

Aerolíneas Argentinas

Un ejercicio sobre la influencia del nuevo Gobierno argentino como marca país y la nueva imagen de la aerolínea a partir de diciembre de 2015



31-05-2016

Cecilie Lundquist - Rosana Margarita Jensen

Kandidatspeciale - International Virksomhedskommunikation, spansk- Aalborg Universitet 2016

Resumé

Dette speciale indikerer afslutningen på fem års studier på Aalborg Universitet, hvor ord som *Latinamerika, image og branding* har været genstand for udarbejdelsen af mange projekter. Specialet er udarbejdet på baggrund af gruppemedlemmernes fælles interesse for Argentinas udvikling, set i et globalt perspektiv.

Formålet med dette speciale er at lave en analyse af, hvilken indflydelse Argentinas nye regering, med Mauricio Macri i front, har på Argentina som brand. Denne indflydelse analyseres som konkret eksempel gennem en imageanalyse af det statsejede flyselskab Aerolíneas Argentinas.

I december 2015 får Argentina en ny regering, og landet ledes nu af Mauricio Macri og hans nystiftede parti Cambiemos. Før regeringsskiftet har landet i 12 år været ledet af ægteparret Nestór og Christina Kirchner, begge repræsentanter for Peronistpartiet.

Specialet har afsæt i Nation Branding og er bygget op over netop dette regeringsskifte.

Nation Brand er et forholdsvis nyt koncept, der har rod i marketingsbranchen og er udviklet på baggrund af de samme teorier, der bruges om imagedannelse. Helt basalt kan siges om konceptet, at grundet globaliseringen og et stadigt stigende internationalt marked, er lande begyndt at se sig selv som virksomheder, der forsøger at sælge deres produkter: eksport, turisme, mm. Strategien bag dette har fået navnet Nation Branding.

speciale er bygget op om en kvalitativ analyse af Argentina Marca, det officielle navn, under ledelse af den nye regering med Mauricio Macri i front; en analyse af landet som en general case, der understøttes af en analyse af det statsejede flyselskab Aerolíneas Argentinas som konkret virksomhed.

Årsagen til dette valg er, at der er en klar parallel mellem de problemer landet og selskabet står overfor. I den seneste tid er begge blevet underlagt neoliberalistiske politikker og foranstaltninger, som har skadet begges image og forværret deres økonomiske situation. Derfor

har det været nødvendigt at afprøve nye strategier i forsøget på at forbedre dette. De største ændringer har hovedsagelig været implementeringen af Nation Branding, der skulle afspejles i den statejede virksomhed, Aerolíneas Argentinas, image.

Den kvalitative analyse specialet tager udgangspunkt i har til formål at kortlægge, hvorvidt Argentina som land har success med sin brandingstrategi, kortlægge udviklingen af Argentina Marca samt klargøre ændringerne i såvel Argentina Marca som Aerolíneas Argentinas i forbindelse med regeringsskiftet.

Simon Anholt's teorier om Nation Branding danner, sammen med ekspert i imagedannelse Paul Capriotti, Nation Brand ekspert Melissa Aronczyk og forfatter Dr. Keith Dinnie, rammen om den teoretiske del af nærværende speciale.

Det empiriske materiale er indsamlet i kombination af kvantitative rankerings statistikker, gennem nyhedsportaler samt gennem historiske dokumenter. Kombiantionen af empirisk materiale, og den dybdegående analyse i henhold til teorierne, har gjort det muligt at svare på følgende problemstilling:

Hvilken indflydelse har regeringsskiftet i Argentina haft på det corporative image af det statejede flyselsskab Aerolíneas Argentinas og på Argentina Marca som Nation Brand?

Indice

Resumé	1
1. Introducción	6
2. Problemática.....	10
3. Delimitaciones	10
4. Metodología	11
4.1 La hermenéutica.....	11
4.2 Consideraciones cualitativas	13
4.3 La selección del empirismo.....	14
4.4 La teoría.....	15
4.5 Consideraciones sobre referencias.....	15
5. Conceptos teóricos	15
5.1 Capriotti –identidad e imagen corporativa	16
5.1.1 La identidad corporativa.....	17
5.1.2 La imagen corporativa	19
5.1.3 Los colores e identidad corporativa	21
5.1.4 La identidad e imagen corporativa de una empresa a un país.....	21
5.2 Marca país, historia y definición.....	22
5.2.1 Marca país, más definiciones	24
5.2.2 De marca país a identidad competitiva	26
5.2.3 Profundización de marca país.....	28
5.2.4 Simon Anholt y la teoría de la identidad competitiva	30
5.2.5 Melissa Aronczyk y los cuatro pasos de la creación de una marca país.....	32
5.2.6 Marca país e identidad nacional.....	35
5.2.7 Estrategia marca país.....	37
5.2.8 Marca país - globalización y neoliberalismo.....	38
5.2.9 Riesgo país	41
6 Aplicación teórica en la tesina	42
7. Conceptos históricos	42
7.1 Breve introducción a la evolución de la transportación aérea.....	43

7.2 Historia de la transportación aérea en Argentina a partir de la creación de Aerolíneas Argentinas.....	44
7.3 El consenso de Washington relacionado con Argentina y el proceso de privatización de la aerolínea de bandera.....	47
7.3.1 Aerolíneas en crisis	48
7.3.2 Su fusión con Austral Líneas Aéreas	48
7.3.3 Era Marsans	49
7.4 Proceso de reestatización.....	50
7.5 Breve introducción a la historia de la vida política argentina desde la creación de Aerolíneas Argentinas a nuestros días	51
7.5.1 Imagen política del Partido Justicialista	55
7.5.2 Imagen política del Partido Cambiemos.....	56
8. Parte análisis.....	56
8.1 Marco coyuntural histórico de la aeronavegación y de Aerolíneas Argentinas	56
8.2 Marco coyuntural político	59
8.3 Análisis de la marca país de Argentina	60
8.3.1 Análisis FODA marca país Argentina de 2015- 2016.....	61
8.3.2 Análisis estrategia marca país	64
8.3.3 Marca país >< riesgo país	73
8.4 Análisis FODA de Aerolíneas Argentinas	77
8.4.1 Análisis de la imagen corporativa de Aerolíneas Argentinas	79
8.4.2 Identificación visual	81
Nueva identidad corporativa, enero 2016	83
9. Reflexiones	85
10. Conclusión	86
11. Bibliografía.....	89
Anexos	96
Anexo A: Esquema fotografico y de sucesos fundamentales sobre Aerolineas Argentinas desde su creación hasta nuestros días.	97
Anexo B: evolución de la imagen política de Macri.....	101
Anexo C: Imagen política, enero 2016.....	103
Anexo D: FutureBrand, 2016	104
Anexo D1: FutureBrand 2014-2015.....	106
Anexo E: Ranking, posicionamiento de Argentina en 2010.....	107

Anexo E1: NBI, lista de ranking - países latinoamericanos, 2013-2015.....	107
Anexo F: Argentina Marca en imágenes.....	108
Anexo G: Imagen actual de la Presidenta de Aerolíneas Argentinas	109

1. Introducción

El objetivo de esta tesina es realizar un análisis de sobre cómo ha cambiado la estrategia de marca país de Argentina bajo el nuevo Gobierno de Mauricio Macri, utilizando en parte a la empresa estatal Aerolíneas Argentinas como caso ilustrativo.

En este ejercicio vamos a analizar el existente paralelismo entre los problemas del país y los de la empresa de aeronavegación. En el pasado reciente, a ambos les fueron aplicadas políticas y medidas neoliberales producto de la globalización que perjudicaron su imagen y empeoraron su situación económica, por lo que ha sido necesaria la adopción de nuevas estrategias para recuperar a ambos, en buena parte con iniciativas de imagen de marca corporativa y de imagen de marca país.

Con el Gobierno del antiguo presidente Néstor Kirchner en 2003 (perteneciente al Partido Justicialista) se puso en marcha por primera vez la iniciativa de crear una marca representativa de Argentina, concretándose la estrategia a partir de 2004 (Ramos 2006: 6). Desde entonces, sigue evolucionando y en continua revisión, para intentar ser perfeccionada de manera progresiva.

En 2008, con el fin de dar respuesta a una situación coyuntural en el sector turístico y para dotar de un sistema de identidad visual, se determina la creación de la marca país de Argentina a través de un concurso nacional. Curiosamente, en la página oficial de Argentina Marca, su donaminación oficial, aparece como primera foto de una secuencia de empresas representativas argentinas, la de un avión de Aerolíneas Argentinas (Argentina Marca, 2016). Hasta los primeros días de diciembre de 2015 gobernó la República Argentina Cristina Fernández de Kirchner (también perteneciente al Partido Justicialista), esposa y sucesora de Néstor Kirchner, fallecido en octubre de 2010 (La Nación, elecciones 2015).

El 10 diciembre de 2015, con algunas dificultades en el traspaso del mando presidencial, Argentina toma un nuevo rumbo político al asumir como nuevo Presidente electo, Mauricio Macri. El nuevo presidente, representante del nuevo Partido Cambiemos originario del PRO (Propuesta

Republicana, alianza de varios partidos) y antiguo jefe de la ciudad de Buenos Aires, asumió al poder presidencial luego de que el gobierno argentino estuvo a cargo por del matrimonio Kirchner durante un período de 12 años, dando paso así a una nueva etapa en la historia argentina (La Nación, elecciones 2015).

Lo que nos animó a escribir esta tesina es justamente la novedad de un partido que no responde a un partido político determinado como los clásicos argentinos: Justicialista o Radical, sino que según el mismo partido responde a una nueva línea, al cambio. Este cambio afectará a Aerolíneas Argentinas y a la marca país de Argentina.

Cambiamos, en su campaña electoral, planteó uno de los temas que ocupaba un lugar importante para su futuro Gobierno Nacional: Aerolíneas Argentinas, aerolínea de bandera de la República. Básicamente se ha planteado la reestructuración de la aerolínea y la efectividad de la misma (La Nación 2015).

La empresa de aeronavegación ha sido desde su creación símbolo de nacionalidad, ya que para tal efecto se fusionaron las cuatro aerolíneas existentes en Argentina. También la aerolínea ha sido un símbolo de pluralidad ya que fue gestionada en un primer momento por el gobierno de Juan D. Perón, creador del Partido Peronista o Justicialista, que ha sido históricamente el partido más grande y con más adeptos en la historia de la vida política argentina (Korstanje, 2008:105).

Como anticipamos, el nuevo gobierno de Macri representa el cambio y es de nuestro interés analizar la gestión que propone para Aerolíneas Argentinas, las repercusiones en su imagen corporativa, y su influencia en marca país.

Con la recuperación de Aerolíneas Argentinas en 2010 por el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, la empresa recuperó su identidad, ya que anteriormente fue vendida por el gobierno argentino de 1992 representado por Carlos Saúl Menem, representante del mismo partido político que Kirchner, a Iberia y al grupo Marsans de España. Fue entonces donde la aerolínea se desmoronó por completo. No sólo se perdió como símbolo del patrimonio argentino, sino como empresa de aeronavegación con un vaciamiento empresarial que todavía tiene consecuencias en la actualidad (Peláez, 2013).

Si bien Aerolíneas Argentinas mantiene una situación deficitaria, la nueva administración dispondrá de herramientas para continuar mejorando el negocio y con ello los balances financieros. Además, la nueva administración contará con una línea aérea totalmente integrada al mundo aeronáutico (anexo A:100).

A su vez, este año Aerolíneas Argentinas deberá enfrentar una reducción del 20% en los subsidios que recibe del Estado en comparación a los beneficios que recibió en 2015. La medida es una consecuencia del recorte de presupuesto desde el gobierno, generado en medio de un debate electoral entre los candidatos a la presidencia sobre el rol de los subsidios del Estado. (Informe oficial Aerolíneas Argentinas, 2015)

Así es que, la menor cantidad de subsidios debiera ayudar al sinceramiento financiero de la empresa, una de las prioridades más inmediatas que enfrentará la nueva gestión (Página oficial de Aerolíneas, 2015)

Estos son parte de los desafíos a los que la empresa de aeronavegación se enfrenta. A lo largo de este ejercicio analizaremos la situación pasada de la empresa después de la privatización relacionada con la administración Kirchner y con el actual gobierno argentino representado por Mauricio Macri, así como qué imagen corporativa han recreado y cuál ha sido su influencia en marca país.

