarrollo y la evolución orgánica de las marcas. En palabras de Fontana: *“[...] yo creo en el comportamiento de las marcas en el tiempo. [...] Cuando se hace una marca y la marca dura 50 años, entonces esa marca fue exitosa”¹⁰⁰*.

Algunos aportes fundamentales tienen que ver con los planes de implementación de las estrategias de marca país, así como también su gestión y seguimiento de forma coherente a lo largo del tiempo por intermedio de un ente u organización especializada:

“Creo que Argentina tiene que tener un plan de acción. Debería crear una entidad marca Argentina, que sea ‘cross’, que sea

⁹⁸ Entrevista personal con Fernando Cortiñas. Buenos Aires, Argentina, 9/8/2016.

⁹⁹ Entrevista personal con Gustavo Koniszczzer. Buenos Aires, Argentina, 8/8/2016.

¹⁰⁰ Entrevista personal con Rubén Fontana. Buenos Aires, Argentina, 25/7/2016.

*multidimensional, porque la marca país es algo demasiado importante como para que dependa de una secretaría de turismo. [...]”*¹⁰¹.

En virtud de ello, Rainuzzo ofrece algunas ideas que se complementan con lo expuesto anteriormente:

*“La gestión de una marca país tiene que estar liderada por un ente político apartidario. Político porque la expresión marcaría de la Argentina no deja de ser un signo político del país, persigue una visión política. Es de alguna forma la manifestación de una política de estado por detrás, pero tiene que ser apartidaria. El ente no tiene que estar manejado por el partido de turno, porque la marca país hay que construirla independientemente de la bandera política de turno. Debería estar apuntado a la estrategia de largo plazo, custodiada por esta entidad a lo largo del tiempo”*¹⁰².

Por otra parte también es importante tener en cuenta que, como hemos visto en el capítulo correspondiente, nada de todo esto podrá prosperar sin el apoyo y la articulación sinérgica con el sector privado porque *“el sector público es el que le tiene que dar el marco al sector privado para que participe y para que en forma conjunta se desarrolle la estrategia, desde la generación del proyecto hasta la implementación. No puede ir uno por un lado y otro por el otro. No solo es responsabilidad del Estado, es también responsabilidad de los privados que salimos constantemente promocionando [la marca]”*.¹⁰³

Otro hecho para tener en consideración tiene que ver con las metodologías de trabajo que se ponen en práctica para llevar a cabo las estrategias. En algunas oportunidades se recurre a concursos o convocatorias abiertas para llevar a cabo algunos proyectos dentro del marco de la estrategia que, más allá de que puedan ser tangenciales, afectan a la marca en su conjunto porque la desprestigian o anulan su capacidad de avanzar eficientemente hacia su objetivo. Concretamente veremos el caso del llamado a concurso para el diseño de la marca país Argentina el año 2008, cuyo aporte a la

¹⁰¹ Entrevista personal con Fernando Cortiñas. Buenos Aires, Argentina, 9/8/2016.

¹⁰² Entrevista personal con Máximo Rainuzzo. Buenos Aires, Argentina, 27/7/2016.

¹⁰³ Entrevista personal con Sergio Rey. Buenos Aires, Argentina, 8/8/2016.

estrategia macro es cuestionado por algunos expertos que jugaron un papel relevante en el proceso:

“Un concurso de estas dimensiones no se puede dejar librado a ciertos aspectos que tienen que ver con la casualidad o con las circunstancias. El problema que se presentó con el jurado fue un problema muy delicado, imposible de revertir desde la lógica. No había argumentación, la moneda fue echada desde el comienzo y no hubo forma de revertir la situación”. ¹⁰⁴

Adicionalmente, continúa exponiendo sus dudas al respecto del tema de los concursos y su contribución a la marca país como conjunto:

“Una necesidad de un país no se puede dejar librada al azar de un hecho como el que sucedió [...]. Porque entiendo que estaba bien elegir un jurado plural por el hecho que la marca debe representar la pluralidad del país; pero cómo hacer para que no se sectorice de la manera como se sectorizó, cómo hacer para que haya una mirada más inteligente del problema y no una mirada puramente circunstancial o estética. ¿Por qué ese hombre dijo ‘esa es la marca país’ y por qué los demás le creyeron, y por qué después yo no tuve fuerza para revertir eso pese a que intenté explicarlo y demás? Eso habría que ver como se hace para que no suceda, porque es algo que nos involucra de manera pesada, es muy significativo”. ¹⁰⁵

De este modo, vemos que algunos procesos de trabajo que en otras circunstancias podrían llegar a tener un aporte positivo, en el caso puntual de las estrategias de marca país, resultarían contraproducentes de acuerdo a la opinión de algunos expertos.

Para terminar, nos gustaría recomendar a todos los académicos y profesionales que encaren un proyecto relacionado con marca país, ya se trate de Argentina o de cualquier otro país del mundo, que tengan como criterio que este tipo de marcas son herramientas que apuntan a mejorar la competitividad y triunfar en el nuevo escenario del capitalismo global, y que, como tales, han de ser gestionadas teniendo en cuenta no solo su aspecto económico-comercial desde el punto de vista del Marketing, sino también su

¹⁰⁴ Entrevista personal con Rubén Fontana. Buenos Aires, Argentina, 25/7/2016.

¹⁰⁵ Ibid.

circulación en la esfera social de la vida humana, entendida en sentido amplio. Todo ello apunta a una efectiva evaluación, seguimiento, preservación y gestión de las marcas país a través de estrategias coherentes en los aspectos comunicacionales y de marketing, flexibles pero consistentes en términos marcarios y sostenibles a lo largo del tiempo.

9. CONSIDERACIONES FINALES

Luego de completar el recorrido propuesto, creemos que sería conveniente ofrecer una serie de consideraciones finales que sirvan como aporte al tema de cara al futuro.

En aras de la efectividad, consideramos que una estrategia de marca país Argentina verdaderamente superadora, debería trabajar sobre cuatro ejes principales: internalización, competitividad, diálogo e identidad. Si bien cada eje tiene que ver con áreas de acción específicas, todos ellos dialogan entre sí y trabajan en forma mancomunada para producir un impacto positivo sobre la performance de la marca en su conjunto.

A continuación presentaremos un cuadro que resume nuestras recomendaciones esquemáticamente, luego elaboraremos en detalle.

EJES DE TRABAJO:	IMPLEMENTACIÓN:
1. Internalización: construcción de la identidad marcaria a nivel nacional como punto de partida para triunfar a nivel global.	1. Políticas de continuidad marcaria: <ul style="list-style-type: none"> • Independencia del gobierno de turno. • Políticas de estado que acompañen y fortalezcan la marca. • Ente autónomo mixto con buena articulación público-privado y acción a largo plazo. 2. Articulación local-global: <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución a través de agencias y profesionales del país para reforzar el carácter local de la marca y su proyección internacional.
2. Competitividad: mejora de la performance en el plano económico-comercial y en el funcionamiento de las instituciones gubernamentales.	
3. Diálogo: cooperación transversal entre todos los sectores, en un marco de trabajo sinérgico y abierto.	
4. Identidad: como resultado del efectivo y coherente funcionamiento en cada aspecto de la marca.	

El eje de la internalización tiene que ver con entender que la marca es un activo del país, que pertenece a sus ciudadanos, quienes deber volverse protagonistas y embajadores de la marca tanto en el país como en el extranjero. Un punto de partida para este proceso de cambio tiene que ver con la recuperación del valor de la marca de cara al público interno, es decir,

trabajar en la autovaloración de la ciudadanía y la generación de consciencia al respecto de la importancia de la marca “puertas adentro”. Una marca que realmente se sienta como propia y se atesore en lo profundo del imaginario colectivo es el primer paso en un proceso de cambio positivo para la marca en su conjunto. Si los propios argentinos no logran apropiarse de la marca y sentirse orgullosos de ser sus dueños, es prácticamente imposible que el público internacional la aprecie y se genere una demanda de los productos, servicios e ideas de ese origen.

Por su parte, el eje de competitividad apunta a mejorar la forma en que se desenvuelve la Argentina, entendida en términos amplios, tanto como país y como marca. Fundamentalmente, esto tiene que ver con perfeccionar su performance en el plano económico-comercial y mejorar el funcionamiento e integración de sus instituciones gubernamentales, todo lo cual impactará positivamente en su prestigio internacional. Estas mejoras abonarán al doble propósito de construir una marca fuerte y sentar las bases que permitirán que los postulados y promesas de la marca se verifiquen fehacientemente en el plano de la realidad.

En lo que respecta al eje del diálogo, recomendamos trabajar en una estrategia con el objetivo de entablar un diálogo transversal y democrático entre todos los actores protagonistas en la construcción de una marca país fuerte, en un marco de colaboración sinérgica y abierta. Un país que no habla claramente, que es hermético e impredecible limita sus propias oportunidades de mejora y crecimiento. Estas medidas de cambio apuntan a fomentar la comunicación entre los estamentos internos que hacen al buen funcionamiento de la marca en el plano nacional así como también con los pares y socios estratégicos a nivel global. La diplomacia, interacción y colaboración comercial eficaz con los pares de la región y del mundo ayudan a aumentar el protagonismo de la Argentina a nivel internacional y ponerla nuevamente en un primer plano; consiguientemente, marca país y país crecerán en forma conjunta y sinérgica.

Finalmente, el eje de identidad tiene que ver con la consolidación de una marca país Argentina potente y coherente en todo aspecto. Este punto es quizás una síntesis de todos los ejes mencionados anteriormente, y surge como resultado de la efectiva interacción de todos ellos. Una identidad fuerte

es la verificación del correcto proceder en todos los aspectos que hacen a la marca.

Otra propuesta –un aporte del autor– que sin dudas contribuiría a la mejora de la marca país Argentina, es la relacionada al fomento del desarrollo de las industrias de la comunicación, el marketing y la gestión estratégica de marcas, ya que, como hemos visto, en numerosas oportunidades los proyectos que involucran a la marca son encargados a agencias extranjeras o filiales locales de esas mismas organizaciones. Nuestra propuesta tiene que ver con incorporar a la cadena de valor de la marca a agencias y profesionales locales que pueden aportar una sensibilidad y conocimiento particular por vivir diariamente en primera persona la realidad del país, sin perder la proyección internacional que pudieran aportar las antes mencionadas empresas.

No podemos dejar de mencionar como punto importante a tener en cuenta en nuestro camino de mejora la creación de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina, ya que, como hemos visto, actualmente no existe una mirada unificada respecto del proceder de la marca país; este hecho tiene como resultado una inconsistencia y desacuerdos repetidos, lo cual deteriora los cimientos de la marca. Trabajando en forma sinérgica con todas las partes involucradas para el crecimiento constante de la marca, tomando las decisiones necesarias en forma consensuada, inclusiva y dialógica, contemplando la pluralidad de intereses y la multiplicidad de objetivos entre manos, y con la democracia como base para la construcción de acuerdos, creemos que tanto la marca como el país podrían retomar prontamente el camino del crecimiento.

Como síntesis de estas propuestas de mejora, quisiéramos decir que el camino para llegar a una marca país Argentina superadora tiene que ver con la construcción de una marca inclusiva, una marca que se construye desde adentro hacia fuera y que verdaderamente entienda la propia naturaleza del país que representa, así como también la forma en que es vista en el extranjero.

10. ANEXOS

10.A. Criterios de medición de performance

El objetivo del presente apartado no es estudiar detalladamente la cuestión entre manos sino evidenciar brevemente la diversidad de criterios y componentes que son tenidos en cuenta, y aquellos que no, en la elaboración de algunos de los índices de medición de performance de marcas país más difundidos en la actualidad. Por oposición, mencionaremos también aquellos elementos que creemos que son dejados de lado y deberían ser considerados igualmente.

Para comenzar, podemos decir que FutureBrand utiliza el Modelo Jerárquico de Decisiones (HDM), desarrollado por ellos mismos, que se aplica para *“determinar de qué modo las audiencias clave –incluyendo residentes, inversores, turistas y gobiernos extranjeros– se relacionan con una marca país desde el mero conocimiento hasta la total recomendación”*¹⁰⁶. Según exponen en sus propias publicaciones, su muestra se compone de *“datos cuantitativos de 2.000 viajeros frecuentes de negocio y placer de alrededor del mundo y pertenecientes a los siguientes países: Estados Unidos, Reino Unido, Emiratos Árabes, Australia, India, Sudáfrica, China, Alemania, Japón, Rusia, Italia, Francia, Suecia y Corea del Sur. Adicionalmente, [realizan consultas con] expertos en turismo, exportaciones, inversiones y políticas públicas de distintos países, de dentro y fuera de la región. [Se centran en los ejes de] conocimiento, familiaridad, asociaciones, preferencia, consideración, visita [y] recomendación”*¹⁰⁷.

Por su parte, el índice de Anholt-GfK *“mide la imagen de 50 países, con respecto a sus Exportaciones, Gobernabilidad, Cultura, Gente, Turismo e Inmigración/ Inversión. Para el estudio de 2013, se realizaron un total de 20.445 entrevistas en línea en 20 países desarrollados y en vías de desarrollo con adultos mayores a 18 años. Los parámetros más actualizados de población en línea se utilizaron para ponderar la cifra de la muestra*

¹⁰⁶ Country Brand Index Latinoamérica 2013, Futurebrand. 2013. P.9.

¹⁰⁷ Country Brand Index Latinoamérica 2013, Futurebrand. 2013. P.8.

*obtenida en cada país, para que reflejara características demográficas clave como la edad, el género y la educación.”*¹⁰⁸.

El Barómetro de Ciudades Europeas publicado por Saffron *“examina una muestra de 57 ciudades seleccionadas en función de su posición en los indicadores globales de turismo, habitabilidad, negocios y atracción de inversión extranjera directa. Para evaluar los activos de una ciudad, analizamos su infraestructura, seguridad, atracciones, clima y desempeño económico, mientras que el ‘buzz’ global fue medido usando una combinación de menciones en medios y redes sociales”*¹⁰⁹.

Otro de los índices más difundidos, el de Bloom Consulting, consultora madrileña de branding de países, *“comprende cuatro variables clave utilizadas para analizar el éxito de 180 marcas de país únicas, así como también su desempeño relativo en comparación entre sí. El algoritmo explica tanto el desempeño económico del sector turístico de un país como su rendimiento online, considerando así datos duros y blandos en un ranking preciso y objetivo”*¹¹⁰.

Dicho todo esto, quisiéramos mencionar sucintamente aquellos elementos que consideramos sería importante tener en cuenta para un análisis más completo de la performance de las marcas país. Principalmente, creemos que más allá del tamaño o diversidad de las muestras, se está dejando de lado el factor humano en la construcción de marca y reputación para los países. Los elementos blandos que hacen a la percepción y experiencia de marca de un país son a veces dejados de lado a favor de los datos duros, que si bien a priori son más esclarecedores, no alcanzan a dar cuenta de la complejidad y multiperspectividad del tema en cuestión. *“Tal vez el punto más importante aquí es que los rankings de marca de lugar presentan mucha información útil para los promotores del lugar y los marketineros, pero puede ser confuso para el público en general, especialmente si la cobertura de los medios o la experiencia directa de un país en particular no coincide con su posición en el ranking”*¹¹¹.