Utilizamos Aerolíneas Argentinas como ejemplo ilustrativo para mostrar como ha cambiado y evolucionado marca país de Argentina.

Varios son los autores que comparten la opinión de Anholt, uno de nuestros autores teóricos, sobre el concepto de *marca país*, por ejemplo el argentino Norberto Chaves, quien dice que el diseño de una marca país abarca todas las actividades del país, denominándola marca paraguas (Chaves, N. 2011:31).

Para ello, en la primera parte de este proyecto presentamos el problema a tratar, las delimitaciones, hacemos una descripción de la metodología y del marco teórico.

En la segunda parte se hace una reseña histórica breve de la aerolínea desde su creación hasta nuestros días, para pasar posteriormente a una reseña sobre su privatización y reestatización

haciendo hincapié en las consecuencias que esto produjo en la imagen de la aerolínea. En este mismo apartado se hará una descripción histórica de los partidos políticos relacionados a esta tesina.

En la tercera parte se hace un análisis de las coyunturas histórico-políticas de Aerolíneas Argentinas y de los partidos que han influido en la empresa y en Argentina Marca. A su vez se analiza la imagen corporativa de la empresa a manos del Estado argentino a partir de su privatización en 2008 hasta nuestros días por medio de un análisis FODA y la influencia de la misma en marca país, también con un análisis FODA.

En la última parte nos ocupamos de hacer unas reflexiones, y a modo de cierre la conclusión de este trabajo.

Para dar forma a este proyecto utilizamos metodologías cualitativas (Harboe, T. 2011:45,47-50), ya que nos permiten explorar significados y realidades múltiples en el mismo estudio. También en esta tesina se utiliza la hermenéutica. Para la recolección de información utilizamos como recurso la investigación documental para obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos que se toman para apoyar y sustentar la investigación y contribuir a la interpretación de los sucesos que son objeto de estudio en esta tesina. En relación a la parte teórica nos basamos fundamentalmente en conceptos de Paul Peri Capriotti relacionados con Imagen corporativa, para el análisis de marca país nos basamos en conceptos de Simon Anholt y Melissa Aronczyk, entre otros. A su vez también utilizamos conceptos sobre globalización o neoliberalismo de la misma autora y otros.

Este trabajo forma parte del décimo semestre del estudio "Kandidatuddannelse International Virksomhedskommunikation, Spansk" de la Universidad de Aalborg.

Tomando como punto de partida lo anteriormente mencionado pasamos a las preguntas que son objeto de nuestra investigación.

2. Problemática

Con base en lo anteriormente expuesto y con el interés de analizar en esta tesina la imagen corporativa de Aerolíneas Argentinas y la influencia política en Argentina Marca, exponemos la siguiente problemática.

¿Cómo han influido los cambios provocados por el nuevo gobierno argentino en la imagen corporativa de la empresa estatal Aerolíneas Argentinas y sobre Argentina Marca?

Aerolíneas Argentinas, como compañía emblemática está íntimamente ligada a las administraciones de la República, es por ello que la tomamos como caso ilustrativo para esta tesina.

3. Delimitaciones

Como anticipamos en la introducción en 2004 se empezó a gestar la marca país de Argentina, un año después de que Néstor Kirchner ganara las elecciones presidenciales con el Partido Frente para la Victoria FPV (rama del Partido Justicialista, Peronista). Por ese entonces Aerolíneas Argentinas y Austral (vuelos domésticos) estaban en manos del grupo Marsans y el Estado español (Aerolíneas Argentinas, Nuestra historia). En 2008 se determina finalmente la creación de la marca país de Argentina, cuando Cristina Fernández de Kirchner, esposa del anterior mandatario, asumía como Presidenta de Argentina ganando las elecciones en octubre de 2007, representando al Partido Justicialista. Al inicio de su gestión, se toma la decisión de que Aerolíneas debe pasar a pertenecer nuevamente al Estado argentino. Es allí cuando comienza el rescate de Aerolíneas Argentinas y Austral. El grupo Marsans, dueño en aquel entonces de la aerolínea, y el Estado español deciden vender nuevamente la empresa a Argentina. Como bien se delimitará en esta tesina lo que se analizará es la imagen de Aerolíneas Argentinas desde su reestatización en 2008, hasta nuestros días así como también la influencia política en la marca país. A su vez, se analizarán las diferencias de imagen corporativa y de proyecto para la aerolínea del gobierno (Frente para la Victoria, Justicialismo) representado por Cristina Fernandez de Kirchner y la nueva

fuerza política argentina Cambiemos, representada por el gobierno de Mauricio Macri. También delimitamos este trabajo haciendo una recopilación histórica de la Aeronavegación Argentina y de los comienzos de la Aerolíneas Argentinas en 1956 hasta marzo de 2016, que nos darán una idea de la evolución, el volumen operativo de la empresa, como también las circunstancias histórico-políticas y un análisis FODA, que nos ayudarán a comprender la imagen corporativa de la empresa. A su vez se hará un análisis de la marca país de Argentina, con su respectivo análisis FODA.

4. Metodología

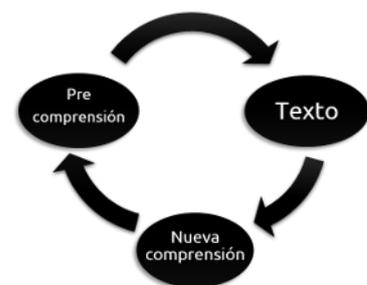
El marco de la metodología tiene como objetivo presentar los métodos y teorías del conocimiento empleados en esta tesina, por lo que también explicamos en esta apartado nuestras consideraciones cualitativas en la selección del material empírico y teórico. Esta parte del ejercicio se divide en tres secciones principales: la primera sección presenta el enfoque epistemológico de la investigación, la segunda describe nuestras consideraciones cualitativas, y la última está dirigida a un breve comentario sobre la selección general de fuentes.

La tesina se basa en principios de ciencias humanas. Más concretamente esta tesina se basa en un método hermenéutico que es parte de las herramientas de las ciencias humanas que sirve para el análisis de interpretación de textos.

4.1 La hermenéutica

La hermenéutica es la ciencia de la interpretación, la cual tiene la idea de que el remitente siempre tiene una intención escondida detrás del texto(Pahuus 2006: 22), lo que se refleja en nuestra problemática, que busca analizar las influencias y las consecuencias del cambio de gobierno de Argentina.

La hermenéutica será utilizada como método de investigación a lo largo de esta tesina. El enfoque hermenéutico en un proceso de investigación que se ve ilustrado a través del círculo hermenéutico, que ha sido desarrollado por el filósofo alemán



Hans-Georg Gadamer. El círculo hermenéutico se ilustra en la figura de abajo.

En el aplicación del círculo hermenéutico se habla de dos elementos principales, que se consideran fundamentales para poder comprender e interpretar un área problemática, los cuales son: *interpretación* y *comprensión* (Ibíd.: 145). Cada vez que surge nueva información, esta se añade a toda la interpretación anterior.

En esta tesina utilizamos la hermenéutica de manera constante, añadiendo y complementando nueva información sobre nuestra comprensión previa. Antes de la recolección de material empírico, teníamos la comprensión previa de que Cambiemos era un partido político con un nuevo estilo de gestión. A través de la recopilación y proceso de lectura, hemos entendido, sin embargo, que se están tomando decisiones político-económicas que nos hacen pensar en el gobierno argentino de 1992, con Carlos Menem como presidente.

En primer lugar tenemos una comprensión previa de cómo era el país y la forma en que la compañía aérea Aerolíneas Argentinas funcionaba y después se ha modificado esta comprensión, ya que hemos tenido acceso a nueva información a través de nuestras fuentes. Este proceso de trabajo se llama *hipotético-deductivo*, donde el escritor primero hace una hipótesis según sus conocimientos previos, la cual se ajustará posteriormente en función a la recepción de nueva información (Pahuus 2006: 148).

La tesina también se basará en otro enfoque de la teoría científica, el construccionismo social.

Como se mencionó en la introducción, el concepto de marca país es el resultado de diferentes aspectos, incluyendo la globalización y el desarrollo del mercado internacional, donde los países necesitan competir por los mercados de exportación, el turismo y las inversiones.

Precisamente, el desarrollo del mercado internacional y la globalización se pueden atribuir al pensamiento del construccionismo social, ya que este enfoque tiene la opinión de que todos los fenómenos del mundo están hechos por el hombre y que es precisamente la razón por la que el construccionismo social juega un papel importante en esta tesina. En otras palabras se relaciona el hecho de que todas las cosas son creadas por el hombre como una respuesta a las necesidades que surgen en la sociedad (Collin, 2006:248). En primer lugar, en la teoría de Paul Capriotti de

imagen corporativa.

En segundo lugar, en la teoría de Simon Anholt de identidad competitiva

En tercer lugar, en la teoría de Melissa Aronczyk de Nation Branding, aquí también de sus conceptos de globalización y neoliberalismo.

En el caso de este ejercicio, la necesidad de crear una marca país positiva, coincide con el construccionismo social, considerado como una consecuencia natural de la globalización.

A lo largo de la tesina utilizamos tanto el enfoque de construccionismo social como la hermenéutica para tratar de obtener una respuesta completa y clara para nuestra problemática.

A su vez hicimos uso de la técnica análisis de FODA (Stewart, R et. Alt. 1970) en relación al análisis de Argentina como país y en relación al análisis de la imagen corporativa de Aerolíneas Argentinas, para poder ver la diferencia en la imagen corporativa en su reestatización y después del cambio del Gobierno.

4.2 Consideraciones cualitativas

Para poder hacer este análisis nos aprovecharemos de un método de análisis cualitativo. Eso quiere decir que nuestro objetivo principal es cumplir con un análisis cualitativo, basado en artículos de información, recogiendo conocimientos sobre marca país, la historia de Argentina, la historia de Aerolíneas Argentinas y el cambio de gobierno con sus características, para poder analizar la influencia que este cambio ha provocado en la empresa estatal, Aerolíneas Argentinas.

La investigación cualitativa trata de investigar a fondo la información dentro de un área de empírismo limitado (Harboe,T. 2011:48). Una investigación cualitativa se utiliza en interpretaciones y análisis narrativos sobre estudios y estadísticas ya realizados, y es por eso que utilizamos este método, ya que nosotras estamos en Dinamarca y no nos es posible hacer estudios cuantitativos de manera fiable.

Utilizamos el método analítico comparativo, que nos permite diseñar un modelo para recopilación y clasificación del material existente sobre el tema. Una vez obtenida y seleccionada la

información se procederá a ordenarla por temas (Harboe, T. 2011:47-49), se utilizará por ejemplo para recoger todo el material existente relacionado con nuestra problemática: marca país, el gobierno argentino, Aerolíneas e imagen corporativa.

4.3 La selección del empirismo

En relación al análisis de la influencia del nuevo Gobierno argentino en la marca país de Argentina y la imagen corporativa de empresa estatal Aerolíneas Argentinas, hemos seleccionado fuentes de las cuales pudimos nutrir nuestro conocimiento, darle una nueva interpretación y volcarlo en forma escrita, destacando artículos de las agencias de noticias argentinas como diario El Clarín y La Nación, BBC Mundo, el periódico español El País y la propia web de la compañía aérea.

Como fuentes secundarias utilizamos otros directorios en internet más otros resúmenes de diferentes tesis, etc.

Para adquirir conocimientos acerca de cómo es el país y cómo cambia Aerolíneas Argentinas, es necesario conocer la historia, y para asegurarnos una correcta comprensión de esto, hemos seleccionado los documentos histórico-políticos, como por ejemplo el traspaso de Aerolíneas Argentinas a manos privadas utilizando el método de análisis de texto (Harboe, T. 2011:158). El análisis de texto también nos sirvió para interpretar las coyunturas políticas desde la reestatización hasta 2016.

Las fuentes de referencia y consulta general estuvieron representadas por: Breve historia contemporánea de la Argentina de Luis Alberto Romero, el Diccionario de la Real Academia Española y Den Store Danske (diccionario enciclopédico danés) y las fuentes de referencia especializada las hemos tomado los siguientes libros: Metode og Projektskrivning – en introduktion de Thomas Harboe, entre otros. Todas las fuentes nombradas anteriormente se utilizarán con el método cualitativo.

En la selección de nuestro material empírico, hemos valorado su origen y la actualidad de los textos, y por lo tanto, hemos buscado artículos en los reconocidos profesores o expertos en la materia.

4.4 La teoría

La selección de los fundamentos teóricos para esta tesina ha sido una consecuencia natural del material empírico. En cuanto a la parte teórica basamos esta tesina en las siguientes teorías:

En último lugar, describimos los dos conceptos de identidad nacional y riesgo país.

4.5 Consideraciones sobre referencias

En esta tesina, tratamos solamente de utilizar fuentes directas, es decir, tratamos de llegar lo más cerca posible de la fuente original. Esto significa que estamos buscando constantemente encontrar la fuente exacta de los datos que se recogen. También colocamos sistemáticamente todas las fuentes en orden alfabético en la bibliografía, para que sea de fácil acceso al lector.

5. Conceptos teóricos

Esta parte tiene como objetivo explorar una serie de teorías y conceptos, que más adelante ayudarán al lector en la comprensión de la imagen corporativa de Argentina Aerolíneas, así como en la comprensión de marca país de Argentina.

Como dice el título, este proyecto trata de los cambios en la imagen corporativa de Aerolíneas Argentinas y los cambios en la estrategia marca país de Argentina después de los cambios políticos del país en diciembre 2015. Para poder responder a la problemática, hemos descrito la teoría de imagen corporativa, de Paul Capriotti. Esta teoría nos ayudará a entender qué es una imagen corporativa y su función empresarial.

También utilizamos los conceptos de marca país de los autores Simon Anholt y Melissa Aronczyk. Estos conceptos colaborarán en la comprensión de cómo transmitir la teoría de imagen corporativa a un país, viendo al país como una organización empresarial.

Para entender lo que es el concepto de marca país, en idioma original inglés: *Nation Branding*, es importante entender primero lo que es una marca (*Brand*), y de dónde se derivan los conceptos de marca país.

El “branding” es un proceso de creación de una marca o una imagen. Este proceso se caracteriza por crear y exaltar una imagen estableciendo una conexión emocional con el cliente, llegando a sus deseos profundos y comunicando valores y principios de una empresa, es decir, crear una identidad de la empresa a través de la imagen de un producto (Capriotti, P. 2009:introducción general)

Por eso, como los conceptos de marca país se derivan de la teoría de imagen corporativa, será ésta la teoría con la que vamos a empezar el marco teórico. Luego serán presentados los conceptos de marca país de los autores Anholt y Aronczyk.

5.1 Capriotti –identidad e imagen corporativa

Paul Capriotti es Doctor en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Barcelona y Licenciado en Comunicación Social por la Universidad Nacional de Rosario (Paul Capriotti, bibliografía). Escribió en 2009 un libro llamado “Branding Corporativo”, que es el libro que sirve como una de las fuentes primarias de este proyecto.

La teoría de Capriotti trata de dos términos principales: imagen e identidad.

Una definición de estos términos se encuentra en el diccionario la RAE (Real Académica Española):

Identidad: Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracteriza frente a los demás.

Imagen: Figura, representación y apariencia de algo.

Profundizando estas palabras, la identidad apela a los sentimientos, a pertenecer a un grupo determinado con el que compartimos cosas en común. Son nuestras características las que forman una imagen que exponemos ante los demás. De ahí la importancia que se le da a la identidad y a la imagen en las organizaciones, que se manifiesta a través de la imagen de marca y se la denomina identidad corporativa. Las marcas tienen un fuerte componente emocional que crea vínculos por identificación con el consumidor. (Diccionario de la RAE)

5.1.1 La identidad corporativa

Según el libro de Capriotti, a la hora de definir qué es la identidad corporativa, hay una gran variedad de opiniones: imagen, reputación, cultura, etc. Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de conceptos existentes sobre la cuestión, en la literatura internacional sobre identidad corporativa se pueden reconocer claramente dos grandes términos:

1) el *Enfoque del Diseño*, y

2) el *Enfoque Organizacional*.

- El *Enfoque del Diseño* define a la identidad corporativa como “lo que se ve” de una organización (Capriotti, P. 2009: 19)

En el campo de la comunicación esta definición se refiere claramente a la *identidad visual*, que es la expresión visual de la identidad de una organización, pero que no es la identidad corporativa de la misma. En el libro esto se explica así: “...nuestros zapatos o nuestra ropa son la expresión visual de nuestra identidad o personalidad, pero no son nuestra personalidad.” (Capriotti, 2009:19)

El análisis de la *identidad visual* se centra en:

- el símbolo (la figura que representa a la organización)
 - el logotipo y tipografía corporativa (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular o de una manera especial)
 - los colores corporativos (los colores que identifican a la organización (Capriotti, P. 2009:20)
- El *Enfoque Organizacional* es mucho más global que el enfoque del Diseño (Capriotti 2009:19-21), y tiene una perspectiva más amplia y profunda de lo que es la identidad corporativa y representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos. Capriotti en 1999 define la identidad de una marca como la personalidad de la organización, y Villafañe considera que la identidad corporativa es el “ser” de la organización (Villafañe, 1999).

La identidad corporativa en suma, sería el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca corporativa como propios y la identifican y distinguen de las demás.

Factores que influyen en la identidad corporativa

La identidad corporativa de una organización estará influenciada por un conjunto de aspectos, los cuales conforman un cúmulo de aportaciones que dan como resultado la identidad corporativa de la organización y son:

- *La personalidad y normas del fundador*
- *La personalidad y normas de personas claves*, por ejemplo los CEOs
- *La evolución histórica de la organización*
- *La personalidad de los individuos*
- *El entorno social*, por ejemplo las características personales de los miembros de la organización o las características de la sociedad donde se desarrolla la organización (Capriotti, P. 2009:22).

Los componentes de la identidad corporativa

Se puede decir que la identidad corporativa tiene dos componentes fundamentales:

- *La Cultura Corporativa*; el “alma” de la identidad corporativa. El componente que junta el presente de la organización con su pasado.
- *La Filosofía Corporativa*; la “mente” de la identidad corporativa. El componente que vincula el presente de la organización con el futuro (Capriotti, P. 2009:23).

La filosofía corporativa

La filosofía corporativa se puede definir como la concepción global de la organización establecida por la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la misma. La Filosofía Corporativa debería responder a tres preguntas: ¿Qué hago?; ¿Cómo lo hago?; y ¿A dónde quiero llegar?

En función de estas tres preguntas, se puede establecer que la filosofía corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos:

- *La misión corporativa* - definición del negocio o actividad.
- *La visión corporativa* – perspectiva de futuro de la organización.
- *Los valores centrales corporativos* – cómo hace la organización sus negocios.
(Capriotti, P 2009:25)

5.1.2 La imagen corporativa

Los conceptos de *imagen*, *posicionamiento* y *reputación* han sido utilizados para definir gran cantidad de fenómenos, lo cual ha acabado provocando cierta confusión a la hora de emplearlos.

Sin embargo, a pesar de esta confusa situación, dichos conceptos han llegado a ser términos básicos y muy bien conocidos en el ámbito del marketing, las relaciones públicas, la publicidad y el management (Capriotti, P. 2009:83).

El análisis de estos conceptos, se realiza dentro del proceso general de comunicación. El proceso describe la elaboración e interpretación de la información, en donde se puede hablar de un contrato de sentido entre un emisor-organización y unos destinatarios-públicos, donde hay una parte que elabora y propone un sentido a la información (el emisor-organización) y otra parte que interpreta y otorga un sentido a la información (los destinatarios-públicos) (Capriotti, P. 2007).

- En función del enfoque de “emisión”, *imagen*, *posicionamiento* o *reputación* serían definidos como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos asocien a ella. Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su identidad a sus públicos. Esta idea llevaría a considerar que la *imagen*, el *posicionamiento* o

la reputación de la organización son gestionados por la propia empresa, y son comunicados a través de su comunicación corporativa.

- En función del enfoque de “recepción”, imagen, posicionamiento o reputación serían definidos como las asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización. Es decir, el resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación sobre una organización. Entonces, serían aspectos menos controlables o manipulables directamente por la organización (Capriotti, P. 2009:91).

El concepto de imagen ha sido el más utilizado en el ámbito de las organizaciones. Se pueden encontrar definiciones desde finales de la década de los 50:

“la suma total de las percepciones sobre las características de la personalidad de la corporación es lo que llamamos imagen de marca” (Spector, 1961)

Entonces, la imagen de una organización, trasciende el significado y características de la marca, del nombre, de las características físicas, de la cantidad de productos que distribuyan o los dividendos que genera.

La imagen es un concepto abstracto y valorativo, un significado que tiene un sentido determinado y que tiene que ver más con el prestigio, la historia de la organización, sus incidencias en la vida social y cultural, su evolución y las acciones e impacto que genere en el público.(Capriotti,P. 2009)

Dicho efecto es el que debe transformar las conductas, los pensamientos, las actitudes, las opiniones y los valores de los grupos. Es por ello, entonces que a las empresas se les presenta una necesidad cada vez más creciente: el poder de la diferenciación. El objeto primario de esta diferenciación no es otro que lograr que el público pueda identificar y recordar una marca, siendo esta el soporte de uno o más productos o servicios (Capriotti, P. 2009:114).

5.1.3 Los colores e identidad corporativa

Uno de los elementos más visibles de la identidad de una empresa es su identidad visual: logotipo, símbolo y colores. Entonces decimos que la identidad visual ha de transmitir la personalidad de la empresa, cumpliendo tres objetivos:

- identificar a la empresa, asegurando que sus públicos la reconozcan,
 - diferenciar a la empresa de su competencia haciéndola única,
 - y ser capaz de permanecer en la mente de sus públicos y hacerla parte de sus vidas.
- (Villafañe, 1999)

Igual que en *la misión* de una empresa, hay que hacerse la pregunta ¿qué quiero representar con mi identidad corporativa?

El color puede instrumentarse como signo de identificación institucional, de hecho, constituye una de las señales visuales más potentes (Chaves, N:artículo).

En los casos en que el color ocupa un lugar clave en la identificación de una entidad, su primer servicio será indudablemente señalador: señalar, hacer detectable la presencia física o simbólica.

Una segunda función identificadora del color es la calificadora, es decir, el color crea climas que dan “tono” al lenguaje institucional: estridencia, calidez, delicadeza, elegancia, sutileza, frialdad, dureza, pesadez.

Una tercera posibilidad del color es su “naturalización”, su posibilidad de confundirse con la identidad de la organización hasta el punto de obrar casi como un atributo. Basta citar a los países, cuyos colores tiñen el cuerpo (y el alma) de sus ciudadanos (Chaves, N:artículo).

5.1.4 La identidad e imagen corporativa de una empresa a un país

Como hemos dicho anteriormente, la imagen corporativa tiene como objetivo crear una imagen que impacte emocionalmente al consumidor, llegando a sus deseos más profundos y comunicando valores y principios de una empresa.

Pero resulta que ese objetivo no sólo sucede a nivel empresarial, sino que los conceptos de

“branding” (marca) ya vistos en la primera parte del punto 5, también se pueden aplicar a un país. Así, el *branding* puede desarrollarse en diferentes niveles, según se estén gestionando los atributos de identidad de un producto/servicio, de una organización, de un sector de actividad o de un área geográfica (Dinnie, K. 2008:11).

5.2 Marca país, historia y definición

Con los conceptos de Capriotti hemos dejado clara la definición de una marca/imagen corporativa, y siguiendo esa definición, llegamos a que la práctica de Branding ha sido definida como el proceso por el cual las empresas intentan distinguir sus productos de los de la competencia.

“National Branding is about making people want to pay attention to a country’s achievements, and believe in its qualities” (Simon Anholt, 2003)

Según los teóricos presentados en esta tesina, el branding de países es un concepto muy discutido en nuestro tiempo, sin embargo el origen del concepto, hemos visto que viene desde el concepto de imagen corporativa, y entonces, la importancia del concepto “Nation Branding” no se puede discutir, ya que el Nation branding es importante si un país quiere obtener una posición en el mundo. Como dice la cita anterior, Nation Branding se trata de obtener una buena posición en el mundo, es decir, hacer que la gente preste atención a los logros de un país, y crea en sus cualidades. A pesar de que vivimos en un mundo prácticamente globalizado, donde las fronteras van desapareciendo, la mayoría de la gente posee muy pocos conocimientos acerca de otros países aparte del país donde vive, lo que lleva a la creación de estereotipos, mitos, rumores y anécdotas (Anholt, S. 2007:1-5).