¹⁰⁸ Nation Brands Index 2013, Anholt-GfK 2013. P.3.

¹⁰⁹ <http://saffron-consultants.com/views/city-brand-barometer/>

¹¹⁰ Country Brand Ranking, Tourism Edition 2014-2015. Bloom Consulting. P.5.

¹¹¹ <http://placebrandobserver.com/country-brand-rankings/>

Siguiendo esta lógica, la explotación comercial y posterior utilización que se hace de estos índices por parte de la industria del marketing y la comunicación en general admite que sea al menos considerable como una posibilidad la existencia de un sesgo o parcialidad en el manejo de los datos. En síntesis, dado que lo que está en juego en última instancia es la reputación y la imagen de marca de un país, creemos que es recomendable hacer un esfuerzo extra en aras de una mirada más holística y orgánica de la performance de las marcas país, de modo que el análisis resultante sea una verdadera contribución a la mejora constante de estas herramientas de marketing tan útiles y complejas.

10.B. Protocolo de entrevista

Nuestro trabajo se sostiene significativamente sobre la información recolectada en estas entrevistas, por este motivo, desde ya le solicitamos cordialmente su permiso para citar sus respuestas con nombre y apellido.

- 1. ¿En general, cuál es su opinión de la marca país Argentina?
- 2. ¿Según su punto de vista, cuáles son los aciertos logrados?
- 3. ¿Cuáles son sus desaciertos o asignaturas pendientes?
- 4. En lo que respecta a exportaciones, turismo, inversiones extranjeras, influencia política y estereotipos nacionales:
 - a. ¿Cuán importante le parece en términos estratégicos realizar un buen trabajo de la Marca País Argentina para producir el efecto mencionado?
 - b. ¿Cuán exitosa cree que ha sido la gestión de Marca País Argentina hasta el momento en cada uno de los aspectos que le voy a mencionados?
- 5. ¿Qué opina acerca de los métodos de medición de la performance que se aplican actualmente? Por ejemplo: CBI de Futurebrand, índices de Simon Anholt, etc.
- 6. ¿Cree que en ocasiones exista un sesgo o parcialidad en términos de que muchas veces los actores que están involucrados en los proyectos son los mismos que luego miden su performance?
- 7. ¿Qué opina acerca de la manera en que operan en forma conjunta


la marca país Argentina y algunas marcas que nuclean la comercialización de productos argentinos en el extranjero? Ej.: Wines of Argentina, IPCVA, Consejo Federal Pesquero, Cámara Argentina de Productos Químicos, etc.

- 8. ¿Cuáles son los desafíos que ve en el futuro cercano para construir una marca país cada vez más exitosa?
- 9.a. ¿Qué medidas podría tomar el gobierno para lograr la mejora?
- 9.b. En su opinión, ¿cuál es el rol del sector privado en la construcción y mantenimiento de una marca país exitosa? ¿Qué opina de la actuación del sector privado en la Marca País Argentina hasta hoy? ¿Qué actores del sector privado podrían o deberían hacer más para mejorar la Marca País Argentina?
- 10. ¿Estaría usted de acuerdo con fijar como un objetivo de corto plazo la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina, con el foco puesto en la construcción de “Brand awareness” para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional? ¿Porqué si o no?
- 11. [Si está de acuerdo con el punto anterior] En su opinión, ¿cuáles serían los puntos clave a tener en cuenta para alcanzar lograr la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?
- 12. ¿Hay algo más que quisiera agregar?

¡Muchísimas gracias por su colaboración! Le enviaremos una copia de la tesis una vez que esté terminada.

10.C. Desgrabaciones parciales de las entrevistas

	Fecha	Nombre
	19/07/2016	Norberto Chaves
Pregunta		
1. ¿En general, cuál es su opinión de la marca país	07:05 Lo que yo creo que fue frágil o insuficiente es el operativo de	

Argentina?	branding: los programas abordados por el país, a través de la institución adecuada, para reposicionarlo no solo en la opinión externa sino interna.
2. ¿Según su punto de vista, cuáles son los aciertos logrados?	09:30 Mucho ha hecho por la imagen del país el cine argentino [...]. Personajes que sin que nadie se lo hubiera programado han cumplido un papel de branding. Eso habría que aprovecharlo. 20:15 Reivindico que se haya abordado un programa de marca país. Eso, en principio, me parece evolucionado. Valoro que se hayan llevado a cabo algunas acciones de difusión del país porque es un país de alto perfil, no es un país que pase desapercibido. Es un país que está muy seguido para bien y para mal en la prensa y en la televisión, y eso, aunque sea con problemas, es muy favorable porque mantiene los canales abiertos.
3. ¿Cuáles son sus desaciertos o asignaturas pendientes?	Este país tiene una asignatura pendiente interna, que es su autorreivindicación [...]. Un país que es autodesvalorizado difícilmente pueda proyectarse de una manera convincente en el mercado internacional [...]. Pese a los esfuerzos realizados últimamente con el tema de la nacionalidad [...] sigue habiendo una actitud obsecuente incluso respecto del idioma.
4. En lo que respecta a exportaciones, turismo, inversiones extranjeras, influencia política y estereotipos nacionales: a. ¿Cuán importante le parece en términos estratégicos realizar un buen trabajo de la Marca País Argentina para producir el efecto mencionado? b. ¿Cuán exitosa cree que ha sido la gestión de Marca País Argentina hasta el momento en cada uno de los aspectos que le voy a mencionados?	NS/NC 
5. ¿Qué opina acerca de los métodos de medición de la performance que se aplican actualmente? Por ejemplo: CBI de Futurebrand, índices de Simon Anholt, etc.	22:15 Tengo mis serias reservas respecto a estos criterios. No se puede ser juez y parte, por más objetivo que uno sea. [...] No lo veo sano. 23:40 Tengo serias dudas sobre los criterios dominantes en medición, no solo medición de marca país, sino medición de mercados. En ese campo hay muchísimos prejuicios acerca del papel de los estudios de opinión, las encuestas. [...] No necesariamente un resultado negativo en la opinión es negativo en lo estratégico.
6. ¿Cree que en ocasiones exista un sesgo o parcialidad en términos de que muchas veces los actores que están involucrados en los proyectos son los mismos que luego miden su performance?	24:35 Me parece peligroso y no es prestigiante para el equipo o la empresa. La empresa debe inhibirse. 25:35 Preguntarle al público es casi tirar el dinero.
7. ¿Qué opina acerca de la manera en que operan en forma conjunta la marca país Argentina y algunas marcas que nuclean la comercialización de productos argentinos en el extranjero? Ej.: Wines of Argentina, IPCVA, Consejo Federal Pesquero, Cámara Argentina de Productos Químicos, INPROTUR, Fundación ExportAr, Argentina Trade Net, etc.	NS/NC

8. ¿Cuáles son los desafíos que ve en el futuro cercano para construir una marca país cada vez más exitosa?	NS/NC
9.a. ¿Qué medidas podría tomar el gobierno para lograr la mejora?	NS/NC
9.b. En su opinión, ¿cuál es el rol del sector privado en la construcción y mantenimiento de una marca país exitosa? ¿Qué opina de la actuación del sector privado en la Marca País Argentina hasta hoy? ¿Qué actores del sector privado podrían o deberían hacer más para mejorar la Marca País Argentina?	NS/NC
10. ¿Estaría usted de acuerdo con fijar como un objetivo de corto plazo la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina, con el foco puesto en la construcción de "Brand awareness" para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?	37:55 Estratégicamente es muy importante que sea ese organismo el que construya la marca país, para que la marca no quede pegada a una administración política determinada. Ese concejo económico-social tiene una inercia más larga que la de los cuatro años del gobierno. [...] Lo efímero del período gubernamental no favorece a la marca país.
11. [Si está de acuerdo con el punto anterior] En su opinión, ¿cuáles serían los puntos clave a tener en cuenta para alcanzar lograr la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?	40:05 Cuando la marca está anclada en el sentimiento nacional, en la reivindicación pública o en valores clave del país, ningún gobernante se atreverá con ella, por lo tanto seguirá acumulando capital marcario.
12. ¿Hay algo más que quisiera agregar?	41:10 La estrategia de marca país, el programa de crear una marca país [...] en el sentido de branding [...] es muy difícil que tenga opositores, porque todo el mundo va a entender muy rápido que eso los beneficia.

	Fecha	Nombre
	25/07/2016	Rubén Fontana
Pregunta		
1. ¿En general, cuál es su opinión de la marca país Argentina?	00:37 Posiblemente sea una marca que está a destiempo de la historia o a contratiempo de la historia, por las características formales que tiene y por la estrategia que está pensada detrás de ella". 1:02 "Una marca país, de alguna manera, se tiene que basar en lo que se conoce de ese país, en lo que es más notable de ese país, en lo que produce, en lo que produjo, en su historia, en su perspectiva. Me parece que la marca elegida es una solución un poco formal para lo que necesita un país. [...] Es un partido que está a destiempo, que hubiera estado bien en otro momento histórico, pero que ahora su representación se queda un poco corta.	
2. ¿Según su punto de vista, cuáles son los aciertos logrados?	NS/NC	

<p>3. ¿Cuáles son sus desaciertos o asignaturas pendientes?</p>	<p>2:30 Lo que yo cuestiono es la estrategia. Partiendo de una estrategia que quizás no sea la más conveniente posiblemente me cueste más ver aciertos. Los aciertos serían estéticos". 10:25 No veo que esté actuando [...] porque es una marca formal, casi te diría estética. [...] Me parece que una marca país es otra cosa, que representa otros valores". /// 13:08 "No sé si el estado la ha aplicado con consciencia. [...] Puede ser bueno o malo un diseño, pero si no hay una consciencia de aplicación y de trabajo sobre eso, no sé cuánto puede hacer el diseño para que eso funcione, depende de terceros, en este caso de un gobierno, de una estructura institucional, de una perseverancia industrial y agroexportadora.</p>
<p>4. En lo que respecta a exportaciones, turismo, inversiones extranjeras, influencia política y estereotipos nacionales: a. ¿Cuán importante le parece en términos estratégicos realizar un buen trabajo de la Marca País Argentina para producir el efecto mencionado? b. ¿Cuán exitosa cree que ha sido la gestión de Marca País Argentina hasta el momento en cada uno de los aspectos que le voy a mencionados?</p>	<p>NS/NC</p>
<p>5. ¿Qué opina acerca de los métodos de medición de la performance que se aplican actualmente? Por ejemplo: CBI de Futurebrand, índices de Simon Anholt, etc.</p>	<p>NS/NC</p>
<p>6. ¿Cree que en ocasiones exista un sesgo o parcialidad en términos de que muchas veces los actores que están involucrados en los proyectos son los mismos que luego miden su performance?</p>	<p>15:10 Normalmente estas cosas son interesadas, yo creo que en el comportamiento de las marcas en el tiempo. Cuando me preguntan si una marca ha sido exitosa, yo la mido por el tiempo. Cuando se hace una marca y la marca dura 50 años, entonces esa marca fue exitosa.</p>
<p>7. ¿Qué opina acerca de la manera en que operan en forma conjunta la marca país Argentina y algunas marcas que nuclean la comercialización de productos argentinos en el extranjero? Ej.: Wines of Argentina, IPCVA, Consejo Federal Pesquero, Cámara Argentina de Productos Químicos, INPROTUR, Fundación ExportAr, Argentina Trade Net, etc.</p>	<p>NS/NC</p>
<p>8. ¿Cuáles son los desafíos que ve en el futuro cercano para construir una marca país cada vez más exitosa?</p>	<p>17:15 Yo creo que habría que arrancar de nuevo con la marca país". 17:37 No tiene un sustento para perdurar ni para representar todas las circunstancias, situaciones, personas e historias que están contenidas en este país. 18:33 Me parece que hay una estrategia equivocada en el partido. Entonces si hay algo que hacer, es partir de una estrategia diferente.</p>

<p>9.a. ¿Qué medidas podría tomar el gobierno para lograr la mejora?</p>	<p>24:55 Cada país es diferente. Cada situación es diferente. Cada historia es diferente. Cada necesidad de inserción en el mundo es diferente. Por eso es tan delgada la forma de encarar la solución de este problema. [...] Entonces eso es lo que me parece que hay que descubrir para que una marca verdaderamente represente a un país.</p>
<p>9.b. En su opinión, ¿cuál es el rol del sector privado en la construcción y mantenimiento de una marca país exitosa? ¿Qué opina de la actuación del sector privado en la Marca País Argentina hasta hoy? ¿Qué actores del sector privado podrían o deberían hacer más para mejorar la Marca País Argentina?</p>	<p>26:15 Para que una cosa así funciones tiene que haber una ideología detrás de una aplicación de este tipo. Tiene que tener el sello del presidente de la nación [...] argumentando y diciendo por qué es importante que ese producto [...] o lo que fuere es importante para el país [...], y por qué tiene que ir firmado por el país. El país en ese caso, es la marca país. Entonces, tiene que haber una orden superior más allá de los estratos intermedios. 27:20 [...] Los estratos intermedios tienen que tener una actitud positiva también para la cosa, tienen que comprender, tiene que haberse explicado muy bien, y yo no sé si eso se hizo, no sé si se explicó la importancia que tiene una movida de este tipo a la industria, no sé si se le explicó al campo qué importante es trabajar con una marca país y que los productos que salgan del país no solamente generen divisas para la nación, sino también representen lo que es una nación. No le podemos achacar a la formalidad el éxito o el fracaso de una situación como esta.</p>
<p>10. ¿Estaría usted de acuerdo con fijar como un objetivo de corto plazo la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina, con el foco puesto en la construcción de “Brand awareness” para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?</p>	<p>28:45 Seguramente convenga, lo que no sé es si tiene que ser totalmente privado o tiene que ser mixto. Porque a mí me parece que los intereses de la nación son tan altos que me parece que tiene que haber como una sociedad de intereses. Y que ambos estén al margen de la manipulación política, que se manejen realmente como un organismo descentralizado que pueda dirigir la suerte de una gestión. Y que además se tiene que plantear plazos.</p>
<p>11. [Si está de acuerdo con el punto anterior] En su opinión, ¿cuáles serían los puntos clave a tener en cuenta para alcanzar lograr la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?</p>	<p>NS/NC</p>
<p>12. ¿Hay algo más que quisiera agregar?</p>	<p>30:30 Creo que un concurso de estas dimensiones no se puede dejar librado a ciertos aspectos que tienen que ver con la casualidad o con las circunstancias. El problema que se presentó con el jurado fue un problema muy delicado, imposible de revertir desde la lógica. No había argumentación, la moneda fue echada desde el comienzo y no hubo forma de revertir la situación. 31:25 Una necesidad de un país no se puede dejar librada al azar de un hecho como el que sucedió [...]. Porque entiendo que estaba bien elegir un jurado plural por el hecho que la marca debe representar la pluralidad del país; pero cómo hacer para que no se sectorice de la manera como se sectorizó, cómo hacer para que haya una mirada más inteligente del problema y no una mirada puramente circunstancial o estética. ¿Por qué ese hombre dijo ‘esa es la marca país’ y por qué los demás le creyeron, y por qué después yo</p>