En una economía cada vez más globalizada, el desafío de distinguir sus productos de los de la competencia ha adquirido una importancia crítica para las naciones que compiten por los consumidores, tanto en lo nacional como en lo internacional (Melissa Aronzcyk, 2013:22), lo cual nos lleva al siguiente concepto del marco teórico: marca país.

Según los expertos en la materia de marca país e imagen corporativa, utilizados en esta tesina, no hay nada nuevo en particular en relación con la comercialización de un país, lo nuevo es la palabra "Branding". Como vimos con Capriotti, tradicionalmente se puede apreciar el uso de los conceptos como: la imagen de un país, la identidad de un país y la reputación de un país, es decir que aunque la palabra "Branding" es nueva, los conceptos que esta técnica abarca son tan antiguos como lo son los países. Por eso, antes de empezar es importante saber distinguir dos términos:

- **Brand** es un producto, servicio u organización, estando en combinación con su nombre, su identidad y su reputación.
- **Branding** es el proceso de diseño, planificación y comunicación del nombre y la identidad, con el fin de construir o gestionar la reputación de un producto, servicio u organización.

La distinción de estos términos es importante cuando se trata de naciones. Según un argumento fundamental de Simon Anholt, las naciones, regiones y ciudades tienen imágenes de marca, pero lo que no podrán ser es una marca en sí, como lo es por ejemplo, un producto. (Anholt, S. 2007:4-5)

Anholt es uno de los pioneros dentro del área de marca país, es el miembro de la Junta de Diplomacia Pública del gobierno británico. Ha sido llamado el fundador de los conceptos Nation Branding, Place Branding y más tarde Competitive Identity. Anholt es conocido como la autoridad principal en el aspecto del manejo y la medición de la identidad y la reputación de países. Anholt ha asesorado a los gobiernos de Los Países Bajos, Tanzania, Botsuana, Alemania, Jamaica, Islandia, Letonia, Suecia, Corea del Sur, Escocia, Rumania, Croacia, Mongolia, Ecuador, Nueva Zelanda, Suiza, Eslovenia, Bután y la Región del Mar Báltico, así como organizaciones incluyendo la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial (BM) y el Foro Económico Mundial (FEM) (Dinnie, K. 2008: xv, xiv)

La aplicación de técnicas de marca/imagen sobre naciones es un fenómeno relativamente nuevo, que está creciendo continuamente dado el aumento de la competencia mundial con que las naciones se enfrentan ahora, tanto en sus mercados internos como externos.

Las naciones están haciendo cada vez más esfuerzos para perfeccionar su marca país teniendo en cuenta el reconocimiento de la necesidad de cumplir con tres objetivos principales:

- Atraer a los turistas
- Estimular la inversión interna e
- Impulsar las exportaciones.

Otro objetivo para muchos países es también la atracción de talentos, por lo que los países compiten para atraer a los trabajadores más calificados. Gran parte de la estrategia de marca país constituye un esfuerzo para abarcar tanto la herencia del pasado como la cultura viva del presente, de modo que las imágenes anticuadas no oscurecen la percepción del consumidor, lo que Dinnie define en su introducción como sociedades modernas vibrantes. (Dinnie, K. 2008)

En resumidas cuentas, se ha pasado de comercializar un país con el objetivo de obtener prestigio e influencia, a un empleo de las técnicas de branding en una perspectiva económica, comercial y política, o sea para el mejoramiento de las inversiones, el turismo y la exportación.

5.2.1 Marca país, más definiciones

Como hemos descrito Anholt define como marca país a la idea de la competencia real en relación a las realidades de la nación y no al enfoque de puro marketing, la publicidad o la propaganda como se pensaba al principio.

Varios autores comparten la opinión de Anholt, por ejemplo el argentino Norberto Chaves, asesor en identidad corporativa, quien dice que el diseño de una marca país abarca todas las actividades del país, tanto las comerciales como las políticas siendo una *marca paraguas* que aglutina todas las marcas nacionales (Chaves, N. 2011:31).

Otra experta en marca país es Melissa Aronczyk, profesora canadiense de la Universidad de Rutgers y autora del libro "Branding the Nation – the global business of National Identity", el cual

es utilizado como fuente en esta tesina. Aronczyk ciertamente también está de acuerdo con el enfoque de Anholt mencionada anteriormente.

Aronczyk, define a marca país como: *“the result of the interpenetration of comercial and public sector interest to communicate national priorities amog domestic and international populations for a variety of interrelated purposes”* (Aronczyk, M. 2013:16)

Que quiere decir que es el resultado de una interconexión de intereses del sector público y privado para comunicar prioridades nacionales entre sectores nacionales e internacionales con una variedad de propósitos.

Además propone tres funciones que el Nation Branding puede cumplir y dependerán del enfoque que las naciones y entidades a cargo de la configuración de la marca país local tomen:

- *Estrategia de (re)generación de capitales*: combinándolos con recursos del sector público para generar una ventaja fiscal. Como tal, su objetivo es ayudar a la nación a competir con éxito internacionalmente en áreas como: el turismo, la inversión extranjera directa, el comercio de importación y exportación, la educación superior y la mano de obra especializada.
- *Diplomacia y reputación internacional*: la práctica de Nation Branding es también la transmisión de una imagen de legitimidad y autoridad en los ámbitos diplomáticos, y tiene tres objetivos:
 - a. Obtener legitimidad y autoridad en el ámbito internacional.
 - b. Capacidad de influenciar internacionalmente.
 - c. Lograr acceso a agrupaciones internacionales, con el potencial beneficio económico y político que conlleva
- *Función recursiva*: el trabajo de la imagen país es utilizado para potenciar y difundir los logros y características positivas del país a nivel internacional, mejorando la opinión pública extranjera, como un boomerang que aumenta la aprobación local de los gobiernos. (Aronczyk, M. 2013:16)

Aronczyk también define marca país como el “*poder blando*”, en contraste con el “*poder duro*” que se refiere al poder militar o provecho económico (Aronczyk 2013, 16). La expresión de poder blando (*soft power*) en contraposición a la de poder duro (*hard power*), realmente fue creado por el politólogo norteamericano Joseph Nye a principios de la década de los noventa.

El poder blando consiste en lograr que otros ambicionen lo que uno, por lo que en vez de coaccionar, atrae, llevando a ponerse de acuerdo, la aceptación de valores, a la legitimidad sin resistencia. Es una forma indirecta de ejercer el poder que puede ser usada a nivel estatal o por actores privados como podría ser una ONG, cuyos intereses y objetivos pueden ser diferentes a las instituciones gubernamentales. El poder duro está formado por los recursos militares y económicos que pueden ser empleados por un Estado (tesina marca país, 2008:26-27).

Estos conceptos nombrados anteriormente los define el autor en inglés de la siguiente manera:

“The ability to get what you want by attracting and persuading others to adopt your goals. It differs from hard power, the ability to use the carrots and sticks of economic and military might to make the other follow your will. Both are important ... but attraction is much cheaper than coercion” (Nye, J. 2003).

A su vez, según Nye la noción de poder blando comprende dos capacidades bien distintas:

1. Capacidad de atraer, de seducir **persuasión**: desde afuera del actor hacia adentro.
2. Capacidad de configurar las preferencias **ideología**: desde adentro hacia afuera.

La primera diferenciación sería por ejemplo el cine o la televisión y la segunda la democracia.

5.2.2 De marca país a identidad competitiva

Como ya se ha mencionado, la marca país es un concepto relativamente nuevo. En 1996, Anholt empezó por la primera vez a escribir sobre un tema que llamó “Nation Brand” (Anholt, 2011:5). Se trataba de que la reputación de un país básicamente funcionara como la imagen de una empresa y

teniendo en cuenta la diferencia entre Brand y Branding dada en el punto anterior, Nation Brand era un nombre un poco engañoso. Sin embargo, los conceptos fueron adoptados por varios Gobiernos a nivel mundial, con el fin de utilizar la comunicación de marketing comercial para el éxito de “ventas” de sus países (Anholt, 2011:6).

Según Anholt eso fue incorrecto, ya que ese nombre implica que la reputación de un país puede ser manipulada directamente con técnicas y estrategias adoptadas de la comunicación de marketing comercial, y que la propaganda fuera utilizada para promover un país no era la visión de Anholt (Ibid). Es decir, podemos interpretar el concepto de branding de países de diferentes maneras.

Una de las definiciones más simples es la interpretación de branding de país como sinónimo del *efecto del país de origen* en relación a los productos, también conocido como *el efecto “made in...”*. En este tipo de branding, el nombre del país o su logotipo es utilizado por las empresas para resaltar el origen procedente del producto con el propósito de servirse de la imagen del país para promover las ventas y la exportación de sus productos (Anholt, 2011:8).

Otra manera de interpretar el branding de países es a lo que Anholt (2010) denomina *Place Branding*, lo cual es descrito como una herramienta utilizada para promover un país como un destino turístico. Este tipo de branding es parte del marketing turístico y también se lo denomina branding de destinos, lo cual sirve para promover el turismo y las inversiones, la atracción de la mano de obra extranjera y la creación de empleos, coincidiendo con los conceptos de Aronczyk (Aronczyk, M. 2013:17).

Sin embargo, en ninguna de estas interpretaciones se incluyen las inversiones, la exportación y el turismo bajo un mismo concepto, y a esto es a lo que se le denomina *branding de países*, o según Anholt, el concepto de *identidad competitiva*.

Aunque Simon Anholt cambió en 2007, en su libro “Competitive Identity”, el nombre del concepto de marca país a identidad competitiva, nosotras seguiremos en esta tesina nombrando el concepto con su nombre original, ya que **marca país** todavía es la demonimación más conocida y la que siguen utilizando la mayoría de los teóricos.

5.2.3 Profundización de marca país

Para ampliar más el concepto, Simon Anholt apoya la idea de que existen estereotipos y clichés ante la falta de conocimiento sobre un país, lo que se debe a la carencia de tiempo para estudiar y adquirir información sobre los 200 países y sus 6 billones de habitantes, de los cuales la mayoría nunca llegaremos a conocer o a visitar, a no ser que tengamos un particular interés en ellos (Anholt, 2007:1).

Estos estereotipos o clichés (negativos o positivos, verídicos o no) generalmente afectan nuestro comportamiento hacia un país, su gente y sus productos; y a su vez es difícil para un país el persuadir a la gente de otras partes para que dejen atrás esas imágenes y estereotipos y empiecen a entender la riqueza y complejidad que el país puede ofrecer. Por otra parte, muchos países van progresando lentamente y no reciben tanta atención, visitantes, inversiones o negocios a causa de su baja o mala reputación, mientras que otros siguen negociando basándose en su buena imagen, la cual fue adquirida hace siglos, y sus pocos esfuerzos para mejorar o mantener esa imagen no justifica que se la merezcan (Anholt, 2007:2).

La *reputación* juega un papel importante en la capacidad de competir en el mercado mundial, lo que significa que para muchos países con una reputación poderosa y positiva el hecho de competir en el mercado internacional es más fácil que para los que cuentan con una reputación negativa o baja (Anholt 2007:1-3).

La capacidad que tiene marca país de unir el patrimonio nacional y la modernización, las preocupaciones nacionales y extranjeras, el mercado y los valores morales, la proyección de la identidad nacional, está destinada a ofrecer una versión del nacionalismo arraigado en el espíritu unificador del interés comercial, en lugar de las probables divisiones provocadas por las pasiones políticas (Aronczyk, 2013:16). Este concepto coincide con el de Chaves sobre marca paraguas, el cual fortalece la identidad nacional, el que será descrito más adelante.

Como estrategia de comunicación, la *estrategia marca país* permite a los gobiernos gestionar y controlar la imagen que proyectan al mundo global, utilizando técnicas de marketing probadas para acabar con el desorden de un entorno global de los medios saturado y fragmentado

(Aronczyk 2013:17). Por esta razón es que el gobierno de un país, teniendo en cuenta su población, sus instituciones y sus empresas, necesita analizar la percepción que el mundo tiene sobre el país y desarrollar una estrategia para controlarla, con el objetivo de crear una reputación que sea justa, real, poderosa, atractiva y de gran utilidad en el campo económico, político y social, además de que tenga la capacidad de reflejar el espíritu, el talento y la voluntad de la gente (Anholt 2007:1-3).