	<p>no tuve fuerza para revertir eso pese a que intenté explicarlo y demás? Eso habría que ver como se hace para que no suceda, porque es algo que nos involucra de manera pesada, es muy significativo.</p> <p>33:40</p> <p>Creo que hubo una estrategia que no contempló la verdadera necesidad. No es un hecho formal el que critico cuando digo que me parece que esa marca no representa a la Argentina.</p>
--	--

	Fecha	Nombre
	27/07/2016	Máximo Rainuzzo
Pregunta		
1. ¿En general, cuál es su opinión de la marca país Argentina?	<p>01:20</p> <p>Argentina está un poco rezagada en cuanto a construir su marca país de forma coherente y de forma consistente. Argentina lo que ha hecho es construir su marca a partir de algunos ejes, sobre todo el eje turismo, pero no ha trabajado consistentemente en otras variables que conforman la estrategia de la marca, que debieran ser: la cuestión social, política, de comercio exterior. Con lo cual, la Argentina es como un hijo adolescente [...] que no es un elemento orgánico, sino que se fue construyendo prácticamente por voluntades independientes, más que por voluntades consensuadas y coordinadas.</p> <p>03:02</p> <p>La Argentina ha perdido mucho campo en cuanto a construir una MP en forma consistente, porque cada sector [...] fue trabajando de forma aislada, no hubo nunca un plan MP, lo que hubo tal vez en el mejor de los casos fue un plan marca turismo Argentina.</p>	
2. ¿Según su punto de vista, cuáles son los aciertos logrados?	<p>04:40</p> <p>La verdad que si lo pienso como se construye una marca en forma coordinada y con un fundamento estratégico por detrás, diría que aciertos no hubo ninguno. Lo poco o mucho que se construyó fue por más que por iniciativas individuales o cuestiones del azar que por una cuestión de consenso y mucho menos por una cuestión de estrategia programada y planificada. Aciertos no encuentro ninguno.</p> <p>05:35</p> <p>Más que aciertos, se puede decir que el suelo argentino es tan rico y tan bello que no hace falta hacer las cosas demasiado bien para poder posicionarlo. Si la Argentina no tuviera todas estas condiciones, la Argentina la hubiera pasado muchísimo peor de lo que lo pasamos.</p>	
3. ¿Cuáles son sus desaciertos o asignaturas pendientes?	<p>06:20</p> <p>Primero definir como plano estratégico qué queremos ser frente al mundo y frente a nosotros mismos. Yo creo que lo primero que habría que trabajar es este concepto identitario. La MP uno de los objetivos fundamentales que tiene es elevar la moral del público interno, o sea del ciudadano. Toda marca se construye de adentro hacia afuera, es muy difícil construirla solamente desde la imagen sin tener algo que lo sustente, sobre todo porque cuando estamos tratando de vender una imagen y no una realidad, esa imagen se cae muy rápidamente.</p> <p>7:30</p> <p>Creo que la asignatura pendiente es primero tratar de entender cuáles son nuestras ventajas competitivas como país, definir cuáles van a ser los ejes diferenciadores que nos van a permitir generar una propuesta de valor a nivel regional, empezando por la región, pasando por lo continental, y después lo mundial, para así después generar una consistencia entre lo que digo y lo que hago.</p>	
4. En lo que respecta a exportaciones, turismo, inversiones extranjeras, influencia política y estereotipos nacionales: a. ¿Cuán importante le parece en términos estratégicos realizar un buen trabajo de la	<p>EXPORTACIONES: 5 puntos.</p> <p>Dos motivos. Uno que implícitamente va construyendo la MP, que son las políticas de gobierno. Las PG que influyen en la economía, los sectores de negocio y demás, claramente contribuyen a que la Argentina haya sido un país que en los últimos años se ha aislado del mundo y que ha perdido competitividad. [Por este motivo, independientemente de la estrategia de MP] la marca se ha visto erosionada en cuanto a su capacidad exportadora.</p>	

<p>Marca País Argentina para producir el efecto mencionado? b. ¿Cuán exitosa cree que ha sido la gestión de Marca País Argentina hasta el momento en cada uno de los aspectos que le voy a mencionados?</p>	<p>TURISMO: 6 puntos. No se deterioró tanto. Tiene espacio para crecer. No se ha deteriorado tanto producto de que la geografía argentina independientemente de todo lo que la rodea, la política y demás, ha afectado menos esta baja en la percepción.</p> <p>En el tema de turismo creo que hay algunas medidas que habría que tomar que tienen que ver primero con generar las condiciones receptoras favorables para incentivar el turismo. Esto tiene que ver también con la red vial, con la conectividad aérea y de transporte. La Argentina tiene grandes falencias en cuanto a la red de distribución y transporte en forma federal. Lamentablemente si querrás tomar aviones que no pasen por BsAs es casi imposible. Argentina es un país muy grande y extenso y eso produce un incordio. Hay que trabajar en cuanto a la infraestructura para mejorar esa calidad receptiva del país.</p> <p>Por otro lado, hay que trabajar en algunas áreas de turismo que requieren mejor capacitación y conocimiento del espacio público y también la comunicación, que termina siendo el último elemento a tener en cuenta. Por nuestra mirada cortoplacista salimos a comunicar, y vemos gran variedad de marcas de lugar, turismo, ciudad, pero a la hora de que el turista experimente esa vivencia, se lleva la belleza natural, pero no de la mejor calidad de atención, de hospedaje, de la mejor calidad, etc.</p> <p>INVERSIONES: 2 puntos. La marca Argentina era mala palabra a nivel internacional. Y me parece que por más que uno hubiese hecho la mejor comunicación publicitaria de la marca, las condiciones no favorecían la inversión. Por eso me parece tan importante el hecho de que las marcas territorio o las marcas país no se pueden alejar de las políticas públicas y de gobierno de un país”.</p> <p>INFLUENCIA POLÍTICA: 2 puntos. La Argentina quedó fuera del sistema geopolítico mundial. Y eso hizo que nadie pensara en la Argentina en cuanto a su posición de aliado o de sinergia o de posible socio a nivel regional e internacional, fuera de algunas excepciones. Argentina no fue sin duda en los últimos años un país que promoviera y diera seguridad y confianza.</p> <p>SUPERACIÓN DE ESTEREOTIPOS NEGATIVOS: influencia muy baja La Argentina alimentó los estereotipos negativos. Acá ha trabajado la Argentina en construir una imagen peor del argentino en términos de estabilidad, moralidad. [...] El estereotipo que se construyó no contribuye a la construcción de una MP seria.</p>
<p>5. ¿Qué opina acerca de los métodos de medición de la performance que se aplican actualmente? Por ejemplo: CBI de Futurebrand, índices de Simon Anholt, etc.</p>	<p>26:05 Te faltó el más importante, el que desarrolló Interbrand, que tiene que ver con el concepto de valuación marcaría, que tiene que ver con cuál es el valor que tiene la marca, independientemente de si es o no un país. La construcción de un activo intangible como es la marca tiene que tener como resultante un valor económico”.</p> <p>27:00 Si bien estos dos rankings trabajan sobre conceptos perceptivos, hay algunos otros que trabajan también sobre cuestiones que los hacen más precisos o completos. El Reputation Institute tiene el ‘Rep Country Track’, que es el tracking de la reputación de marca de los países, tiene una mirada más holística y más completa que el resto de los rankings, en cuanto al abordaje meteorológico de investigación, porque analiza muchos de los factores que integran la creación de una marca destino o una marca país, que tiene que ver con distintas dimensiones y distintos KPI’s que tienen que ver con la capacidad que tiene un país de mantener a su ciudadanía, cuán afín es su imagen entre los jóvenes, cuánto es el valor que tiene el país</p>

	<p>en cuanto a la atracción de talento, cuestiones que tienen que ver con el capital humano, y la construcción de simbólica de un país termina siendo básicamente a partir de la gente y del ciudadano. El ciudadano es quien termina construyendo la imagen de un país.</p>
<p>6. ¿Cree que en ocasiones exista un sesgo o parcialidad en términos de que muchas veces los actores que están involucrados en los proyectos son los mismos que luego miden su performance?</p>	<p>29:55 Yo parto de la base del eje de la profesionalidad. Si uno es profesional, debería separar el resultado de un estudio de reputación o de imagen con el haber sido parte integrante del desarrollo de la marca. Porque yo creo que tendríamos una mirada miope si el ponderado de percepción del país pasa por una cuestión identitaria más que por una cuestión de estructuración y planificación de una estrategia de marca país.</p> <p>31:05 Hay marcas que por más que uno las haga muy lindas y pueda generar entornos visuales muy atractivos, si después no se es coherente con un plan de construcción marcaría a nivel más global y orientado a economía, ciudadanía, moral, ética, va a terminar siendo un lindo 'logo' pero nunca será una marca que goce de reputación o sirva para atraer o genera una mejor performance en alguna de las áreas eje estratégicas del país.</p>
<p>7. ¿Qué opina acerca de la manera en que operan en forma conjunta la marca país Argentina y algunas marcas que nuclean la comercialización de productos argentinos en el extranjero? Ej.: Wines of Argentina, IPCVA, Consejo Federal Pesquero, Cámara Argentina de Productos Químicos, INPROTUR, Fundación ExportAr, Argentina Trade Net, etc.</p>	<p>3:30 Hubo planes verticales por industrias: industria agropecuaria industria del vino, industria minera, petrolera, pero no hubo un trabajo estratégico en cuanto a definir cuáles son los ejes conceptuales que van a generar esa percepción única de la marca Argentina independientemente de esos verticales que fueron construyendo su imagen fuera de lo que es el paraguas de la marca país Argentina.</p> <p>32:30 Operan en forma pésima, porque al no tener por detrás una estrategia MP, cada una de las instituciones trabajando de forma aislada al concepto de MP. Entonces cuando hablamos de este tipos de proyectos, hablamos de arquitectura marcaría. [En los casos exitosos] hay un trabajo identitario que unifica a todas las áreas que se definieron como estratégicas para la construcción de MP y son complementarias o sinérgicas a ella. Eso a lo que ayuda es que cada actividad aislada llevada a cabo por cada una de las industrias de alguna forma contribuyen a la imagen global de la MP. No tienen nada que ver con la marca país Arg. No tienen vinculación. No se trabaja en contexto. De hecho deben hasta querer alejarse cada vez más de las MP Arg. En ese sentido me parece que no hay una coherencia marcaría, son muchos efectos aislados tratando de lograr la mayor visibilidad posible en cada uno de sus ejes individuales.</p>
<p>8. ¿Cuáles son los desafíos que ve en el futuro cercano para construir una marca país cada vez más exitosa?</p>	<p>NS/NC</p>
<p>9.a. ¿Qué medidas podría tomar el gobierno para lograr la mejora?</p>	<p>NS/NC</p>
<p>9.b. En su opinión, ¿cuál es el rol del sector privado en la construcción y mantenimiento de una marca país exitosa? ¿Qué opina de la actuación del sector privado en la Marca País Argentina hasta hoy? ¿Qué actores del sector privado podrían o deberían hacer más para mejorar la Marca País</p>	<p>35:55 Los actores privados trabajan más por intereses particulares que por una marca única. [...] Nunca se ha trabajado en una estrategia en forma organizada y colaborativa. Cada uno debería ayudar a construir la marca como un todo. Son todos bloques independientes que nunca terminan de construir la casa Argentina. Se requiere una visión bastante más global tratando de alinear a todos los sectores estratégicos para la construcción de la MP, para construir una marca que beneficie y traicione como marca general, no como marcas particulares.</p>

Argentina?	38:25 Es una lástima estar tirando solamente desde las partes y no desde el todo.
10. ¿Estaría usted de acuerdo con fijar como un objetivo de corto plazo la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina, con el foco puesto en la construcción de “Brand awareness” para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?	39:05 La gestión de una MP tiene que estar liderada por un ente político apartidario. Político porque la expresión marcaría de la Argentina no deja de ser un signo político del país, persigue una visión política. Es de alguna forma la manifestación de una política d estado por detrás, pero tiene que ser apartidaria. El ente no tiene que estar manejado por el partido de turno, porque la marca país hay que construirla independientemente de la bandera política de turno. Debería estar apuntado a la estrategia de largo plazo, custodiada por esta entidad a lo largo del tiempo.
11. [Si está de acuerdo con el punto anterior] En su opinión, ¿cuáles serían los puntos clave a tener en cuenta para alcanzar lograr la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?	41:10 Tiene que haber un programa político en que esta entidad autónoma apartidaria por ley debería estar avalada y protegida del asecho político. [...] El otro punto que tiene que tener es una participación un ente colegiado en el que participan los distintos actores estratégicos para la construcción de la MP. Además tiene que tener un fondeo permanente asegurado que permita ejecutar y generar las actividades correspondientes a la construcción de la MP. El cuarto punto es que tiene que tener el aval social porque la entidad debe ser apolítica y permanente. Tienen que tener un estatuto social que permita la alternancia, que no sea un ente como la AFA o la FIFA.
12. ¿Hay algo más que quisiera agregar?	NS/NC