En el momento de crear una estrategia nacional que defina claramente las metas para la economía del país, su población y sus relaciones políticas y culturales con otros países, es fundamental que el trabajo de los interesados directos del país sea coordinado, de alta calidad y armonice con la estrategia. Según Aronczyk, marca país transmite al mundo que la nación no es sólo visible, sino también que está considerada en los círculos internacionales. Por otra parte la imagen de la marca país en sí, logotipos, eslóganes y símbolos se adaptan bien al lenguaje vernáculo mundial de los medios modernos (Aronczyk 2013, 17).

Simon Anholt le da al concepto de marca país el nombre de identidad competitiva, lo que es un proceso que sirve para mejorar la competitividad nacional en un mundo globalizado y se describe como *“la síntesis del manejo de marcas (brand management) con el comercio, inversiones, turismo y la promoción de la exportación” (traducción propia)*. Las técnicas del manejo de marcas es algo proveniente de la manera en que las empresas llevan a cabo la tarea de promoción, posicionamiento y el manejo de la reputación a escala global (Anholt, 2007:3).

El tema de la globalización también se ve en la teoría de Aronczyk. Según ella, la globalización es la razón por la que el concepto ha crecido tan rápido. Los conceptos sirven en general a nivel global para referirse al valor intangible de la reputación e imagen de marca de un país a través de múltiples aspectos, tales como productos de exportación, el turismo, la cultura, los deportes, las empresas y los organismos públicos, que determinan los valores que se asocian a ese país (Aronczyk, 2013:17)

Marca país como concepto y práctica ha captado la atención - y los recursos financieros - tanto de los gobiernos nacionales en los países con economías capitalistas establecidas, como de las economías de mercados emergentes. En los últimos años, los países se han sumado a la

“*brandwagon*”, es decir, la participación de las técnicas de marketing basadas en los beneficios de la empresa privada para crear y comunicar una versión particular de la identidad nacional. (Aronczyk, M. 2013:1-3)

5.2.4 Simon Anholt y la teoría de la identidad competitiva

“Competitive identity is about the government, companies and people learning to channel their behavior in a common direction that’s positive and productive for the country’s reputation, so they can start to earn the reputation they need and deserve! It is the creation of a common purpose that leads to enhanced competitive identity both at home and abroad” (Anholt, 2007: 30).

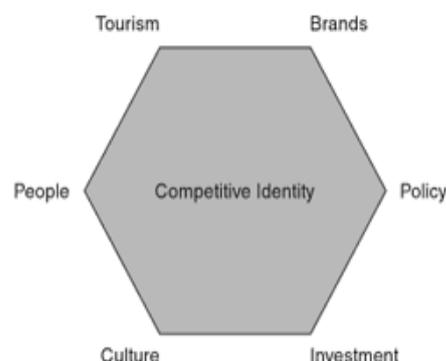
La cita de Anholt, traducida al español, nos indica que la identidad competitiva trata sobre el gobierno, las empresas y las personas que están aprendiendo a canalizar su comportamiento en una dirección común, que sea positiva y productiva para la reputación del país, para que puedan comenzar a ganar la reputación que necesitan y merecen. Es la creación de un propósito común que conduce a una mayor identidad competitiva tanto en el país como en el extranjero.

La teoría de identidad competitiva coincide con el término clave “*reputación*”, y tiene como objetivo explicar y visualizar los seis “canales naturales”, que deliberada o accidentalmente crean la reputación de un país.

Estos canales son los que se muestran en el hexágono de identidad competitiva, la figura 2.1, del libro *Competitive Identity* de Anholt:

1. *Turismo*, la experiencia de primera mano de visitar el país como turistas, o de viajeros de negocios. Esta suele ser la voz más fuerte en *Branding*.

Figure 2.1 The hexagon of Competitive Identity



Source: Simon Anholt, *Brand New Justice* (Oxford: Butterworth Heinemann, 2003)

2. *Marcas de exportación*, que es un potente embajador de la imagen de un país en el extranjero, ya que con la fuerte imagen de un producto, se relaciona de manera positiva con el país.

3. *Las decisiones de política del gobierno del país*, las decisiones tomadas por el gobierno del país, ya sea acerca de asuntos políticos exteriores o políticas domésticas que llaman la atención de los medios de comunicación internacionales.

4. *Audiencia de negocios*, la inversión o el reclutamiento de talentos y estudiantes extranjeros.

5. *Intercambio cultural y actividades culturales*, un equipo deportivo con gran éxito, las grabaciones de una película o de un producto cultural pueden construir la reputación de una nación.

6. *Personas famosas del país*: los líderes de alto perfil y personajes famosos. Su comportamiento refleja la reputación del país y serán relacionados con el país en el extranjero (Anholt, 2007: 25-27).

Si los gobiernos tienen una idea buena, veráz y clara de lo que sus países representan y hacia dónde se dirigen, y al mismo tiempo son capaces de administrar y coordinar las acciones, las inversiones, las políticas y las comunicaciones de los seis canales del hexágono, tendrán una muy buena oportunidad de fortalecer y mantener su reputación positiva y su identidad nacional competitiva (Anholt, 2007: 26).

Volviendo al término *reputación*, cada lugar de la tierra tiene una reputación, y para los países con una reputación positiva, es fácil atraer a los turistas, los inversores y exportadores. Pero no todos los países tienen una buena reputación. La reputación de un país se ve afectada por la forma en que las personas dentro y fuera del país piensan sobre este. La reputación también se ve afectada por la forma en que las personas se comportan en el mismo país y la forma en que responden a todo lo que está hecho y todo lo que se haga en el país. Por eso, la reputación de un país tiene un impacto directo y medible en otros países, y desempeña un papel fundamental en el progreso económico, social, político y cultural (Anholt, 2007:8).

La reputación de la mayoría de los lugares se desplaza constantemente tanto positiva como negativamente. Un lugar puede ser internacionalmente famoso, puede ser famoso en una parte del mundo y desconocido en otro, o puede ser completamente desconocido, aunque por supuesto siendo un lugar famoso y conocido, no siempre significa que tenga una reputación positiva.

Estos estereotipos que son la reputación de los países, rara vez reflejan toda la realidad del lugar. Una explicación simple es por ejemplo el tiempo: un país puede estar cambiando rápidamente, pero su imagen puede quedarse atrás durante años. Parte de la razón del por qué las cosas cambian tan lentamente, es porque la gente está muy apegada a sus creencias (Anholt, 2007:27).

5.2.5 Melissa Aronczyk y los cuatro pasos de la creación de una marca país

“Interestingly there is nothing particularly novel about the concept of branding the nation. Only the word ‘brand’ is new. National image, national identity and national reputation are all words traditionally used in this arena and they don’t seem to provoke the same visceral hostility as the word ‘brand.’ Although the technologies are new and infinitely more powerful and pervasive than ever before, and the word ‘brand’ is also new, the concepts which it encompasses are as old as the nation itself.” (Olins, 2003)

Según Olins, quien dice, en la cita anterior, que realmente no hay nada nuevo sobre el concepto de la marca país, sino que lo nuevo es sólo la palabra “marca”. Los conceptos como imagen, la identidad nacional y la reputación nacional son todas las palabras que se han usado anteriormente en el campo de marketing, las cuales también han sido usadas en los conceptos por Capriotti. Las nuevas tecnologías son, según Olins, infinitamente más poderosas y penetrantes que nunca, y la palabra “marca” es también nueva, aunque los conceptos que abarca la palabra marca, son tan antiguos como la propia nación (Ibid).

Aronczyk escribe, que los que hacen el branding ven su trabajo como una hábil manipulación en

lugar de creación e invención. Ofrecen su experiencia no como fabricantes o productores de una marca país, sino simplemente como facilitadores que aplican las técnicas de su comercio para ayudar a los países a obtener los requerimientos para una marca país en un mundo globalizado (Aronczyk 2013:68).

Según Aronczyk, hay cuatro pasos distintos involucrados en la preparación y creación de una marca país:

- o Evaluación: donde se identifican las percepciones externas del país.
- o Formación: donde se desarrollan el mensaje de la campaña marca país para alterar las percepciones.
- o Identificación: donde se identifican los métodos por los cuales se comunica el mensaje.
- o Aplicación / comunicación: donde se aplican y ponen en práctica la campaña marca país

(Aronczyk, 2013:68-76).

Como ya se ha descrito, el primer paso tiene como objetivo evaluar las percepciones externas del país, lo cual se hace a través de metodologías de investigación. Los más comunes son:

El Anholt-Gfk Nation Brand Index (NBI): desarrollado por Simon Anholt y la multinacional de estudios de mercado Gfk. Es un ranking que ordena a las marcas y reputaciones de 50 países alrededor del mundo de manera anual. Mide el poder y la calidad de la imagen-país basado en 6 dimensiones ya vistos en la teoría de la identidad competitiva de Anholt (Aholt, 2007:25-27). Las dimensiones que han sido descritos por Simon Anholt, como *“a unique barometer of global opinion”* (Anholt, 2007), barómetro único de la opinión global, son utilizados por los gobiernos, con el objetivo de obtener apoyo para la política, el gasto y las decisiones comerciales (Aronczyk, M. 2013:68).

El FutureBrand Country Brand Index (CBI): es desarrollado por la consultora inglesa FutureBrand. Este estudio se hace sobre 75 países y funciona básicamente como el NBI, aunque para la versión 2014-15 del CBI se concluye que sólo 22 de los 75 países medidos pueden aseverar tener una “marca-país”, tal que les genere ventajas competitivas con respecto a sus países pares por el hecho de tenerla (Future Brands, 2015). Como el NBI, la CBI también se mide en 6 dimensiones:

- o Nivel de conocimiento
- o Nivel de familiaridad
- o Grado de asociaciones
- o Nivel de preferencia
- o Grado de consideración
- o Decisión de viaje/visita
- o Nivel de recomendación (FutureBrand, página web oficial)

Aronczyk aprueba el NBI de Anholt, diciendo que:

“The Nation Brand is a clear and simple measure of a country’s “licens to trade” in the global marketplace, and the acceptability of its people, hospitality, culture, policies, products and services to the rest of the world . . . The only sort of government that can afford to ignore the impact of its national reputation is one which has no interest in participating in global community, and no desire for its economi, its culture or its citizens to benefit from the rich influences and opportunities that the rest of the world offers them.” (Aronczyk, 2013:70)

En español eso quiere decir que, la marca país es una manera clara y sencilla de medir la capacidad que tiene un país para negociar en el mercado global, y la aceptabilidad de su gente, la hospitalidad, la cultura, las políticas, productos y servicios al resto del mundo. También dice que el único gobierno que puede permitirse ignorar el impacto de su reputación a nivel nacional, es uno que no tenga interés en participar en la comunidad global, ni interés en que sus ciudadanos puedan beneficiarse de las ricas influencias económicas y culturales, que el resto de la mundo les ofrece (Ibid).

En la formación de marca, la incorporación del sector privado y el sector público, según Aronczyk es fundamental, ya que debe haber un equilibrio entre los dos sectores para ayudar en la selección, implementación y administración de la visión de la marca. Esto explica por qué la marca no puede caer dentro del uno o del otro por sí solo (Aronczyk, M. 2013:73).

El tercer paso es la identificación del método, es decir, desarrollar una "*esencia de la marca*" o "*la idea central*", acompañada de una estrategia de marca o la visión que animará esta idea. "*Esencia*" es un término particularmente apto, ya que el proceso de desarrollo de la identidad de marca es fundamental. (Aronczyk, 2013:75).

La determinación de la esencia de la marca es tal vez el elemento más complicado de cualquier proceso de marca, ya que su eficacia está determinada por su capacidad para negociar cuatro esferas de identificación: *la estandarización, la diferencia, la racionalidad y la emocionalidad* (Ibid).

El último paso es la aplicación y la comunicación de la marca creada. Independientemente de la composición de los grupos de interés o las cualidades de la idea central, la responsabilidad principal para el éxito de la marca país recae en los individuos: los ciudadanos de la nación o incluso los no ciudadanos en lugares distantes, que pueden encontrar motivos para comprometerse con la nación y por lo tanto desean tener una participación en su éxito.

Para los ciudadanos nacionales en particular, la función clave es "*vivir la marca*" - es decir, llevar a cabo las actitudes y comportamientos que son compatibles con la estrategia de marca país (Aronczyk, 2013: 76-77).