	Fecha	Nombre
	05/08/2016	Luis Rosales
Pregunta		
1. ¿En general, cuál es su opinión de la marca país Argentina?	00:15 En realidad el tema empieza con algunos especialistas que veníamos trabajando eso desde antes desde el punto de vista académico, en mi caso en la Maestría en la Fletcher School of Law and Diplomacy [...]. 02:05 En ese lugar está el Edmund Murrow Center for Public Diplomacy, la disciplina científica que toma los puntos de contacto entre la comunicación, la opinión pública y la diplomacia. En ese centro concentro mis estudios y escribo mi maestría, publicada por el CARI en el año 1999, es el primer trabajo sistemático que se escribe sobre cómo instrumentar un proyecto de marca país Argentina. Estas ideas son luego puestas en marcha al año siguiente, en el 2000 por el gobierno de De la Rúa, y a mí me toca la tarea de ser agregado turístico en EE.UU. con la tarea de aplicar esta idea global al mercado norteamericano, intentando hacer una prueba piloto de reconstrucción de la imagen de la Argentina. 04:05 Cuando en 2003 asume Kirchner, había poca gente que supiera del tema, cuando se decide encarar el tema y lo toma el Secretario de Medios de Comunicación, Enrique Albistur, llama al equipo que había trabajado para De la Rúa en 1999. 04:35 Desde el 2001 hasta el 2003, la Argentina no podía pensar en la construcción de ninguna marca porque no había ‘producto’, se estaba ‘quemando la tienda y el depósito’; el departamento de marketing no iba a estar pensando en la campaña publicitaria, había que apagar el incendio.	
2. ¿Según su punto de vista, cuáles son los aciertos	08:50 Lo más importante fue desde lo metodológico, plantear el tema	

logrados?	desde lo más alto del nivel administrativo para el gobierno, con la Presidencia, como un programa transversal que abarcaba distintos ministerios y secretarías [...].
3. ¿Cuáles son sus desaciertos o asignaturas pendientes?	<p>05:15 A grandes rasgos no vas a tener éxito en el programa de promoción y venta si al poco tiempo no cuidás el producto que tenes que vender, vas a tener graves incongruencias. Esa fue la principal falla del programa de marca país Argentina. Fue muy bien planteado en lo teórico, pero después, las acciones de gobierno [...] fueron desmintiendo o fueron disonantes con toda la estrategia que se había diseñado, entonces necesariamente va a producir un ruido.</p> <p>07:45 “Desde el punto de vista político, se desanduvo o se tomó un camino que era incompatible con la estrategia que se había planteado”.</p> <p>10:50 La principal fue la incongruencia entre ciertas medidas de gobierno y la estrategia que se había planteado, no vamos a supeditar la política del país a una estrategia de marca, [pero] tiene que haber cierta coherencia [...]. Por eso funcionó bastante bien reducida a una marca turística [...]. No se logró extender a otras áreas porque las prioridades eran otras.</p>
<p>4. En lo que respecta a exportaciones, turismo, inversiones extranjeras, influencia política y estereotipos nacionales:</p> <p>a. ¿Cuán importante le parece en términos estratégicos realizar un buen trabajo de la Marca País Argentina para producir el efecto mencionado?</p> <p>b. ¿Cuán exitosa cree que ha sido la gestión de Marca País Argentina hasta el momento en cada uno de los aspectos que le voy a mencionados?</p>	<p>13:25 En una primera etapa había una cierta coherencia entre la Fundación ExportAr y la Secretaría de Turismo [...] pero después, por una serie de decisiones económicas y políticas erróneas, el país quedó trabado en la exportaciones y salvo las materias primas, donde no hay marca alguna sino ventaja competitiva por precio y condiciones del país (no hace falta marca para vender soja) [...] prácticamente todas las actividades económicas quedaron golpeadas.</p> <p>TURISMO 15:40 Ahí estuvo bastante bien y hubo bastante coherencia, habían ciertas ventajas objetivas como el tipo de cambio, que hacía que Argentina fuera conveniente para el turismo internacional [...] y lo supimos aprovechar bastante bien. Hubo bastante coherencia, la Secretaría de Turismo fue ocupada por un solo equipo y tuvo continuidad [...]. Fue muy privilegiada el área de turismo y eso se notó en cuanto a resultados.</p> <p>IINVERSIONES 17:10 a promoción de inversiones no es una cuestión de marketing nada más, el marketing tiene que ayudar a una realidad, la puede ‘maquillar’, pero si la realidad es ‘inmaquillable’ no hay marketing que alcance, y eso se notó, sobre todo en los últimos años.</p> <p>INFLUENCIA POLÍTICA: 18:08 Se decidió ‘jugar en un club’, donde perdimos peso específico [...]. Jugamos un partido un tanto ajeno me parece, que fue demasiado subordinado a los intereses ideológicos del partido gobernante, y a nivel internacional, del grupo con el que ideológicamente se sentía más cómodo, que era sobre todo el Chavismo, y eso indudablemente tiene sus costos. Ahora bien, no quedó muy claro desde el punto de vista práctico qué beneficios obtuvimos por esas posiciones tan heroicas y tan poco prácticas de pelearnos con los ‘grandes’ del planeta, no sé si fue un ‘buen negocio’.</p> <p>ESTEREOTIPOS: 20:05 “os [estereotipos] de país inconstante, de conducta un tanto irresponsable los fomentamos más que superarlos, pero no por plan o el programa de imagen de marca país, sino por las decisiones de política exterior, por las decisiones de política interna, por los alineamientos que tomamos a nivel internacional. Fue una decisión política.</p> <p>21:00 Creo que hay una marca turística y nada más. Sería muy difícil llegar al objetivo en esta coyuntura, porque no se está acordando nada.</p>

<p>5. ¿Qué opina acerca de los métodos de medición de la performance que se aplican actualmente? Por ejemplo: CBI de Futurebrand, índices de Simon Anholt, etc.</p>	<p>22:25 Son buena aproximaciones para tratar de sistematizar una cuestión que es de largo plazo, muy sutil, muy abstracto. 22:55 Me parece que es un buen procedimiento para sistematizar y poner claridad en algo que sino sería muy subjetivo.</p>
<p>6. ¿Cree que en ocasiones exista un sesgo o parcialidad en términos de que muchas veces los actores que están involucrados en los proyectos son los mismos que luego miden su performance?</p>	<p>23:25 No es una ciencia exacta, el objetivo que uno tiene que perseguir es que exista un método que sistematice un modus operandi que tenga en cuenta esa dimensión y que los esfuerzos individuales vayan construyendo una visión de largo plazo.</p>
<p>7. ¿Qué opina acerca de la manera en que operan en forma conjunta la marca país Argentina y algunas marcas que nuclean la comercialización de productos argentinos en el extranjero? Ej.: Wines of Argentina, IPCVA, Consejo Federal Pesquero, Cámara Argentina de Productos Químicos, INPROTUR, Fundación ExportAr, Argentina Trade Net, etc.</p>	<p>NS/NC</p>
<p>8. ¿Cuáles son los desafíos que ve en el futuro cercano para construir una marca país cada vez más exitosa?</p>	<p>NS/NC</p>
<p>9.a. ¿Qué medidas podría tomar el gobierno para lograr la mejora?</p>	<p>30:45 Debería volver a plantearse las ventajas de fondo que esto tiene para todo el país, hacer una convocatoria muy amplia y tratar de dejarlo fuera de la pelea partidaria electoral, que es algo que a todos los gobiernos les cuesta.</p>
<p>9.b. En su opinión, ¿cuál es el rol del sector privado en la construcción y mantenimiento de una marca país exitosa? ¿Qué opina de la actuación del sector privado en la Marca País Argentina hasta hoy? ¿Qué actores del sector privado podrían o deberían hacer más para mejorar la Marca País Argentina?</p>	<p>28:50 Es una superficialidad decir que lo que se hizo en Argentina fue la construcción de una marca país, se construyó un logo que se pintó en algunos aviones.</p>
<p>10. ¿Estaría usted de acuerdo con fijar como un objetivo de corto plazo la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina, con el foco puesto en la construcción de “Brand awareness” para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?</p>	<p>24:55 “Por eso hay que tratar de que si uno se ubique en el nivel de las políticas de Estado. Es decir, que perduren y que sean indiscutibles [...] más allá de cualquier color político. 26:45 “Si no hay voluntad en hacer acuerdos de largo plazo, que transformen las decisiones en políticas de Estado, ni vale la pena empezar. Se puede hablar de una marca de promoción turística o de exportaciones, pero no de una construcción de marca [propriadamente dicha]”. tiene que plantear plazos.</p>

<p>11. [Si está de acuerdo con el punto anterior] En su opinión, ¿cuáles serían los puntos clave a tener en cuenta para alcanzar lograr la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?</p>	<p>09:34 Claramente un programa de marca país necesita estar en este nivel, porque si te propones un objetivo ambicioso como es reconvertir o influir en las audiencias internacionales para conseguir reconvertir tu imagen e ir construyendo una marca es un trabajo necesariamente de largo plazo y de mucha potencia y de mucha coherencia, y para ello se necesita un alto grado de coordinación, y eso se logra cuando está concebido en lo más alto del poder administrativo, para que todos le presten atención. 27:25 Poner en práctica un proceso de consensos para llegar a ciertos acuerdos, pero en esta época de grietas es difícil [...] porque no hay un acuerdo de fondo. El país está un poco dividido en eso, no hay un acuerdo de fondo. No es lo mismo la marca que [se puede construir] si sos Venezuela Bolivariana que si sos Chile.</p>
<p>12. ¿Hay algo más que quisiera agregar?</p>	<p>06:15 La marca no es un eslogan, un logo o una construcción gráfica, la marca es algo bastante más importante, es la construcción, la influencia en audiencias y públicos internacionales de lo que significa y a lo que uno asocia un determinado país. Esa es la marca país”. 31:45 “Buenos proyectos cuando se les da el tiempo y por algún motivo no prosperan, quedan trancos y es difícil volver a rescatarlos. Más que insistir en poner en práctica algo que no funcionó [...], habría que replanteo de otra forma más ingeniosa. Algo que tenía vigencia hace casi veinte años a nivel mundial, pero que creo que los países hoy en día lo están pensando desde otra forma. Quizás sea el momento de pensarlo desde la academia, es un gran desafío, hay que presentarlo desde otro lugar, con otro procedimiento”. “Creo que hubo una estrategia que no contempló la verdadera necesidad. No es un hecho formal el que critico cuando digo que me parece que esa marca no representa a la Argentina.</p>

	Fecha	Nombre
	08/08/2016	Gustavo Koniszczcer
Pregunta		
<p>1. ¿En general, cuál es su opinión de la marca país Argentina?</p>	<p>La marca país Argentina [...] en los últimos cinco años, del 2010 al 2015 estuvimos de algún modo involucrados con marca país Argentina. Por un lado desarrollamos primero un análisis y diagnóstico que nos solicitó Improtur, que es el organismo dependiente del Ministerio de Turismo que tenía a su cargo la gestión de la marca país Argentina [...], luego una estrategia de posicionamiento. 03:05 Venimos de llevar adelante un trabajo a nivel global, corporativo y puntualmente regional de desarrollo y creación de marcas país, análisis, gestión, estudio, bastante intensos, con objetivos entre académicos y comerciales [...].</p> <p>HISTORIA DEL PROYECTO</p> <p>04:00 La identidad visual, con respecto al posicionamiento que planteamos nosotros, tiene poco que ver. Entonces hicimos un desarrollo de identidad visual de la marca país donde extremé la posibilidad de hacer una evolución de la marca actual al punto máximo posible sin tener que pasar por una instancia masiva de concurso porque la marca ya tiene un mero reconocimiento y hay que mejorarla [...] para que sea más competitiva.</p> <p>05:48 Estoy absolutamente convencido de que eran cambios positivos [...] y que la marca Argentina en términos visuales es mejor que la anterior.</p> <p>06:35 No pude nunca más establecer un contacto con el ministro de Turismo, Gustavo Santos, que es quien está a cargo del tema, [ni]</p>	

	<p>pude contactar con el director actual que está a cargo de marca país. 08:20 No estoy viendo que estén haciendo nada. Mi opinión al respecto de la marca país hoy es de neutral a negativa, porque no la estoy viendo funcionar.</p>
<p>2. ¿Según su punto de vista, cuáles son los aciertos logrados?</p>	<p>NS/NC</p>
<p>3. ¿Cuáles son sus desaciertos o asignaturas pendientes?</p>	<p>NS/NC</p>
<p>4. En lo que respecta a exportaciones, turismo, inversiones extranjeras, influencia política y estereotipos nacionales: a. ¿Cuán importante le parece en términos estratégicos realizar un buen trabajo de la Marca País Argentina para producir el efecto mencionado? b. ¿Cuán exitosa cree que ha sido la gestión de Marca País Argentina hasta el momento en cada uno de los aspectos que le voy a mencionados?</p>	<p>PROMOCIÓN DE INVERSIONES 09:55 No solamente no lo veo sino que tengo de primera mano constatado que la agencia de promoción de inversiones no dialoga con la marca país Argentina. [...] Es una pena que la propuesta de atracción de inversiones no dialogue con la marca país.</p> <p>TURISMO 11:17 No estoy viendo tampoco que haya una actividad muy intensa. La había antes, cuando la marca dependía de Alejandro Schiavi.</p> <p>PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES 11:40 La situación es aún peor. No veo nada. No veo actividad de ningún sector que reciba apoyo por parte de la marca país. Muy contrario a los que sí veo en nuestros otros casos activos, que son Perú [y] Costa Rica. [...] Esos son tipos que se están preocupando [por su marca], y no veo que nada de eso esté ocurriendo acá.</p> <p>CRECIMIENTO DE EXPORTACIONES 16:00 [Existe una] expectativa renaciente respecto de la Argentina, que inevitablemente le pega a la marca positivamente. [...] Hay una ventana de oportunidad favorable para las actividades exportadoras de la Argentina gracias al cambio de posición. [...] Hay desde el punto de vista de la actividad comercial de la Argentina [...] una posición distinta, más abierta y más colaborativa que la que existía hasta ahora.</p> <p>19:00 Desde la propuesta actual del gobierno de turno hay una intención de adicionar modernidad a las relaciones comerciales que impliquen exportaciones, importaciones y atracción de inversiones. Aún no se verifica [...] pero arroja una calificación más positiva a lo que es la Argentina como marca.</p> <p>SUGERENCIA DE MEJORA 20:45 Argentina tiene una posición de privilegio para agregarle a la oferta exportadora una combinación de autenticidad a los productos con creatividad e innovación, que es parte del espíritu argentino, y que es creíble.</p> <p>TURISMO RECEPTIVO 23:15 El aumento en turismo receptivo sí es verificable [en la gestión anterior de gobierno], Enrique Meyer entendió el valor de que exista una marca país Argentina y tenía un manejo excepcional de los gremios y las cámaras de turismo [sino que además] tiene un currículum intachable. [...] Era un dialogado, entendía que había un</p>

	<p>valor ahí. Aceptó todo, entendía que lo que fuera que pudiera hacer la marca país servía.</p> <p>25:40 El turismo creció en la Argentina durante la gestión de Meyer, lo que debe estar cosechando Gustavo Santos es hoy por hoy sin dudas la muy buena gestión y el excelente impulso que le dejó Enrique Meyer.</p> <p>INFLUENCIA POLÍTICA 26:25 Argentina fue un gran jugador mundial hace 100 años, hoy ya no lo es más. Argentina no tiene un peso específico en el mundo. [...] Lamentablemente la gestión anterior no ha hecho mucho para mejorar esa situación. Lo único bueno que se puede decir en este sentido es que de toda Latinoamérica hay solo tres marcas país constituidas de hecho, no por propia voluntad de los organismos gestores, [...] y son Brasil, México y Argentina, en ese orden.</p>
<p>5. ¿Qué opina acerca de los métodos de medición de la performance que se aplican actualmente? Por ejemplo: CBI de Futurebrand, índices de Simon Anholt, etc.</p>	<p>31:55 Tenemos que partir de una serie de postulados. Uno tiene que ver con que las percepciones se pueden medir, porque de hecho hay una serie generalizada de opiniones que se pueden englobar, y para eso existen las investigaciones de mercado. [...] Entonces tiene sentido aprovechar la percepciones de los países. Y los objetivos tienen que ser: servirle a los organismos encargados de la gestión de las marcas país [y eventualmente tomar acciones correctivas], por otro lado sirven para entender cuáles son las expectativas de las audiencias, y también sirven para entender las tendencias dominantes [...].</p> <p>34:55 El problema es que es muy trabajoso hacerlo, es mucho el esfuerzo de búsqueda e interpretación, de tiempo dedicado, que hace que el 'premio' no necesariamente sea el más grato. Muchas veces hemos recibido comentarios [negativos].</p> <p>36:05 Funciona como un barómetro o como medidor de temperatura. Pero por otro lado si no te da bien el resultado, tu resultado [se valora negativamente o se cuestiona]. [...] El índice CBI global mide en las versiones anteriores 120 países, el último 75, en el caso de América Latina, todos: 21.</p>
<p>6. ¿Cree que en ocasiones exista un sesgo o parcialidad en términos de que muchas veces los actores que están involucrados en los proyectos son los mismos que luego miden su performance?</p>	<p>37:20 Nosotros lo neutralizamos eso en el sentido de que quien hace la investigación es una empresa independiente que se llama QRI [Consulting], que no recibe ningún 'input' de parte nuestra [...]. Es una empresa basada en Londres que lleva adelante todos los informes de Futurebrand a nivel mundial. [...] Es una transparente expresión, lo decimos y lo contamos justamente para que esto no exista [esta duda]. [...] No me preocupa en absoluto.</p>
<p>7. ¿Qué opina acerca de la manera en que operan en forma conjunta la marca país Argentina y algunas marcas que nuclean la comercialización de productos argentinos en el extranjero? Ej.: Wines of Argentina, IPCVA, Consejo Federal Pesquero, Cámara Argentina de Productos Químicos, INPROTUR, Fundación ExportAr, Argentina Trade Net, etc.</p>	<p>SINERGIAS CON MARCAS ESTRATÉGICAS DEL PAIS</p> <p>39:55 Para decirlo prolijamente, [...] creo que 'hay oportunidades de mejora'. Lo que pasa es que se da una situación que reconozco que está bien, si uno se volcase a un modelo absolutamente monolítico: Argentina-vinos, Argentina-cereales, [etc.] puede resultar poco elástico y aburrido, y poco adaptativo para las necesidades de los clusters o de los sectores que tienen a su cargo la promoción de las exportaciones en cada una de las industrias.</p> <p>SUGERENCIAS DE MEJORA</p> <p>41:26 [...] En ese sentido, creo que lo que tiene que existir es una colaboración o un apoyo. Si a Wines of Argentina lo apoya la marca país Argentina, y yo, un comprador de vinos inglés [por ejemplo] voy a notar que hay una integración y un respaldo oficial, que sin dudas le viene bien. Y por su parte si la marca Argentina se ve rodeada de</p>

	<p>las cámaras industriales, de los organismos de promoción, entonces Wines of Argentina empieza a agregarle valor a la carne vacuna porque juntas representan a lo que es la oferta exportadora del país. [...] En general todos aquellos que puedan aportar algo de valor al ingreso de divisas en Argentina, deberían hacerlo.</p>
<p>8. ¿Cuáles son los desafíos que ve en el futuro cercano para construir una marca país cada vez más exitosa?</p>	<p>28:15 Nosotros la verdad que tenemos muy poco peso específico. Ahora bien, eso no significa que no existan bases desde las cuales ascender y proyectarnos hacia adelante, porque por suerte tenemos la tercera marca país de América Latina, que tiene que ver nada más y nada menos que con nuestra historia. [...] El imaginario que existe al respecto de Buenos Aires, de Argentina, de las bellezas naturales: somos un gran país, un país con el cual soñó Europa. [...] Pero gracias a nuestra capacidad genial para destruir nuestra propias instituciones dejamos de ser un país confiable, creíble, razonable, entramos a ser una más de las 'repúblicas bananeras' con las que se identifica a América Latina [...].</p> <p>30:25 Tampoco [es intachable] Brasil y mucho menos México, pero en esta liga en la que jugamos la verdad es que ellos están un paso más adelante, primero por tamaño [...] y por peso específico.</p> <p>GOLPES DE GRACIA</p> <p>31:00 Estos golpes de gracia que tuvimos, que el papa sea argentino o que el mejor jugador de fútbol del mundo sea argentino ayudan, pero ayudan un poco y nada más”.</p>
<p>9.a. ¿Qué medidas podría tomar el gobierno para lograr la mejora?</p>	<p>NS/NC</p>
<p>9.b. En su opinión, ¿cuál es el rol del sector privado en la construcción y mantenimiento de una marca país exitosa? ¿Qué opina de la actuación del sector privado en la Marca País Argentina hasta hoy? ¿Qué actores del sector privado podrían o deberían hacer más para mejorar la Marca País Argentina?</p>	<p>NS/NC</p>
<p>10. ¿Estaría usted de acuerdo con fijar como un objetivo de corto plazo la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina, con el foco puesto en la construcción de “Brand awareness” para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?</p>	<p>ORGANISMO AUTÓNOMO, EJEMPLO CHILE</p> <p>43:30 Hasta ahora existía la fundación ExportAr, que tenía una estructura de organismo autárquico. [...] Pero no sé si debería ser tan autónomo, independiente o separado porque también está la cuestión del poder. Tiene que tener una estructura que le permita adjudicarse una cuota de poder para poder tener algún tipo de capacidad de ejecución. Chile tiene un modelo lindo, que es la Fundación Imagen de Chile, que es quien lleva adelante la gestión y difusión de la marca. Es un organismo 50% estatal y 50% privado, pero por ley su presidente es el Canciller. El país ha decidido que la promoción de la marca país, la difusión, gestión, etc. la lleva adelante un organismo de base estatal-privada, pero quien tiene el veto final es el Canciller. Aquí tendría que haber algo así [...] tendría que haber un organismo coordinado y que tenga directa relación con el poder ejecutivo, pero no sé que planes hay ahora, creo que está un poco disperso”.</p>

<p>11. [Si está de acuerdo con el punto anterior] En su opinión, ¿cuáles serían los puntos clave a tener en cuenta para alcanzar lograr la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?</p>	<p>IMPLEMENTACIÓN:</p> <p>45:20 Primero que tenga duración en el tiempo más allá de los cambios políticos. [...] La verdad que para mí el modelo debería ser así: una modelo con una entidad que perdure a través de los gobiernos y que tenga representantes de todas las funciones que lleva adelante una marca país, es decir, exportadores, turismo, inversiones, todos ahí. Que haya un directorio obligatorio cada dos meses se juntan, dialogan y después ejecuta el director.</p> <p>47:40 Se construyen y se miden en décadas la gestión y la conformación de la imagen de los países, no se mide en años, se mide en décadas. Esto es complicado, teniendo en cuenta la duración de los gobiernos.</p>
<p>12. ¿Hay algo más que quisiera agregar?</p>	<p>NS/NC</p>

	Fecha	Nombre
	08/08/2016	Sergio Rey
Pregunta		
<p>1. ¿En general, cuál es su opinión de la marca país Argentina?</p>	<p>00:35 Me parece importante que Argentina haya decidido empezar a trabajar con Marca País.</p> <p>00:40 Lo que es promoción del país tanto a nivel turismo, comercio, etc. se venía haciendo desde años anteriores pero sin una sistematización. Existían una pluralidad de organismos que en forma a veces consensuada o acordada, pero mayoritariamente individual, salían a promocionar sus productos en el mundo sin que hubiera un eje central que los guiara o algo que aglutinara una estrategia.</p> <p>01:20 Cada organismo iba por su lado, promocionando en forma individual sus productos, sin que hubiera una unidad o mensaje claro y unívoco hacia el exterior, con lo cual cuando se decidió trabajar con MP, creo que fue por 2003 o 2004, me pareció un punto importante querer definir una estrategia.</p> <p>01:55 El [IPCVA] se creó en el 2004, es un organismo de derecho público no estatal [que comienza a funcionar] casi paralelamente con lo que es la creación de la marca país. En los primeros años hubo cierto acercamiento con lo que fue el proyecto marca país como uno de los sectores relevantes para la construcción de la marca, porque si hay algún producto emblemático en la Argentina es la carne vacuna. En ese tiempo tuvimos algunas reuniones con quienes dirigían la marca país, pero después la realidad hizo que empezara una situación bastante compleja entre el sector y la políticas de gobiernos, con lo cual fue bastante difícil coordinar una acción conjunta con la marca país. O, poniéndolo en otros términos, no fuimos invitados a participar activamente del diseño e implementación de las estrategias.</p> <p>03:30 El instituto siguió haciendo sus actividades de promoción de la carne argentina a veces en coordinación con distintos elemento de la estrategia marca país [...] pero [independientemente] no en el marco de una política más general de promoción de Argentina a partir de los sectores económicos.</p>	
<p>2. ¿Según su punto de vista, cuáles son los aciertos logrados?</p>	<p>NS/NC</p>	

<p>3. ¿Cuáles son sus desaciertos o asignaturas pendientes?</p>	<p>04:20 No existió en estos años una mesa de la marca país donde todos los sectores formaran parte y trabajaran en forma continua en el diseño y la implementación de la marca.</p> <p>05:15 [Un agravante del contexto tuvo que ver con] la situación que se produjo a partir del año 2005/2006 con el sector de la carne, que generó cierta tensión entre el gobierno y el sector y tal vez por eso no hemos participado activamente.</p> <p>05:35 Cuando se trabaja la marca país no solo se hace desde un organismo que se dedica a eso, sino integrando a quienes que día a día vamos constituyendo esa marca país, porque cuando cada uno de los sectores sale al exterior y se contacta con distribuidores, importadores, clientes, se va formando esa idea que se desea armar del país. Más allá de juntarnos en una mesa, lo vamos construyendo día a día”.</p>
<p>4. En lo que respecta a exportaciones, turismo, inversiones extranjeras, influencia política y estereotipos nacionales:</p> <p>a. ¿Cuán importante le parece en términos estratégicos realizar un buen trabajo de la Marca País Argentina para producir el efecto mencionado?</p> <p>b. ¿Cuán exitosa cree que ha sido la gestión de Marca País Argentina hasta el momento en cada uno de los aspectos que le voy a mencionados?</p>	<p>EXPORTACIONES</p> <p>09:03 La imagen del país no ayuda mucho para las exportaciones, porque cuando se aplicaron ciertas medidas que tuvieron como resultado una caída de las exportaciones y el incumplimiento de los contratos comerciales, nunca tuvimos críticas del producto pero sí sobre Argentina como un proveedor seguro a lo largo del tiempo y cumplidor de los contratos. O sea que la imagen de la Argentina que hubo en los últimos años no fue positiva para el sector y eso se plasmó hasta en notas que los importadores enviaban a las embajadas Argentinas reclamando el cumplimiento de los contratos. Eso obviamente afectó más al país que al producto porque [la calidad] del producto nunca fue cuestionada.</p> <p>10:10 Estamos en un mercado donde hay más de un oferente y cuando uno no puede cumplir, aún a costa de perder la calidad, el importador prefiere tener un proveedor continuo y no alguien que no puede cumplir con los contratos. Eso afectó la marca país.</p> <p>11:39 Siempre había mucho hincapié en lo que es Turismo receptivo.</p> <p>INFLUENCIA POLÍTICA</p> <p>13:45 Argentina tuvo un impacto en el contexto internacional a nivel político, pero más por las acciones de gobierno que por la marca país. [...] Hubo un gobierno [...] con una impronta tan marcada, que sobrepasó cualquier acción puntual de marca.</p>
<p>5. ¿Qué opina acerca de los métodos de medición de la performance que se aplican actualmente? Por ejemplo: CBI de Futurebrand, índices de Simon Anholt, etc.</p>	<p>18:05 Esos proyectos no pueden hacerse en laboratorio. Hay que involucrar a los actores que tienen que ver con la implementación de esos proyectos.</p>
<p>6. ¿Cree que en ocasiones exista un sesgo o parcialidad en términos de que muchas veces los actores que están involucrados en los proyectos son los mismos que luego miden su performance?</p>	<p>24:35 “Me parece peligroso y no es prestigioso para el equipo o la empresa. La empresa debe inhibirse”.</p> <p>25:35 “Preguntarle al público es casi tirar el dinero”.</p>
<p>7. ¿Qué opina acerca de la manera en que operan en forma conjunta la marca país Argentina y algunas marcas que nuclean la comercialización de productos argentinos en el extranjero? Ej.: Wines of Argentina, IPCVA, Consejo</p>	<p>06:45 Es fundamental que todos los sectores que participan de la promoción: Fundación ExportAr, Wines of Argentina, CFI, Pro Mendoza, Instituto de la Yerba Mate, [...] conformen un grupo de trabajo que se reúna con cierta periodicidad y coordinen sus acciones, coordinen conceptos e imágenes, porque eso constituye una marca país, más allá de un logo que podemos usar todos como en algún momento lo hemos hecho, creo que hace hay que tener</p>

Federal Pesquero, Cámara Argentina de Productos Químicos, INPROTUR, Fundación ExportAr, Argentina Trade Net, etc.	una estrategia por detrás y un plan de acción. Hace falta conformar esa mesa de trabajo. 19:40 Se ha ido dando espasmódicamente cada vez que puede haber una acción se habla y se trata de coordinar, pero creo que debería estar sistematizado. [...] Queremos firmar un convenio de cooperación, la idea es [...] constituir un convenio de cooperación donde pudiéramos colaborar en la promoción de los productos de la Argentina.
8. ¿Cuáles son los desafíos que ve en el futuro cercano para construir una marca país cada vez más exitosa?	07:30 Creo que debe tener una cierta autonomía o alguna figura que permita que la marca país trascienda los gobiernos, porque sino va a cambiar cada 4 u 8 años, y eso no consolida nunca una marca país. 22:00 [El objetivo debería ser conseguir la] participación activa de los distintos sectores y una continuidad en el tiempo de las definiciones y las estrategias.
9.a. ¿Qué medidas podría tomar el gobierno para lograr la mejora?	21:00 La idea era armar un calendario de actividades donde confluyeran los intereses del mercado, el target y producto y poder hacer actividades de promoción en conjunto. [La idea es] trabajar en forma conjunta [desde la base] y que a eso se le dé continuidad.
9.b. En su opinión, ¿cuál es el rol del sector privado en la construcción y mantenimiento de una marca país exitosa? ¿Qué opina de la actuación del sector privado en la Marca País Argentina hasta hoy? ¿Qué actores del sector privado podrían o deberían hacer más para mejorar la Marca País Argentina?	23:25 Primero todos los sectores que tienen una inserción internacional porque son los que día a día están en contacto con los clientes. Argentina sigue siendo un país agroindustrial, por eso la participación de este sector es fundamental. 24:00 El sector público es el que le tiene que dar el marco al sector privado para que participe y para que en forma conjunta se desarrolle la estrategia, desde la generación del proyecto hasta la implementación. No puede ir uno por un lado y otro por el otro. No solo es responsabilidad del Estado, es también responsabilidad de los privados que salimos constantemente promocionando [la marca].
10. ¿Estaría usted de acuerdo con fijar como un objetivo de corto plazo la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina, con el foco puesto en la construcción de "Brand awareness" para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?	NS/NC
11. [Si está de acuerdo con el punto anterior] En su opinión, ¿cuáles serían los puntos clave a tener en cuenta para alcanzar lograr la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?	25:05 Debería ser independiente de los vaivenes políticos. 25:30 La marca país tiene que ser una cuestión de estado que trascienda a los gobiernos que en su momento estén en el poder. Convocar, desde el momento de la gestación hasta el de la implementación, a todos los sectores de la actividad económica que participen de la constitución de la marca país. [...] Tener una continuidad o una mesa de trabajo donde con cierta periodicidad se evalúen las acciones y los avances y los errores que tenga esa implementación [...], no que una vez por año te digan que va a haber una acción puntual y te inviten a participar.
12. ¿Hay algo más que quisiera agregar?	27:12 Argentina hace muchos años tiene una diversidad de programas y proyectos de promoción del comercio y del turismo, creo que es la oportunidad de sincronizar esfuerzos, no digo que tenga que haber un solo organismo que haga todo, pero sí que se aglutinen y puedan participar todos [los actores].