5.2.6 Marca país e identidad nacional

Según Olins¹, las marcas de productos tienen como objetivo crear un sentido de identidad, de pertenencia, al igual que la marca de un país. Si bien se reconoce que las naciones son más complejas que los productos, Olins sostiene que cuando se trata de la identidad nacional, los

¹ Wallace "Wally" Olins (1930 - 2014) fue un profesional británico de la identidad corporativa y el Branding.

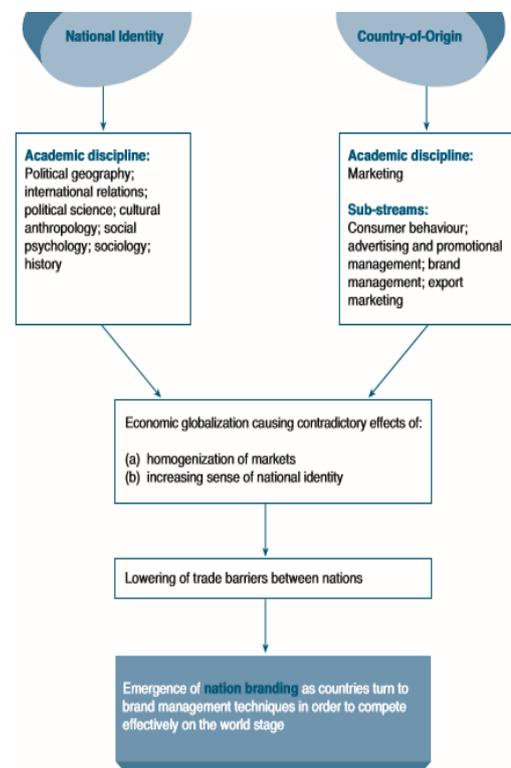
individuos pueden ser motivados, inspirados y manipulados mediante el uso de las mismas técnicas que utilizan las empresas para atribuir marcas a sus productos (Dinnie, 2008:6).

La identidad nacional juega un papel clave en la marca país. El conocimiento y la comprensión de las características esenciales de la identidad nacional son un requisito previo para el desarrollo de la estrategia de marca país, como la esencia de cualquier marca país deriva no sólo de las empresas y marcas del país, sino que también de su cultura en el sentido más amplio.

La lengua, la literatura, la música, el deporte, la arquitectura y así sucesivamente, todos encarnan el alma de una nación, es decir: un territorio histórico, o la tierra; mitos comunes y recuerdos históricos; una cultura pública común de masas; derechos legales y de derechos para todos los miembros; y una economía común con movilidad territorial para todos los miembros. Esta es una razón por la que la marca país es demasiado grande para ser una empresa dada únicamente a la comercialización, la marca o publicitarios profesionales (Dinnie, 2008:113).

Sin embargo, las naciones de una tierra histórica, mitos comunes, la memoria histórica, y una cultura pública común de masas, todavía prevalecen como características claves de la identidad nacional. La reducción de las barreras comerciales internacionales y la naturaleza que trasciende la frontera de internet han hecho del mundo un lugar más interconectado, a lo cual se refiere Aronzcyk en el tema de la globalización. La identidad nacional conserva su profundo poder emocional y espiritual como fuente de identidad para muchas personas (Dinnie, 2008:114).

La figura muestra cómo la *identidad nacional* y el concepto *país de origen* interactúan en el contexto de la globalización económica. Los efectos contradictorios de la globalización consisten en la homogeneización de los mercados y al mismo tiempo, un creciente sentido de identidad nacional (Dinnie,



2008:8).

A country seeking to brand itself effectively in such a way that its nation brand covers a wide range of product/service sectors must 'customize' its identity according to the geographical and social environment in which it is competing (Dinnie, 2008:117)

Lo que dice la cita de Dinnie, en acuerdo con Olins, es que un país debe contruir su marca país de manera que cubra una amplia gama de sectores, productos y símbolos de reconocimiento del país, "personalizando" la identidad del país de acuerdo al entorno geográfico y social en el que está compitiendo. Es decir, crear una estrategia que se base en la competencia del "mercado mundial", en las elecciones del consumidor (turismo, investores, trabajadores, etc.).

Juntando los conceptos ya vistos en la tesina, desde el origen de la creación de una imagen corporativa de Capriotti, hasta los conceptos de Anholt y Aronczyk de globalización, reputación, identidad competitiva, efecto país de origen entre otros, se llega a la creación de la estrategia marca país, que ciertamente junta a Olins y Chaves sobre sus ideas de una marca amplia.

5.2.7 Estrategia marca país

En el nuevo contexto de la globalización, considerar que un país se consolide y proyecte a través de su marca país, se ha convertido en uno de los objetivos estratégicos de los mismos en términos de competitividad. Una de las razones principales de este fenómeno radica en la necesidad de permitirles posicionarse en los mercados internacionales a través de una estrategia de diferenciación que considere el conjunto de características, valores y creencias con las que la sociedad se autoidentifica y diferencia, así como la interrelación del origen de sus productos y servicios en los mercados globales (Vasquez, Tamara. 2009:EMP).

La estrategia de marca país, EMP, permite a un país proveer una plataforma común, desde la cual pueda emprender de manera articulada iniciativas público-privadas que consoliden su potencial

en los mercados internacionales, fortaleciendo su posicionamiento en el contexto global. La capacidad de un país de aprovechar las oportunidades y ventajas de libre comercio, no sólo depende de sus transformaciones internas, sino de su reconocimiento internacional (tesina, marca país. 2011:11).

5.2.8 Marca país - globalización y neoliberalismo

Como se acaba de ver, Aronczyk comparte la opinión de Anholt, sobre el momento de crear una estrategia marca país que defina claramente las metas para la economía del país, su población y sus relaciones políticas y culturales con otros países, es fundamental que el trabajo de los interesados directos del país sea coordinado, de alta calidad y armonice con la estrategia. Según Aronczyk, marca país transmite al mundo que la nación está integrada a los círculos internacionales (Aronczyk, 2013:17).

Aronczyk también menciona, que una estrategia global de marca país es vista por sus seguidores como un bien público, uniendo los intereses municipales, regionales y nacionales en la búsqueda cada vez más competitiva para atraer la legitimidad internacional, fomentar y mantener la fidelidad local, y cosechar los beneficios económicos que se ofrecen en el comercio liberalizado en el mercado global. (Ibid)

Esto se concreta en su teoría de marca país, la cual está basada en dos elementos fundamentales:

- La globalización y
- El neoliberalismo (Aronczyk, M. 2013: 17-21)

Según ella, la globalización es la condición más central y sirve como un principio para describir e interpretar la sociedad. (Ibid)

Nation Branding es una expresión relacionada a la acción de lo que también se ha llamado “nacionalismo global”, que es la convicción de los gobiernos nacionales de que el futuro de la nación consistirá en encontrar una función lucrativa para jugar dentro de un sistema económico integrado a nivel mundial (Ibid).

Cuando la globalización se presenta como un problema económico, parece como para justificar la adopción de una solución económica – esta solución es generalmente llamada *neoliberalismo*, el cual es el segundo tema más importante de la teoría de Aronczyk (Aronczyk, 2013:22).

El aparato conceptual del neoliberalismo combina visiones utópicas de la propiedad con las libertades individuales. Estos preceptos están descritos en la publicación de los "*valores centrales de la civilización*" divididos en tres prácticas económicas:

- La liberalización, incluyendo la competencia del mercado y la producción para la exportación.
- La privatización, tanto en términos del desplazamiento de los servicios públicos al sector privado como en términos de desregulación de la industria.
- La estabilización, mediante la adopción de políticas anti-inflacionarias y el uso de moneda de cambio (Aronczyk, M. 2013: 22-23).

5.2.8.1 Neoliberalismo y globalización desde una perspectiva histórica

Históricamente, el neoliberalismo, también llamado nuevo liberalismo, es la corriente económica y política inspirada y responsable del resurgimiento de las ideas asociadas al nacionalismo clásico o primer liberalismo desde las décadas de los 70 y los 80. El término liberalismo a su vez, ha tenido diferentes sentidos, más o menos amplios, pero hoy en su formulación más conocida, el liberalismo es la doctrina del *estado mínimo* (Galafassi 2005:3). Por lo tanto, el neoliberalismo comprende como características principales el libre mercado, eliminar el gasto público por los servicios sociales, desregulación, privatización, eliminación del concepto de bien público o

comunidad (Galafassi 2005:3).

El neoliberalismo económico aprovecha la oportunidad para diagnosticar que la excesiva regulación económica desestimula la libre circulación de bienes y capital, elementos necesarios para dinamizar el libre mercado (Galafassi 2005:5).

El neoliberalismo disuelve las fronteras nacionales a favor de un proyecto global mediante la ejecución de un programa de reestructuración económica que conlleva la reestructuración política que redistribuye el poder entre el estado y la sociedad hacia los grupos locales con mayor orientación transnacional (Galafassi 2005:1).

Para Aldo Ferrer, historiador y politólogo argentino, la globalización es el resultado de un mundo que estando tecnológicamente tan avanzado, parece no tener fronteras. La globalización refleja transformaciones impuestas por el cambio tecnológico y al mismo tiempo marcos regulatorios mediáticos resultantes del sistema de poder y la revolución informática (Ferrer 2006:13). El debate de la globalización se refiere a cómo resuelve cada país el dilema de su desarrollo en un mundo global para no quedar atrapado en el sistema de relaciones articulado, en su beneficio, por los intereses y las potencias dominantes (Ferrer 2006:13).

Cabe destacar que la globalización representa la fase más avanzada del desarrollo capitalista del cual se benefician las élites económicas mediante los procesos de integración global sustentados en el neoliberalismo como doctrina económica y política; la globalización de la economía mundial se manifiesta actualmente en cuatro terrenos principales: el comercio internacional, las corporaciones transnacionales, las corrientes financieras y los marcos regulatorios (Ferrer 2006:14)

En los procesos de globalización actuales predomina el neoliberalismo del decálogo del *Consenso de Washington*, especialmente en Latinoamérica (Ferrer 2006:113-114) que generan desigualdades por la competencia comercial y la vertiginosa aceleración del conocimiento y del desarrollo tecnológico.

5.2.9 Riesgo país

Como se acaba de ver, una característica del proceso de globalización es la creciente liberalización de los mercados financieros, lo cual ha creado un concepto: *riesgo país*.

La economía mundial ha experimentado en las últimas décadas, especialmente desde finales de los años ochenta, una creciente integración internacional de los mercados de bienes, servicios y factores productivos. Este fenómeno conocido como globalización, entre otros aspectos, ha impulsado crecimientos espectaculares de inversión directa extranjera, ha aumentado el comercio y la competencia a nivel internacional, los flujos de factores productivos y especialmente los movimientos de capital (García, S. 2000:3).

El riesgo país es una medida que resume la buena voluntad y la capacidad de una economía de cumplir con sus obligaciones financieras.

Se mide el riesgo con el índice denominado *Emerging Markets Bond Index*, EMBI, que fue creado por la firma internacional JP Morgan Chase y que da seguimiento diario a una canasta de instrumentos de deuda en dólares emitidos por distintas entidades como por ej. gobierno, bancos y empresas en países emergentes (León, M,V. 2011:4). Es un sistema que mide los riesgos de un país, o sea "el peligro" que hay en un país para las inversiones extranjeras, haciendo negocios en nivel internacional. Básicamente, cuanto más crece el nivel del "riesgo país" de una nación determinada, mayor es la probabilidad de que la misma ingrese en moratoria de pagos o "default" (García, S. 2000:12).

El riesgo país incluye dos tipologías:

- Riesgo Soberano: es aquel que poseen los acreedores de títulos estatales, e indica la probabilidad de que una entidad soberana no cumpla con sus pagos de deuda por razones económicas y financieras.
- Riesgo de Transferencia: implica la imposibilidad de pagar el capital, los intereses y los dividendos, debido a la escasez de divisas que tiene un país en un momento determinado, como consecuencia de la situación económica en la que un país se encuentre (García,S, 2000:4).

6 Aplicación teórica en la tesina

En la primera parte del marco teórico, Paul Capriotti y su teoría de imagen corporativa, son utilizados como herramienta para el análisis del desarrollo de la imagen corporativa de Aerolíneas Argentinas desde su reestatización y durante los dos períodos de gobierno delimitados dentro de esta tesina. También utilizamos la teoría de Capriotti para analizar la identidad corporativa de la empresa estatal, es decir, su misión, visión y valores.

La teoría de marca país, tanto de Simon Anholt, Melissa Aronczyk y otros, la utilizamos como herramientas en el análisis para el desarrollo de la marca país de Argentina. En relación a los conceptos de neoliberalismo y globalización de Aronczyk y de otros autores relacionados con la perspectiva histórica, los utilizamos como herramienta para analizar tanto el estudio de Argentina Marca como para la inserción de Argentina en el ámbito internacional.

El hexágono de Nation Brand de Anholt y el ranking de FutureBrand, serán utilizados para analizar la imagen de Argentina en relación a otros países latinoamericanos. Anholt, entre otros, también será utilizado en el análisis de la estrategia de Argentina Marca.

Segunda parte

7. Conceptos históricos

Para poder hacer un análisis de la empresa de aeronavegación de Aerolíneas Argentinas es menester describir la evolución del transporte aéreo argentino, de la empresa, y la evolución histórica de Argentina en el período que nos concierne. A su vez, es relevante la descripción de las características de imagen de los partidos políticos involucrados en la imagen corporativa de la aerolínea y su influencia en marca país. Todos estos datos junto con los conceptos teóricos aportarán al análisis de esta tesina que finalmente nos llevarán a la solución de nuestra problemática.

7.1 Breve introducción a la evolución de la **transportación aérea**

Los hermanos Orville y Wilbur Wright fueron los pioneros de la aviación ya que realizaron su primer vuelo en 1903 en un aparato más pesado que el aire en Carolina del Norte, USA; pero no fue hasta la Primera Guerra Mundial, cuando el transporte aéreo logró un lugar destacado en otros países, induciendo los inicios de una nueva vía de comunicación (Simons 2003).

Cabe destacar a dos grandes pioneros de la aeronavegación latinoamericana: el brasileño Alberto Santos Dumont y el argentino Jorge Newbery. Este último, entre otras hazañas logró alcanzar el record mundial de altura al llegar a los 6220 metros en 1914 (Revista Sucesos, nro 16:212)

7.1.1 Desarrollo de la aviación comerciala nivel mundial

Después de la Segunda Guerra Mundial se extiende el uso de aviones con motores de turbohélice, los cuales se siguen usando hoy para rutas muy cortas. En realidad fue el motor a reacción el que transformó el transporte aéreo, ya que los aviones eran capaces de volar a elevadas velocidades reduciendo los tiempos de vuelo (Revista Sucesos, nro192716: 72).

El gran desarrollo de la aviación a nivel mundial forzó a los países a crear regulaciones y leyes para permitir el tráfico aéreo y establecer convenios internacionales que garantizaran la regularidad de los vuelos. De este modo en diciembre de 1944 se firmó la Convención de Chicago formándose la Organización de Aviación Civil Internacional, OACI (Gil, 2006) y entra en vigor en abril de 1947. Argentina no participó de la convención del 44, aunque se adhiere posteriormente el 4 de junio de 1946. (Según informe del Gobierno de Estados Unidos).

El transporte aéreo ha logrado transformar los sistemas y costumbres de viajar. Antes los viajes se efectuaban en tren, autobús o barco; sin embargo, esto significaba travesías de varias horas, días e inclusive semanas, sobre todo entre viajes entre Europa y América, lo cual reducía considerablemente el tiempo de estancia en los destinos de los pasajeros. Poca gente pensaba en viajar por el tiempo en que se perdía en estas travesías, lo que generaba como resultado un porcentaje muy bajo en el potencial turístico de todos los países (Simons 2003), elemento fundamental de estrategia marca país.

7.2 Historia de la transportación aérea en Argentina a partir de la cración de Aerolíneas Argentinas

Como hemos descrito en el apartado anterior, la historia mundial de la aeronavegación evolucionó vertiginosamente, pero desgraciadamente la mayoría de los avances tecnológicos fueron debidos a las dos guerras mundiales, ocupando un 90% el desarrollo de máquinas con fines bélicos y sólo el 10% al desarrollo de la investigación con fines comerciales (Revista Sucesos nro 16:72).

Ahora bien, la historia de **Aerolíneas Argentinas** se remonta a 1929, con la formación de Aeroposta Argentina. Aeroposta fue una empresa de origen francés. Hasta el año 1926 no había reglamentos respecto del espacio aéreo. Pero a partir de ese año se crea el Reglamento de Aeronavegación que no permitía utilizar el espacio aéreo argentino a empresas extranjeras. Fue así que la empresa se rubricó legalmente el 5 de setiembre de 1927 con carácter de filial argentina de "*Compagnie Générale Aéropostale*" (Benegas Lynch, 1993:9).

La empresa Aerolíneas Argentinas como la conocemos hoy, comenzó el 7 de diciembre de 1950 a través de un decreto dado por el Presidente de Argentina de esa época, Juan Domingo Perón. La misma se gestó en la fusión de las cuatro empresas, que volaban en el país: Aeroposta Argentina, Aeronavegación del Litoral Fluvial Argentino ALFA, Zonda y Flota Aérea maercante Argentina, FAMA. (Benegas Lynch 1993: 12)

La concentración en una sola empresa de todos los vuelos generó para la época un gran crecimiento armónico y sostenido de la actividad aerocomercial nacional. A pesar del monopolio estatal, se ampliaron sensiblemente los destinos operados (Aerolineas Argentinas-informes). Se redujo la cantidad de aviones, pero mejoró el servicio (anexo A:97). Tal fue el éxito en la implementación de este sistema que en 1951 la prensa interamericana designo a Aerolíneas como la mejor empresa aerocomercial del mundo (historia de Aerolíneas Argentinas página oficial).

- La era del jet llega en 1959: arriba al país el primer Comet IV y dos años más tarde, por primera vez, este avión completa la vuelta al mundo en un viaje oficial del Presidente Frondizi.

- Argentina continúa en el avance de la aviación mundial y va rumbo a otro logro: en 1966 con un Boeing 707, da lugar al primer vuelo sin escalas en la historia entre Madrid y Buenos Aires, estableciendo un record global. (anexo A:97)
Al finalizar la década, para fortalecer los vuelos de cabotaje, llegan más aviones cubriendo destinos nacionales. (Benegas Lynch 1993:13).
- En los años 70', Juan D. Perón vuelve de su exilio en un avión de Aerolíneas y durante su tercera presidencia, en Aerolíneas Argentinas se produce un hecho que marcará la expansión de la misma: el Gral. Perón convoca para que presida la compañía Juan Carlos Pellegrini, quién logró que entre 1973 y 1983 la empresa llegara a ganar unos 70 millones de dólares al año y como consecuencia generase unidades de negocios como Free Shop, el Catering y el servicio técnico a terceros (Rey 2001:15). En 1976 llega el primer Jumbo al país como también la última dictadura militar (anexo A:97).
- Naciendo otra década, la del 80' trae aparejada nuevos hechos, como ser, el primer vuelo transpolar de una aerolínea comercial en el mundo. Argentina también sufría su primer guerra moderna en 1982 la de Malvinas, he aquí un hecho curioso, la Fuerza Aérea solicitó ayuda a Aerolíneas Argentinas para planificar un puente aéreo que llevara material, pero sobretodo personal, desde continente hacia Puerto Argentino. En total, Aerolíneas efectuó 89 vuelos durante la guerra de un total de 92. Aerolíneas también estuvo presente durante la presencia del Papa Juan Pablo II (anexo A:97). En 1983 se da por terminada la expansión de la empresa (Rey, 2001:15-16).
- Cumpliéndose 40 años de Aerolíneas Argentinas, llega la década del 90, época en la cual Iberia compra la compañía y se transforma en Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima. Al poco tiempo se abandonó la "política del mercado", la que fue prioritaria sobre la "política del Estado Argentino" para volar en forma paulatina por la ruta del deterioro. En 1998 se incorpora American Airlines como administradora de Aerolíneas Argentinas y luego, en 2001, la SEPI, española (Rey, 2001:70-77).
- Aerolíneas vive el peor año de su historia: la empresa entra en convocatoria de acreedores

y se suspenden todas las rutas aéreas. Luego con Antonio Mata al frente y con el aval del grupo Marsans, compra la empresa y la preside por cuatro años. Se prometen inversiones que jamás se realizan llegando así al colapso operacional en julio del 2008, al mes siguiente, el Estado Nacional presidido por la Presidente Cristina Fernández de Kichner, reestatiza la empresa (La Nación: 2008)

En el 2010, año de bicentenario, Aerolíneas Argentina realiza un cambio de imagen institucional; se inaugura el Corredor Federal, conectando por primera vez cuatro provincias sin pasar por Buenos Aires. En este período se empieza a concretar la Gestión de Negocios 2010-2014 (Aerolíneas Argentinas, página oficial)

En 2011 los directivos de Aerolíneas Argentinas firman un acuerdo con una empresa estadounidense para el alquiler de unas aeronaves Airbus A 340-300x (Aerolíneas Argentinas, página oficial).

En 2012 la empresa decidió que a partir de febrero de ese año, las máquinas en el párrafo anterior sustituyeran definitivamente a los Boeing 747/400. Cabe destacar que en agosto de 2012 se produjo un hecho histórico: Aerolíneas Argentinas se incorpora a la Alianza SkyTeam², convirtiéndose en el primer miembro sudamericano de la alianza (Informe de Gestión de Negocios, Aerolíneas Argentinas)

En 2013 La empresa realizó otros pedidos de alquiler de aeronaves para diferentes servicios y períodos de tiempos, siendo que a principios de 2016 deberían arribar las últimas máquinas (Informe de Gestión de Negocios, Aerolíneas Argentinas)

A fines de 2014 según Mariano Recalde Presidente de Aerolíneas Argentinas desde 2009, afirmó que la aerolínea había renovado su flota en un ciento por ciento, algo que ha provocado que haya más aviones, más destinos a los que llegar, más personal y un mejor servicio y por ende, más pasajeros. (Agencia Telam, 21/10/2014)

Actualmente Aerolíneas Argentinas cuenta con una flota operativa de 70 aviones. Según datos del diario Clarín, Aerolíneas Argentina posee dos de esos aviones, los demás son alquilados. Y según

² Alianza formada en 2000 que permite y ofrece a sus pasajeros la posibilidad de acceder a una extensa red global con más de 16.270 vuelos diarios a 1.057 destinos en 179 países.

el diario la empresa de cabotaje Austral, posee 20 que están a medio pagar (Clarín, Política 26/05/2015). Según la página oficial de Aerolíneas Argentinas el grupo Aerolíneas Austral cuenta con 26 aviones propios que representan el 33% de la flota (Ibid, 01/12/2015).

7.3 El consenso de Washington relacionado con Argentina y el proceso de privatización de la aerolínea de bandera.

Durante los años '90 se relató el Consenso de Washington, que se trataba de un listado que incluía políticas económicas aconsejadas para América Latina con el objetivo de empujar su crecimiento. Este listado fue elaborado por diferentes organismos financieros a escala internacional en la ciudad de Washington DC y se transformó en el programa aplicado por varios países de América Latina, entre ellos Argentina.

Algunas medidas tomadas por el Gobierno Argentino, de acuerdo a ese programa general que era el Consenso de Washington fueron, por ejemplo, el achicamiento del gasto público en salud y educación y la privatización de innumerables empresas argentinas del Estado. Esta política de corte neoliberal tiene como característica fundamental la idea de que la administración privada es más eficiente y adecuada que la administración pública (Ferrer, A. 2006:113-114).

Fue así que, cumpliéndose 40 años de Aerolíneas Argentinas en los 90', el Estado Argentino cambio el tipo de sociedad de la compañía de Sociedad del Estado a Sociedad Anónima (ARSA), iniciándose el proceso de privatización de la empresa, el cual se enmarca dentro del proceso de privatizaciones encabezadas por Carlos Menem Presidente de Argentina de ese entonces. El proceso violento de privatizaciones se puso en marcha, en parte haciendo eco al modelo del Consenso de Whashington. Aerolíneas Argentinas fue vendida a la estatal española Iberia que adquirió el 85% de la compañía, de cara a su futura privatización.

Las aeronaves y la mayoría de las propiedades de la compañía fueron vendidas; algunos activos fueron dados en préstamo. La empresa contrajo una deuda gigantesca, y dejó de dar ganancias.