	Fecha	Nombre
	09/08/2016	Fernando Cortiñas

Pregunta	
1. ¿En general, cuál es su opinión de la marca país Argentina?	<p>00:34 Es una marca muy fuerte. Me sorprende lo fuerte que es la marca a pesar de lo que hacemos, o mejor dicho, de lo que no hacemos los argentinos. [...] La marca argentina tiene mejor marca a nivel mundial que la que tiene entre los pares de Latinoamérica.</p> <p>01:15 Cuando ves lo que es una marca país de acuerdo de Futurebrand, la parte de status viene en gran medida viene ligada a elementos mensurables de manera objetiva: parámetros de PBI per capita, parámetros de salud, parámetros de esperanza media de vida, todo lo que hace que un país sea más o menos desarrollado. La parte de experiencia es lo vivencial [...], eso es más subjetivo y más abierto.</p> <p>02:15 La marca país Argentina siempre sale segunda o tercera de forma consistente [...]. Me sorprende que Argentina siga teniendo mucha mejor reputación que otros países que en teoría tienen mejor imagen entre gente cualificada, como pueden ser Chile o Uruguay, a la hora de ver seriedad, ambiente para hacer negocios, etc.</p>
2. ¿Según su punto de vista, cuáles son los aciertos logrados?	<p>03:20 En definitiva creo que la fortaleza de la marca Argentina se deriva de todo lo que la Argentina fue en el pasado y sigue en el inconsciente colectivo de muchos consumidores a nivel mundial. Sobre todo, porque la marca país no depende necesariamente del hecho de haber visitado Argentina.</p> <p>05:50 Lamentablemente las fortalezas de la marca Argentina están hechas a pesar de los intentos oficiales de la marca país. Lo que la gente piensa de Argentina es más allá de las campañas que hay de marca país, que no existen.</p> <p>06:35 No pensemos que la fortaleza de la marca país están dadas por las campañas, porque no hay campañas. [...] No ves presencia en medios, ni me parece que 'Argentina late con vos' sea una marca diferenciada. El resumen mío es muy crítico: la fortaleza de la marca país Argentina no tiene nada que ver con lo que el gobierno está haciendo, es a pesar de lo que se hace o no.</p> <p>07:35 En el fondo, una marca país tiene que reflejar lo que el país es. No se puede hablar de un país a partir de atributos que no posee, porque habría una divergencia y los consumidores no aceptarían el discurso.</p>
3. ¿Cuáles son sus desaciertos o asignaturas pendientes?	<p>08:45 Una marca país se hace con tres o cuatro objetivos: fomentar las exportaciones, es decir, vender más y más caro. Después se busca el crecimiento de las inversiones, y en este aspecto también está el factor humano, es decir, la atracción del turismo. [Finalmente], también tenemos la atracción de talento.</p> <p>ERRORES IDEA CENTRAL</p> <p>34:45 La marca país Argentina existe pero no es el resultado de los esfuerzos de los gobiernos en los últimos 15 años. Está basada en percepciones de lo que la Argentina es o fue y está al margen de los que los gobiernos han hecho. [...] No hay una construcción de la marca país Argentina desde los últimos 15 gobiernos. [...] No es la consecuencia de ningún esfuerzo voluntario.</p>
4. En lo que respecta a exportaciones, turismo, inversiones extranjeras, influencia política y estereotipos nacionales: a. ¿Cuán importante le parece en términos estratégicos realizar un buen trabajo de la	<p>CRECIMIENTO DE EXPORTACIONES</p> <p>19:00 Qué creen que exporta Argentina? Carne. Eso es lo que está en el inconsciente colectivo, pese a que los números no hablan de carne sino de soja. La marca país no ha tenido ningún efecto en las exportaciones. Las exportaciones que son commodities no dependen de la marca país. Nadie compra soja a nivel B2C,</p>

<p>Marca País Argentina para producir el efecto mencionado? b. ¿Cuán exitosa cree que ha sido la gestión de Marca País Argentina hasta el momento en cada uno de los aspectos que le voy a mencionados?</p>	<p>compran B2B, y para eso no necesitas una estrategia de marca país. [...] Sí te ayuda a vender servicios como el turismo.</p> <p>21:00 Cuando te pones a ver la imagen del vino argentino [es un caso aparte]. Argentina [según datos de 2015] vende su vino al doble del valor que el vino chileno. [...] Argentina vendió su litro a 2,20 euros por litro contra 1,10 del vino español. Era muy poca cantidad a muy alto precio. [...] Pero no ha habido ningún efecto de la marca país Argentina en este aspecto. [...] Son efectos sectoriales que no tienen que ver con la marca país en su conjunto.</p> <p>24:07 Las campañas de marca país ligadas al vino se están haciendo de manera inteligente, consiste en lograr la prescripción de los influenciadores [...], se están haciendo esfuerzos sectoriales. [Son esfuerzos puntuales] pero no es una campaña que se pueda llamar como marca país.</p> <p>TURISMO</p> <p>27:05 Argentina sigue siendo una potencia turística, ocupa el tercer lugar como destino turístico en Latinoamérica. [...] Argentina recibía por año más turistas que Brasil, dejando de lado el Mundial y las Olimpiadas. [...]</p> <p>AUMENTO DE LA INFLUENCIA POLÍTICA</p> <p>29:15 De momento no se ve. Para tener una marca país, primero tenis que tener un país. [...] No se puede vender una imagen de país serio si no lo sos. [...] Cuando hablas de imagen política no hables de qué es lo que opina el consumidor, hablas de lo que opinan los líderes [y] en esos rankings salimos mal, entre los últimos puestos de Latinoamérica [...]. No vas a ganar influencia política si sos un país corrupto, caprichoso, etc.</p> <p>32:00 La gente duda de la cordura de los argentinos [] hoy votamos a un gobierno y mañana al contrario. La gente dice 'este gobierno parece que quiere haciendo las cosas seriamente' pero no es suficiente para que yo quiera invertir en el país, porque mañana puede cambiar la cosa. Argentina nos tiene acostumbrados a que cada cuatro años cambia de timón.</p> <p>32:45 Increíblemente quienes más tienen para decir acerca de la marca país Argentina a nivel internacional [...] han sido expulsados de Argentina. Por ejemplo, Messi y el Papa [...] dos elementos que le han vuelto a dar prestigio a la Argentina. [...] Los argentinos volvimos a ser los primeros en algo. [...] Pero Argentina basa su prestigio en el pasado.</p>
<p>5. ¿Qué opina acerca de los métodos de medición de la performance que se aplican actualmente? Por ejemplo: CBI de Futurebrand, índices de Simon Anholt, etc.</p>	<p>39:45 Los índices que muestran el desempeño de un país son [...] parciales y complementarios. [...] Miden diferentes cosas [...] porque desde cada prueba obtenés un ángulo distinto.</p> <p>43:45 Hay que mirar todos los índices, porque cada índice te aporta algo.</p>
<p>6. ¿Cree que en ocasiones exista un sesgo o parcialidad en términos de que muchas veces los actores que están involucrados en los proyectos son los mismos que luego miden su performance?</p>	<p>45:15 Depende de qué quieras vender y a quién se lo quieras vender, tenés que mirar uno u otro índice. [...] Benjamin Disraeli decía 'hay tres formas de mentir: están las mentiras, las jodidas mentiras y las estadísticas'. Todos los que estamos en estadísticas o investigación de mercados sabemos que los índices son herramientas, son como los palos de golf: dependiendo de que tiro quieras pegar, tenés que</p>

	usar un palo u otro. [...] No hay índices mejores y peores, todo depende de lo que quieras mostrar y para qué te sirve.
7. ¿Qué opina acerca de la manera en que operan en forma conjunta la marca país Argentina y algunas marcas que nuclean la comercialización de productos argentinos en el extranjero? Ej.: Wines of Argentina, IPCVA, Consejo Federal Pesquero, Cámara Argentina de Productos Químicos, INPROTUR, Fundación ExportAr, Argentina Trade Net, etc.	<p>50:35 No ha habido [sinergia]. 'Argentina late con vos' no transmite nada. Separemos la campaña de marca país general de las campañas de las campañas tácticas que pueden estar haciendo gobiernos como el de Mendoza, o la ciudad de Buenos Aires, que sí van al público al que hay que ir.</p> <p>58:55 Ejemplos positivos de marca país son el esfuerzo de los vitivinicultores mendocinos en el B2B, las acciones de la ciudad de Buenos Aires para atraer turismo. Paradójicamente, quienes más hacen por la marca Argentina no tienen nada que ver con el gobierno: Messi, el Papa [...]. Construyen marca país a pesar de los esfuerzos del gobierno de no hacer marca país. [...] El sector privado hace patria y levanta bandera a pesar de... Esto demuestra de forma definitiva el deambular errático de Argentina como país. [...] No hay esfuerzos voluntarios, coherentes y planificados de construir una marca país Argentina.</p>
8. ¿Cuáles son los desafíos que ve en el futuro cercano para construir una marca país cada vez más exitosa?	NS/NC
9.a. ¿Qué medidas podría tomar el gobierno para lograr la mejora?	NS/NC
9.b. En su opinión, ¿cuál es el rol del sector privado en la construcción y mantenimiento de una marca país exitosa? ¿Qué opina de la actuación del sector privado en la Marca País Argentina hasta hoy? ¿Qué actores del sector privado podrían o deberían hacer más para mejorar la Marca País Argentina?	NS/NC
10. ¿Estaría usted de acuerdo con fijar como un objetivo de corto plazo la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina, con el foco puesto en la construcción de "Brand awareness" para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?	<p>52:35 Creo que Argentina tiene que tener un plan de acción. Debería crear una entidad marca Argentina, que sea 'cross', que sea multidimensional, porque la marca país es algo demasiado importante como para que dependa de una secretaría de turismo. [...]</p> <p>CASO ESPAÑA COMO EJEMPLO</p> <p>53:00 En España hay un ministerio de turismo porque el turismo es la principal actividad económica, tiene el 15% del PBI, sin embargo, la marca España no depende del ministerio de turismo [...] es un ente autónomo, porque los españoles, si bien quieren exportar turismo, también quieren exportar, como lo están haciendo, trenes, heladeras, autos y centrales nucleares, quieren exportar otro tipo de cosas. Por eso, ¿quiénes están en el organismo marca España? El ministerio de economía, el ministerio de turismo, estaba el ministerio de ciencia y tecnología, el instituto de comercio exterior, el Instituto Cervantes [...]. Es tan importante la marca España, que han creado un organismo que depende directamente de la presidencia de gobierno, [...] se le da el nivel en la agenda que merece.</p>

<p>11. [Si está de acuerdo con el punto anterior] En su opinión, ¿cuáles serían los puntos clave a tener en cuenta para alcanzar lograr la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?</p>	<p>54:35 Como recomendación habría que armar un proyecto marca Argentina, que dependa directamente de la agenda presidencial del país y esté a cargo de coordinar todos los esfuerzos [...].</p> <p>55:22 El hecho de que 'Familia Bianchi' haya salido como uno de los mejores vinos del mundo en calidad-precio, te ayuda a que el vino argentino se pueda vender a un dólar más caro.</p> <p>55:50 Creo que la marca país debería ser independiente, debería coordinar todos los efectos regionales de manera federal, de manera B2C y B2B, y teniendo un posicionamiento coherente a largo plazo, que intente trascender al egoísmo de un gobierno de turno. La marca país es demasiado importante para que dependa de un gobierno.</p> <p>56:35 Pero me da la impresión de que tampoco hay mucha investigación de mercado realizada por el gobierno argentino acerca de cómo se ve a Argentina. Me sorprende que estamos navegando en la oscuridad. [...] Creo que mi muestra, por más limitada que pueda parecer, es mucho mejor que la que puede estar usando el gobierno.</p>
<p>12. ¿Hay algo más que quisiera agregar?</p>	<p>57:50 Creo que la idea fuerza es que la Argentina tiene muy buena imagen país, tiene una marca país potente, pero quiero dejar claro que esa marca país está basada en las realidades de Argentina del pasado, en lo que fuimos, que sigue subyacente en el inconsciente colectivo de los que conocen Argentina, pero eso es independiente de los esfuerzos que los gobiernos argentinos hayan hecho en los últimos 20 años, que han sido inconsistentes, desconectados, insustanciales y sin un objetivo concreto.</p>

	Fecha	Nombre
	11/08/2016	Mario Giordano
Pregunta		
<p>1. ¿En general, cuál es su opinión de la marca país Argentina?</p>	<p>1:55 Nosotros hemos trabajado mucho en relación a la marca país en los últimos 22 años. En algún momento el Estado Nacional nos pidió que colaboráramos y le diéramos elementos cuando empezaron ellos con su gestión de desarrollo marca país y convocaron a cuanta organización existe en Argentina pero son esas cosas que en realidad no sirven para nada, porque no terminan en nada, porque no hay una idea, no hay nada. Nosotros les dimos cosas concretas, hemos expuestos en algunos seminarios [...] les damos elementos acerca de como construimos nosotros nuestra estrategia para posicionar nuestra marca de vinos argentinos a través de lo que se considera marca país, a través de utilizar todos los disparadores de la imagen Argentina [...]. Previo a eso, hemos hecho varias investigaciones de mercado para saber como nos veían, quiénes éramos, qué se esperaba, qué se sabía de nosotros [...].</p> <p>03:08 En términos generales, hoy van a empezar a trabajar otra vez a nivel nacional y nos han convocado de nuevo las autoridades porque, más allá de un logo, de cuestiones muy mínimas [...] evidentemente le falta una cuestión de uniformidad y consistencia. [...] Evidentemente falta una idea madre. Nosotros [en Wines of Argentina] ese problema no lo tuvimos. Hemos discutido internamente y hemos llegado a conclusiones y eso nos permitió llevar a cabo una estrategia [...].</p>	
<p>2. ¿Según su punto de vista, cuáles son los aciertos logrados?</p>	<p>NS/NC</p>	

<p>3. ¿Cuáles son sus desaciertos o asignaturas pendientes?</p>	<p>NS/NC</p>
<p>4. En lo que respecta a exportaciones, turismo, inversiones extranjeras, influencia política y estereotipos nacionales: a. ¿Cuán importante le parece en términos estratégicos realizar un buen trabajo de la Marca País Argentina para producir el efecto mencionado? b. ¿Cuán exitosa cree que ha sido la gestión de Marca País Argentina hasta el momento en cada uno de los aspectos que le voy a mencionados?</p>	<p>NS/NC</p>
<p>5. ¿Qué opina acerca de los métodos de medición de la performance que se aplican actualmente? Por ejemplo: CBI de Futurebrand, índices de Simon Anholt, etc.</p>	<p>NS/NC</p>
<p>6. ¿Cree que en ocasiones exista un sesgo o parcialidad en términos de que muchas veces los actores que están involucrados en los proyectos son los mismos que luego miden su performance?</p>	<p>NS/NC</p>
<p>7. ¿Qué opina acerca de la manera en que operan en forma conjunta la marca país Argentina y algunas marcas que nuclean la comercialización de productos argentinos en el extranjero? Ej.: Wines of Argentina, IPCVA, Consejo Federal Pesquero, Cámara Argentina de Productos Químicos, INPROTUR, Fundación ExportAr, Argentina Trade Net, etc.</p>	<p>05:25 Hace 6 años decidimos desarrollar un concepto que iba a impactar dentro de lo que es la marca país Argentina, como un concepto que resaltara y que fuera bien recibido [...]: el concepto del Malbec. [Impusimos] el concepto que era 'el día mundial del Malbec'. Para ello realizamos estudios para tener respaldo histórico [positivo y acordar un día en particular]. Lo que queríamos hacer era instalar esa fecha en el calendario del mundo. [...] Ahí vino el concepto de articulación con la Cancillería Argentina, que maneja la imagen externa de Argentina, ya sea negociaciones, promociones, etc. Hicimos un acuerdo donde utilizamos la red de comunicación masiva de la Cancillería porque les interesó el concepto. Empezamos eso en el año 2011 y ha tenido una connotación local [y luego] a nivel mundial. Eso enriquece los desarrollos de lo que hacen las oficinas comerciales, las embajadas, los consulados. Lo tomaron cerca de 25 países y varias ciudades y a lo largo del tiempo hemos impactado y logrado [instalar el concepto del día del Malbec]. 08:30 Esa articulación fue muy positiva. Esa es la alianza de lo privado y público de Wines of Argentina y la oficina de comercio internacional, imagen y negociaciones, que es la Cancillería Argentina. Eso fue una articulación casi perfecta. Contamos hoy con casi 80 países, 90 ciudades y más de 100 actividades a lo largo del período del mes de abril, con un desarrollo que después impactó en el comercio local, a nivel nacional. Todo el mundo en día mundial del Malbec y en el mes de mayo hace cosas vinculadas al Malbec y al vino argentino. 09:30 [Tiene un impacto positivo], totalmente. Hay pruebas concretas. Nosotros hacemos un desarrollo con diferentes retailers [en distintos países] y al final te pasan el resultado de la comercialización y de la inversión del concepto Malbec, del concepto Argentina, que se traduce en ventas. [...] Detectamos que había una apetencia de</p>

	<p>parte de los comercializadores, querían aprovechar el día mundial del Malbec para vender más Malbec, más vino argentino, y te digo que fue impactante. Eso se trasladó hace dos años al mercado local. Tiene un impacto comercial tremendo.</p> <p>11:30</p> <p>Desde que Moreno se le ocurrió inventar que tenían que vender la carne barata y les prohibió la exportación, se fueron al descenso. Nosotros hicimos cosas con el IPCVA y luego no pudimos seguir más porque no tenían posibilidad de real. Es una sombra en la historia de la articulación público-privada. Además ellos tienen funcionarios públicos dentro de la organización del IPCVA.</p>
<p>8. ¿Cuáles son los desafíos que ve en el futuro cercano para construir una marca país cada vez más exitosa?</p>	<p>22:42</p> <p>Primero nosotros consideramos que hay que trabajar la personalidad, que es lo que hemos trabajado, la personalidad país. Cuando se descubre la personalidad país, después hay que ver qué es lo que el mundo está esperando de nosotros y que es lo que los otros competidores están desarrollando. [...] Lo primero [en lo que hay que enfocarse] es en la diversidad [desde todo punto de vista], segundo en la sustentabilidad [...].</p> <p>24:15</p> <p>[Los grandes desafíos tienen que ver con] entender hacia donde va [la tendencia], provocar dentro del país todo aquello que permita demostrar [los conceptos estratégicos]. En definitiva hay que mezclar la comunicación y el marketing.</p>
<p>9.a. ¿Qué medidas podría tomar el gobierno para lograr la mejora?</p>	<p>12:05</p> <p>Nosotros somos totalmente privados, que articulamos con el público de a dos. Somos dos, pero independientes, que es la mejor forma; yo no tengo un empleado del Estado que opina dentro de Wines of Argentina, pero tengo que negociar cosas y eso es distinto. El caso de Wines of Argentina es único en Argentina.</p> <p>PILARES DEL ÉXITO</p> <p>15:00</p> <p>Yo creo que la luz la pusieron los productores. Hay una cuestión simple. A nivel del mercado local no es tan fácil lograr lo que lograste en el mercado internacional. El concepto de humildad donde reconoces que nadie te conoce [...], experimentás situaciones negativas. Te proyectás a un mercado que desconoce la producción argentina, aún siendo el quinto productor del mundo, [y que] nos confunde con Río de Janeiro, con San Pablo. [...] Todo ello construye una personalidad muy fuerte, muy abierta de cabeza, y consciente de la no existencia en términos relativos dentro del concierto del negocio del vino en el mundo. Eso da una fortaleza tremenda. Y por otro lado está la inteligencia de aprender y aprender es investigar; investigar es invertir en saber. Además está el trabajo de 'leverage', de construir una unidad que después nos permita a cada uno hacer nuestro propio negocio. Eso es lo más importante, la visión que ha tenido gente muy acostumbrada a vivir 'mirándose el ombligo', no olvidemos que Argentina consumía 90 litros por habitante [...]. Después también tuvo mucha influencia las inversiones extranjeras y locales a partir del año 90 en construir una vitivinicultura diferente. Todo eso mezclado, con una buena conducción y la idea de trabajar en grupo y construir una unidad que es Wines of Argentina.</p>
<p>9.b. En su opinión, ¿cuál es el rol del sector privado en la construcción y mantenimiento de una marca país exitosa? ¿Qué opina de la actuación del sector privado en la Marca País Argentina hasta hoy? ¿Qué actores del sector privado podrían o deberían hacer más para mejorar la Marca País Argentina?</p>	<p>NS/NC</p>

10. ¿Estaría usted de acuerdo con fijar como un objetivo de corto plazo la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina, con el foco puesto en la construcción de “Brand awareness” para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?	NS/NC
11. [Si está de acuerdo con el punto anterior] En su opinión, ¿cuáles serían los puntos clave a tener en cuenta para alcanzar lograr la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?	<p>17:50 La construcción de una unidad y de aceptar que haya una única entidad, que absorba a todas las entidades, pero a través de la etiqueta, no a través de [las discrepancias] y que cada uno quiera poner su sello. Argentina tiene que ser un concepto universal.</p> <p>19:15 Antes de construir un organismo, hay que pensar para qué quiero el organismo. [...] Lo que hay que ver es qué considera el administrador de la marca país y como construye esa posibilidad, todo lo otro es formalidad. Construir otro organismo cuando Argentina tiene 150 mil organismos y ahora está tratando de construir por ejemplo en materia de comercio exterior la ‘ventanilla única de comercio exterior’, es decir, la idea de construir instituciones que no funcionan, en mi opinión es negativa. [...] Quizás ni sea necesario tener un instituto llamado ‘marca país’ porque uno tiene que ver qué es lo que pasa en el mundo, porque no todos los países tienen un instituto así [...]. La marca país tiene que estar aceptada y difundida a nivel de todos, eso se construye a través de saber qué son las patas de la marca Argentina, nosotros construimos así. [La clave es] sacar todo lo negativo y que la marca país Argentina sea una marca deseada. Creo que en definitiva eso es lo que el extranjero admira de Argentina: las cosas positivas que surgen de cosas positivas y negativas mezcladas [...]. Eso es la Argentina.</p>
12. ¿Hay algo más que quisiera agregar?	<p>25:20 Argentina es un país trucho y nihilista. Tiene la capacidad de hacer todo tramposo y autodestructivo. Eso se ve plasmado en el Congreso de la Nación plasmado. [...] No les importa el país, les importa su pedazo de pasto, y eso los lleva a la autodestrucción. Lamentablemente eso es lo que yo veo que este a este país lo tiene encerrado, [...] está en su ADN.</p>

	Fecha	Nombre
	01/09/2016	Marcelo Elizondo
Pregunta		
1. ¿En general, cuál es su opinión de la marca país Argentina?	<p>2:20 La marca país es un instrumento de la imagen país. Uno genera la marca como aquellos símbolos a través de los cuales se identifica la imagen de un país. [...] La marca es una herramienta que sirve para la consolidación de la imagen.</p> <p>LUCES Y SOMBRAS</p> <p>2:45 Yo creo que hoy la Argentina es como una moneda de doble faz. Tiene por un lado un acervo de atributos que son muy reconocidos a nivel internacional: es un país con grandes riquezas naturales, un país cuya sociedad es vista como compuesta por gente educada y calificada, como un país con gran capacidad de producción de alimentos [...], tiene una gran variedad de figuras reconocidas a nivel internacional. Hay una serie de atributos genéricos del país que tienen muy buena reputación. Por el otro lado, la coyuntura nos pone ante unos últimos años donde la Argentina ha generado una imagen de ser una país poco respetuoso de las instituciones y poco respetuoso de las normas, un país poco respetuoso. Eso</p>	

	<p>básicamente a través de lo vinculado con lo político: por ejemplo la cesación de pago de la deuda pública, algunos destratos internacionales en manos de las principales autoridades de los gobiernos anteriores por ejemplo a través de algunos incumplimientos que ocurrieron en los últimos años. El cambio de gobierno ocurrido en la Argentina hace ocho meses intenta corregir este segundo aspecto, yo creo que lo está haciendo bien, prueba de ello es que están viniendo a la Argentina muchas figuras políticas internacionales, que están viniendo numerosos empresarios, de hecho va a haber foro de inversiones donde van a venir grandes empresarios de todo el mundo. Creo que hay un esfuerzo de parte del nuevo gobierno para corregir esto que ha ocurrido durante muchos años, ahora bien, esto requiere perseverancia y consistencia.</p> <p>05:23 En los momentos en los cuales comenzó a trabajarse el proyecto de marca país, a mediados de la primera década del Siglo cuando yo era Director de la Fundación ExportAr, [...] lanzamos en la Rural en un gran evento en el cual estaba el entonces vicepresidente Scioli, el entonces secretarios de turismo de la nación Meyer, su secretario de comunicación Albistur y yo [...], en ese momento el proyecto de marca país estaba bastante despolitizado, se había concebido con la participación de muchos integrantes de la sociedad civil, del tercer sector, del sector privado. De hecho la fundación ExportAr estaba presente como una fundación, que si bien trabajaba para la Cancillería no forma parte del gobierno, ese proyecto muy ambicioso después terminó debilitándose y hasta hace poco la marca país estaba enfocada solamente al turismo. Argentina tuvo en los últimos años una acción de creación de marca especialmente dirigida a la Argentina como destino turístico. Difundía a la Arg como un país de riqueza natural, de hisotira, gastronomía, para el turista. Desde que cambió el gobierno la intención es que la Arg empiece a generar imagen más allá del turismo, y en particular creo que la prioridad es la inversión, la imagen país como un mecanismo de atracción de inversiones. Allí está el gran cambio.</p>
<p>2. ¿Según su punto de vista, cuáles son los aciertos logrados?</p>	<p>08:10 Hoy un acierto es tener fomento de inversiones [...] la activa promoción de reuniones internacionales políticas de los últimos meses: la visita de Obama, de Hollande. [...] La reunión del G-20 en China, esos son aciertos, es volver a poner a la Argentina en el mundo, porque precisamente la imagen de la Argentina era la de un país rebelde, y que no participaba de los grandes escenarios de negocios en el mundo. [...] El principal acierto hoy en día es volver a poner a poner a la máxima figura del país, que es el presidente, en los foros de contacto, reuniones y vínculos muy visibles.</p>
<p>3. ¿Cuáles son sus desaciertos o asignaturas pendientes?</p>	<p>9:25 Argentina todavía es visto como un país que padece problemas de inseguridad pública, con inestabilidad para hacer negocios, alta tasa de inflación, sobrerregulación de la economía y todavía es un país en el cual están muy presentes muchos desaciertos de tiempos anteriores para [cuya corrección] va a haber que trabajar mucho [...].</p> <p>17:50 Yo no sé si ha habido una estrategia única, creo que han habido movimientos según cada momento [...]. Creo que ha cambiado la estrategia según las épocas, y eso no me parece bueno porque debería ser consistente en el tiempo.</p>
<p>4. En lo que respecta a exportaciones, turismo, inversiones extranjeras, influencia política y estereotipos nacionales: a. ¿Cuán importante le parece en términos estratégicos realizar un buen trabajo de la Marca País Argentina para producir el efecto mencionado?</p>	<p>CRECIMIENTO DE EXPORTACIONES</p> <p>11:23 Este año la Argentina exporta casi USD 30.000.000.000 menos que lo que exportaba hace cinco años. [...] Hay tres etapas: una primera etapa inicio de un crecimiento moderado en los años 90. Una segunda etapa de alto crecimiento hasta el año 2011 y luego una última etapa en los últimos cinco años donde comienza una etapa de caída y decrecimiento.</p> <p>TURISMO RECEPTIVO</p>

<p>b. ¿Cuán exitosa cree que ha sido la gestión de Marca País Argentina hasta el momento en cada uno de los aspectos que le voy a mencionados?</p>	<p>12:00 Hubo bastante consistencia. Argentina tuvo una buena política de turismo los últimos 20 años. El principal acierto de la estrategia MP en los últimos años fue el turismo receptivo. Argentina recibe más de 2.000.000 de turistas extranjeros por año. [...] Creo que es el aspecto donde mejor se trabajó en el gobierno anterior.</p> <p>INVERSIÓN EXTRANJERA 13:02 En los años 90, Argentina era el principal receptor de inversión extranjera directa en la región [...] recibía más de USD 100.000.000.000 por año [...]. Ya luego del default de la deuda pública en el año 2001-2002 en adelante, no siguió creciendo. En términos nominales, sigue recibiendo los mismos montos que recibía en los años 90, pero los demás empezaron a recibir mucho [...]. De ser el principal destino de inversión extranjera directa hace 20 años, hoy es el cuarto o el quinto en la región, con lo cual, la performance es mala. Los últimos años, la Argentina recibió un promedio de USD 11.000.000.000 e incluso en el año 2014 hubo una caída a USD 6.000.000.000, mientras que Brasil recibe casi USD 70.000.000.000 por año, Chile recibe USD 24.000.000.000 por año, con lo cual la Argentina ha quedado muy por debajo de sus vecinos.</p> <p>INFLUENCIA POLÍTICA INTERNACIONAL 15:00 Probablemente este fue el peor aspecto en los últimos 15 años. La Argentina dejó de ser influyente y relevante en la región. [...]. Desde que empezó el Siglo XXI la Argentina fue perdiendo relevancia internacional y se convirtió en un país con enorme cantidad de conflictos internacionales. La Argentina perdió juicios en la OMC, ocurrió cesación de pagos, muchos conflictos con empresas extranjeras, vió salir muchas empresas extranjeras, y en términos internacionales no tuvo ningún tipo de influencia [...]. Da la sensación de que en este último tiempo, con el cambio de gobierno, esta tendencia estuviera cambiando, por lo menos a nivel de las visitas que el país ha tenido en términos políticos.</p>
<p>5. ¿Qué opina acerca de los métodos de medición de la performance que se aplican actualmente? Por ejemplo: CBI de Futurebrand, índices de Simon Anholt, etc.</p>	<p>19:00 Son mediciones, no son la verdad revelada. Son análisis que consideran algunas variables [aún así,] en muchos índices la Argentina está mal ubicada, nos han dado mal en los últimos años.</p>
<p>6. ¿Cree que en ocasiones exista un sesgo o parcialidad en términos de que muchas veces los actores que están involucrados en los proyectos son los mismos que luego miden su performance?</p>	<p>20:30 A mí me gusta mirar muchos índices, muchos rankings, si uno mira la diversidad, se da cuenta de que la Argentina no está bien posicionada. Si dudo de uno, miro otros, y la verdad que me doy cuenta de que la Argentina no está bien.</p>
<p>7. ¿Qué opina acerca de la manera en que operan en forma conjunta la marca país Argentina y algunas marcas que nuclean la comercialización de productos argentinos en el extranjero? Ej.: Wines of Argentina, IPCVA, Consejo Federal Pesquero, Cámara Argentina de Productos Químicos, INPROTUR, Fundación ExportAr, Argentina Trade Net, etc.</p>	<p>21:35 El caso de Wines of Argentina es un caso emblemático, paradigmático, porque ha logrado una confluencia de un producto de buena calidad, llegada del producto al mundo, ha elegido muy bien los mercados. En general los esfuerzos del sector privado han sido buenos, han sido sectoriales, pero en general han habido sectores puntuales que han trabajado bien [...]. En general los esfuerzos que han surgido espontáneamente del sector privado han sido buenos.</p>
<p>8. ¿Cuáles son los desafíos que ve en el futuro cercano para construir una marca país cada vez más exitosa?</p>	<p>23:00 Primero tener una estrategia clara [...]. Segundo obviamente hay que tener recursos, porque en el mundo se compite en base a inversiones de comunicación. Tercero hay que trabajar en una mejora en la realidad, porque una marca no puede comunicar lo que</p>

	no existe [...]. Si uno quiere ser mejor visto, entonces tiene que ser mejor. Por lo tanto, no es solo una estrategia de marca o imagen, sino una mejora en la realidad, en los indicadores macroeconómicos, sociales, en la calidad institucional [...]. Finalmente hay que tener consistencia: programas que no cambien cada vez que cambian las autoridades [...].
9.a. ¿Qué medidas podría tomar el gobierno para lograr la mejora?	NS/NC
9.b. En su opinión, ¿cuál es el rol del sector privado en la construcción y mantenimiento de una marca país exitosa? ¿Qué opina de la actuación del sector privado en la Marca País Argentina hasta hoy? ¿Qué actores del sector privado podrían o deberían hacer más para mejorar la Marca País Argentina?	NS/NC
10. ¿Estaría usted de acuerdo con fijar como un objetivo de corto plazo la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina, con el foco puesto en la construcción de "Brand awareness" para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?	24:55 Sería bueno que haya un organismo único que se encargue de la inserción de la Argentina en el mundo, no solo en el trabajo de la marca país. Debería ocuparse de la inserción de los bienes y servicios argentinos en el mundo, de la promoción de las inversiones, del turismo, de la cultura argentina y las condiciones institucionales o sociológicas que fomenten la inmigración y el turismo. Yo creo que es bueno que haya una entidad única que lleve adelante toda la estrategia de inserción internacional, dentro de la cual está la marca [y todas las áreas mencionadas anteriormente] en forma autónoma, profesional, jerarquizada y concentradora. Pero que no solo tengan en su esfera la comunicación de la marca, que la comunicación de la marca sea parte de una estrategia integral.
11. [Si está de acuerdo con el punto anterior] En su opinión, ¿cuáles serían los puntos clave a tener en cuenta para alcanzar lograr la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?	NS/NC
12. ¿Hay algo más que quisiera agregar?	26:30 La imagen país, que es el antecedente de la marca país, no la hace solamente un gobierno. La marca país es un instrumento deliberado para generar una mejora en la imagen del país, y la imagen es consecuencia de los comportamientos de las personas, de las empresas, de los medios de comunicación, del cumplimiento de los contratos comerciales, de las autoridades políticas. La imagen país se construye con el esfuerzo de todos, no es solamente el resultado de cuatro funcionarios con un presupuesto haciendo publicidad.

	Fecha	Nombre
	02/09/2016	Roberto Occhipinti
Pregunta		
1. ¿En general, cuál es su opinión de la marca país Argentina?	01:45 La marca país tiene que ser independiente de quién esté ejerza la función pública [...]. 13:18 Marca país fue una discusión técnica. Los países no son susceptibles de tener marcas, pero realmente lo que se está determinando es un concepto de país. Uno puede argumentar que la marca es un fenómeno de empresas, no de una nación, pero el uso	

	y costumbre [prueba lo contrario]. [...] Marca se entiende como un término amplio, como una asociación a un origen.
2. ¿Según su punto de vista, cuáles son los aciertos logrados?	02:28 Creo que en la primera etapa se trabajó convocando a todos los sectores. Se hizo una encuesta en la Argentina y el extranjero. Cada sector fue exponiendo qué es lo que quería [...]. Y posteriormente se hizo la estrategia fundacional. 04:25 Creo que un acierto es que no se cobre por el uso de la marca, como ocurre en el caso de Colombia. En Colombia el uso de la marca se puede contratar, y la marca se financia con eso. [...] En el caso de Argentina, se solicitaba el uso de la marca y con eso era suficiente.
3. ¿Cuáles son sus desaciertos o asignaturas pendientes?	07:05 Lo que más hay que trabajar es [...] para lograr un camino en común y un tema de desarrollo [...]. 12:00 En todos los sectores hay mucho para trabajar, pero nunca se puede detener [el trabajo]. La marca país no es un proceso que uno pueda decir 'ya está, ya lo hice', es como la economía, que funciona en forma permanente, y cambia.
4. En lo que respecta a exportaciones, turismo, inversiones extranjeras, influencia política y estereotipos nacionales: a. ¿Cuán importante le parece en términos estratégicos realizar un buen trabajo de la Marca País Argentina para producir el efecto mencionado? b. ¿Cuán exitosa cree que ha sido la gestión de Marca País Argentina hasta el momento en cada uno de los aspectos que le voy a mencionados?	09:20 La marca país no puede bajo ningún concepto reemplazar las políticas de exportaciones o comercio exterior, sería un absurdo llevarlo a ese punto. INFLUENCIA INTERNACIONAL DE LA ARGENTINA 14:50 La marca no es una marca política, porque si fuera política no podría perdurar en el tiempo; y la marca tiene que perdurar. Trabajar en la estrategia de marca los países es fundamental. ESTEREOTIPOS Y CONCEPTOS PRINCIPALES DE UN PAÍS 16:22 No todos los niveles ven de la misma forma. [...] Muchas veces lo que nosotros pensamos que nos diferencia no es así. [...] Hay que ver si afuera reconocen los mismos elementos que nosotros. Por ejemplo en el caso de Brasil, cuando se habla de diversidad nosotros consideramos la diversidad como variedad de paisajes, [pero para ellos] la diversidad se relaciona con diversidad de culturas y razas.
5. ¿Qué opina acerca de los métodos de medición de la performance que se aplican actualmente? Por ejemplo: CBI de Futurebrand, índices de Simon Anholt, etc.	19:50 Yo creo que las marcas de los países se desarrollan en el tiempo, es muy difícil poder medir resultados a corto plazo, porque tienen que ver con un proceso. Creo que cualquier intento de medición [quede corto].
6. ¿Cree que en ocasiones exista un sesgo o parcialidad en términos de que muchas veces los actores que están involucrados en los proyectos son los mismos que luego miden su performance?	21:05 Esto da pie al marketing de la posición. [...] Creo que el objetivo el día de mañana sería que esto lo mida un organismo que no haga marcas. Si yo creo la marca de un país, la trabajo y después la mido, ¿voy a decir que le va mal? Sería bueno que este organismo de medición no tenga que ver con el desarrollo [de la marca]. [...] Yo jamás mediría una marca en la que trabajé.
7. ¿Qué opina acerca de la manera en que operan en forma conjunta la marca país Argentina y algunas marcas que nuclean la comercialización de productos argentinos en el extranjero? Ej.: Wines of Argentina, IPCVA, Consejo Federal Pesquero, Cámara Argentina de Productos Químicos, INPROTUR, Fundación ExportAr, Argentina Trade Net, etc.	NS/NC

8. ¿Cuáles son los desafíos que ve en el futuro cercano para construir una marca país cada vez más exitosa?	24:40 Yo creo que es importante buscar la unión de acciones de turismo, exportaciones e inversiones en forma combinada. Pero esto tiene que ver con qué entendemos como 'marca país'. [...] Ninguna embajada va a tener una simpatía o predisposición hacia lo argentino si no hay un restaurant argentino [en el país]. [...] Si una persona va a comer en un restaurant argentino, va a tener mayor predisposición hacia los productos argentinos.
9.a. ¿Qué medidas podría tomar el gobierno para lograr la mejora?	NS/NC
9.b. En su opinión, ¿cuál es el rol del sector privado en la construcción y mantenimiento de una marca país exitosa? ¿Qué opina de la actuación del sector privado en la Marca País Argentina hasta hoy? ¿Qué actores del sector privado podrían o deberían hacer más para mejorar la Marca País Argentina?	NS/NC
10. ¿Estaría usted de acuerdo con fijar como un objetivo de corto plazo la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina, con el foco puesto en la construcción de "Brand awareness" para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?	NS/NC
11. [Si está de acuerdo con el punto anterior] En su opinión, ¿cuáles serían los puntos clave a tener en cuenta para alcanzar lograr la institución de un organismo autónomo que se encargue de la gestión estratégica de la marca país Argentina para asistir en forma sinérgica a la promoción y venta de productos clave en el mercado internacional?	NS/NC
12. ¿Hay algo más que quisiera agregar?	28:30 Es vital el trabajo académico en la materia, porque la industria es lo que va a hacer que la situación cambie, especialmente cuando se trabaja con un enfoque profesional, porque permite enriquecer este proceso como un todo.

10.D. Bibliografía

Libros:

- Aronczyk, Melissa. Branding the Nation: The Global Business of National Identity. Oxford University Press, 2013.

- Baur, Ruedi et al. Please Don't Brand my Public Space. Lars Muller, 2013.
- Dinnie, Keith. Nation Branding: Concepts, Issues, Practice. Taylor & Francis, 2007.
- Kapferer, J-N. The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity. Kogan Page, 2008.
- Morin, E. On Complexity (Advances in Systems Theory, Complexity, and the Human Sciences). Hampton Press, 2008.
- Occhipinti, Roberto D. Marca país. Autoedición, 2003.
- Ostrom, E. et al. Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice, MIT Press, 2011.
- Piscitelli, Alejandro. Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación. Santillana, 2009.
- Sennett, Richard. La cultura del nuevo capitalismo. Anagrama, 2006.
- Temporal, Paul. Branding for the Public Sector: Creating, Building and Managing Brands People Will Value. John Wiley and Sons Ltd, 2015.

Publicaciones digitales:

- Nation Brands Index 2013. Anholt-GfK, 2013.
- Country Brand Index 2014-2015. FutureBrand, 2015.
- Country Brand Index Latinoamérica 2013. Futurebrand, 2013.
- Country Brand Ranking, Tourism Edition 2014-2015. Bloom Consulting, 2015.

Journals:

- Anholt, Simon (2007). Competitive Identity: A new model for the brand management of nations, cities and regions, Policy & Practice: A Development Education Review, Vol. 4, Spring.
- Fetscherin, M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index, International Marketing Review, Vol. 27 No. 4.

- Kotler, P. and Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective, Journal of Brand Management, Vol. 9 Nos 4/5.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive advantage of nations. Harvard Business Review.
- Rojas-Méndez, J. (2013). The nation brand molecule, Journal of Product & Brand Management, Vol. 22 Iss: 7.
- Volcic, Zala y Andrejevic Mark (2011). Nation Branding in the Era of Commercial Nationalism. International Journal of Communication 5.

Websites:

- Entrevista a Gustavo Koniszczcer acerca del branding de países en América Latina. The Place Brand Observer, 1 de octubre de 2015. Disponible en: <http://placebrandobserver.com/interview-gustavo-koniszczcer-on-country-branding-in-latin-america/>
- http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160303_brasil_causas_de_l_desplome_economico_gl
- <http://placebrandobserver.com/country-brand-rankings/>
- <http://saffron-consultants.com/views/city-brand-barometer/>
- The Economist, 9 de noviembre de 2006. <http://www.economist.com/node/8147055>

Trabajos académicos:

- Ramos, Marisa y Noya, Javier. América Latina: del riesgo país a la Marca País y más allá. Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos. Documento de Trabajo (DT) 7/2006. Mayo 2006.
- Vexina, Santiago. Apuntes sobre la importancia de una «marca argentina». Publicado por el Departamento de Investigación de la Universidad de Belgrano. Junio 2002.

10.E. Listado de registro digital de entrevistas

1. Entrevista Norberto Chaves, 19/7/2016:
2016-07-19 Norberto-Chaves.mp3
2. Entrevista Rubén Fontana, 25/7/2016:
2016-07-25 Rubén-Fontana.mp3
3. Entrevista Máximo Rainuzzo, 27/7/2016:
2016-07-29 Máximo-Rainuzzo.mp4
4. Entrevista Luis Rosales, 5/8/2016:
2016-08-04 Luis-Rosales.mp3
5. Entrevista Gustavo Koniszczcer, 8/8/2016:
2016-08-08 Gustavo-Koniszczcer.mp3
6. Entrevista Sergio Rey, 8/8/2016:
2016-08-08 Sergio-Rey.mp3
7. Entrevista Fernando Cortiñas, 9/8/2016:
2016-08-09 Fernando-Cortiñas.mp3
8. Entrevista a Mario Giordano, 11/8/2016:
2016-08-11 Mario-Giordano.mp3
9. Entrevista Marcelo Elizondo, 1/9/16:
2016-09-01 Marcelo-Elizondo.mp3
10. Entrevista Roberto Occhipinti, 2/9/2016:
2016-09-02 Roberto-Occhipinti.mp3