7.3.1 Aerolíneas en crisis

Los problemas internos de Iberia y de sus filiales la llevaron a la bancarrota en 1994, momento en el que el accionariado de Aerolíneas pasa a la Sociedad Española de Participaciones Industriales, ente público de participaciones industriales del Estado español (SEPI) (Rey 2001:117)

7.3.2 Su fusión con Austral Líneas Aéreas

En la segunda mitad de esa década, Aerolíneas unió sus operaciones con la línea de cabotaje argentina Austral Líneas Aéreas, reforzando su posición en el mercado interno argentino. Austral adopta un esquema de pintura similar al de Aerolíneas pero manteniendo sus colores tradicionales. En 1998, American Airlines ingresa como operador de Aerolíneas Argentinas al adquirir el 8,5% de las acciones. Un año después la compañía moderniza flota de largo alcance optimizando las operaciones. Sin embargo, y pese a la incorporación de nuevas aeronaves y nueva tecnología, la década de los noventa fue turbulenta para la compañía en el ámbito financiero, administrativo, empresarial, político y comercial, aspectos que involucraron también a los controladores de la empresa en aquellos años (Rey 2001: 7) .

En febrero de 2000, SEPI toma el control de la firma tras el retiro de American Airlines, presentándose en junio de ese año el Plan Director, por medio del cual el Gobierno español pretendía dar un saneamiento a la empresa de una forma similar al realizado en Iberia a través de una reestructuración de deudas y un rediseño de las rutas comerciales y una serie de exigencias al Gobierno argentino. Paralelamente, los gremios aeronáuticos presentaron al Estado argentino su "Plan para restaurar" (Epelbaum 2012: 64).

Tras varias negociaciones se firmó un acuerdo entre el Gobierno argentino y la SEPI que buscaba despejar el horizonte financiero de la empresa. Sin embargo, en los meses siguientes el conflicto se agravó con denuncias de los gremios aeronáuticos y un aumento del conflicto con una serie de paralizaciones que llevaron en mayo y junio de desembocaron en tomas de las pistas de Aeroparque, los edificios corporativos y un gran paro nacional el 8 de junio de 2001, movimientos que fueron conocidos como "Todos somos Aerolíneas". La situación se agravó cuando a finales de junio de ese año se realizó una convocatoria de acreedores. La compañía para ese entonces había

perdido casi por completo su identidad e imagen corporativa, era como si hubiera disuelto.

En octubre del mismo año, el control de Aerolíneas Argentinas y Austral fue cedido al grupo Marsans, un consorcio formado por las aerolíneas privadas españolas Spanair y Air Comet junto con el operador de turismo Marsans, que adquirió el 92,1% de las acciones (Epelbaum 2012:67).

7.3.3 Era Marsans

Luego de estar al borde del cierre durante casi todo 2001 y de suspender la mayoría de sus destinos internacionales, la compañía recibe una inyección del capital de US\$ 50 millones por parte del grupo español pudiendo reanudar paulatinamente sus servicios.

Bajo la administración de Marsans, Aerolíneas y Austral inician un proceso de recuperación bajo una estrategia que incluía la unificación de servicios entre las aerolíneas del grupo en torno a una imagen común. Marsans se comprometió en reiteradas oportunidades a realizar una serie de inversiones en ambas empresas. Entre 2001 y 2004 recuperó parte de su material operativo y sumó nuevos aviones, como los Boeing 747-400, modelo del cual es el único operador en Latinoamérica. El Grupo Marsans realizó inversiones, pero no fueron suficientes. Así fue gremios aeronáuticos hicieron denuncias de vaciamiento de la empresa. Todo esto llevó una nueva crisis de la compañía y a un creciente conflicto social entre 2007 y principios de 2008 con paros sucesivos, etc, y desprestigio de la marca Aerolíneas Argentinas (Epelbaum 2012:69)

Tras el aumento del conflicto y la necesidad de recuperar la aerolínea de bandera de Argentina el gobierno de la Presidente Cristina Fernández de Kirchner inicia en julio 2008 el proceso de estatización de la compañía. De esta forma a casi sesenta años de su creación y tras haber atravesado distintas gestiones privadas desde 1990, Aerolíneas Argentinas Sociedad Anónima S.A. (ARSA) y Austral Líneas Aéreas Cielos del Sur S.A. volvieron a manos del Estado Argentino (Epelbaum 2012:70).

Durante esos años de deterioro de Aerolíneas, la Compañía LAN Chile, del país vecino, continuó en expansión. Abrió varias oficinas en diferentes lugares en América Latina. Se fusionó con aerolíneas de diferentes embergaduras. En 2005 reabrió sus oficinas en Argentina. En 2015 se agrupan LAN y TAM, empresa de aeronavegación brasilera, creando y representando una nueva

marca comercial bajo la cual agruparon todos sus servicios y experiencias llamada LATAM. En la actualidad es la empresa de aeronavegación más importante de la región. (Página web: LATAM)

7.4 Proceso de reestatización

Con la reestatización de la aerolínea en enero de 2009, se recupera una herramienta imprescindible que pasa la compañía a responder nuevamente a las “políticas de Estado”, volviendo a conectar el país y encaminar su crecimiento, que debe ser el de un País Federal, palabras de C. Kirchner. A partir de junio de 2009 asume como Presidente de Aerolíneas Argentinas Mariano Recalde³ (Epelbaum 2012: 69)



En el 2010, año de bicentenario, Aerolíneas Argentina realiza un cambio de imagen institucional; se inaugura el Corredor Federal, conectando por primera vez cuatro provincias sin pasar por Buenos Aires. Cabe destacar que en esa época se produjo un hecho histórico: se firma un acuerdo para oficializar el inicio del proceso de ingreso a la Alianza SkyTeam (Epelbaum 2012:73).

Desde el 2010 al 2014 Aerolíneas Argentinas hizo efectivo un Plan de Negocios, el cual fue muy efectivo según Mariano Recalde, aunque la aerolínea diera pérdidas. En 2014 se crea un sello postal que sintetiza el el trabajo realizado durante 6 años para recuperar, para todos los argentinos, la soberanía de una aerolínea que estuvo privatizada durante 18 años (página oficial, de Aerolíneas, historia).

Desde noviembre de 2014 Aerolíneas ha brindado un campaña denominada: Mi primer vuelo, destinada a todos los argentinos, dándole la posibilidad de sentir la sensación de volar en la aerolínea de bandera. La campaña se realizó mediante inscripción y un posterior sorteo de los beneficiados de cada vuelo (página oficial de Aerolíneas Argentinas, historia).

³ Mariano Recalde (Buenos Aires, 8 de abril de 1972), es un abogado, docente, político argentino, expresidente de la empresa estatal Aerolíneas Argentinas desde 16 de julio de 2009 hasta el 11 de diciembre de 2015. Recalde se graduó en derecho del trabajo y la seguridad social en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires. En el plano político, Recalde es referente de la agrupación La Cámpora, justicialismo, junto a otros dirigentes. En las elecciones de 2015 se presentó como candidato a Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires por el Frente para la Victoria y perdió.

A partir de diciembre de 2015 está a cargo de la Presidencia de la Aerolínea Isela Costantini⁴ representando a parte del proyecto de Cambiemos de Mauricio Macri (La Nación 2015)

7.5 Breve introducción a la historia de la vida política argentina desde la creación de Aerolíneas Argentinas a nuestros días

Se hace una síntesis histórica⁵ con los momentos más relevantes y que han tenido relación con Aerolíneas y la situación político económico nacional y que a su vez, han tenido repercusión internacional creando una imagen del país lo que ayudará a contestar parte de la problemática de esta tesina.

⁴ Isela Costantini es la primera mujer en ser máxima responsable de una automotriz en la Argentina y en presidir el Coloquio de IDEA. Por otro lado, además de ser la CEO de General Motors, preside la Asociación de Fabricantes de Automotores (ADEFSA) Está casada, con dos hijos y tiene 44 años. Nació en Brasil, aunque sus padres son argentinos y es licenciada en Comunicación por la Universidad Pontificia del Paraná (Brasil). Además tiene un MBA en la Universidad de Loyola en Estados Unidos. Por otro lado en el 2013 fue incluida en una lista de las 50 mujeres más poderosas del mundo de los negocios, según la revista Fortune (política argentina.com) ver anexo 8

⁵ Los datos mostrados en el cuadro sinóptico, están todas sacados del libro histórico, Breve historia contemporánea de Argentina (Romero L A, 2012).

<p>Década del 50</p> <p>Juan Domingo Perón es reelecto como Presidente de Argentina.</p> <p>El gobierno peronista, el estado de bienestar, la tercera posición.</p> <p>Se crea Aerolíneas Argentinas.</p> <p>Intento de Golpe de estado.</p> <p>Revolución Libertadora a mano de militares.</p> <p>Juan Perón se exila primero en latinoamérica y luego en España hasta 1973.</p> <p>Se proscriben del Partido Justicialista en Argentina</p> <p>Se llama a nuevas elecciones</p>	<p>Década del 60</p> <p>Arturo Frondizi Presidente por la Unión Cívica Radical.</p> <p>Primer vuelo de Aerolíneas sin escalas a Madrid</p> <p>Período desarrollista.</p> <p>Se llama a elecciones, levantan la proscripción, el peronismo gana. Se anulan las elecciones.</p> <p>Nuevo Golpe de Estado a mano de militares.</p> <p>Gobiernos de facto.</p> <p>Llamado a elecciones.</p> <p>Gobiernos democráticos. Arturo Illia, Unión Cívica Radical.</p> <p>Se sanciona la ley del salario, mínimo, vital y móvil. Hubo un plan de alfabetización.</p> <p>Golpe de Estado, Juntas militares.</p>
---	--

<p>Década del 70</p> <p>Continúan las Juntas militares en el Gobierno de facto. Llamado a elecciones.</p> <p><i>Perón vuelve al país después de 19 años de exilio en un avión de Aerolíneas</i></p> <p>Retorno del Peronismo. Levantamiento de la proscripción.</p> <p>Nuevo Presidente tercera presidencia de J.Perón. Isabel Martinez de Perón, lo sucede.</p> <p>Perón muere en el '74</p> <p>Gobierno democrático hasta el '76</p> <p>Golpe militar del '76. Proceso de reorganización Nacional.</p> <p>Se gana el mundial de fútbol '78</p> <p>Dictadura militar</p>	<p>Decada de los 80</p> <p>Dictadura militar continúa.</p> <p>Guerra de Malvinas 1982.</p> <p><i>Aerolíneas realiza casi todos los vuelos relacionados con la guerra de Malvinas.</i></p> <p>Llamado a elecciones.</p> <p>Raúl Alfonsín. Presidente de Unión Cívica Radical</p> <p>Recuperación de la democracia.</p> <p>Tratado de Paz entre Argentina y Chile por problemas limítrofes.</p> <p>El plan Austral-inflación-crisis del estado.</p>
<p>Decada de los 90</p> <p>Ajuste y reforma del Estado. Grupo renovador rama justicialista.</p> <p>Gobierno de Saúl Menem del Partido Justicialista</p> <p>Deuda Externa Argentina enorme</p> <p>Desocupación masiva.</p> <p>Política neoliberal, Consenso de Washington.</p> <p>Transformación total de Argentina.</p> <p><i>Privatización de Aerolíneas Argentinas</i></p>	<p>Nuevo milenio</p> <p>Crisis y reconstrucción</p> <p>Argentina entra en default 2001</p> <p>Gobierno de la Alianza de De la Rúa de La Unión Cívica Radical deja el Gobierno.</p> <p>Eduardo Duhalde, justicialista, es asignado presidente provisional.2002</p> <p>Se llama a elecciones, gana el Frente para la Victoria, rama del justicialismo</p> <p>Néstor Kirchner justicialista, gana las elecciones. Luego gana las elecciones su esposa, Cristina Fernández en 2007.</p> <p><i>Reestatización de Aerolíneas Argentinas</i></p>

❖ De 2010 hasta nuestros días

En 2010 se celebró el bicentenario de la Independencia de Argentina de España, por ese motivo se realizaron grandes obras urbanas. También muere Néstor Kirchner en 2010. Su esposa, Cristina Fernandez de Kirchner, gana nuevamente las elecciones presidenciales con Frente para la Victoria, rama del Partido Justicialista. Se aprueba la ley de matrimonio igualitario, siendo un gran avance en lo que es legislación familiar (La Nación, 2010).

El período de la era Kirchner, es un período donde hubo relaciones distantes con Estados Unidos y muy buenas relaciones con los países latinoamericanos con gobiernos populares como el de Hugo Chávez en Venezuela, entre otros (Morgenfield, 2016).

En 2013 es elegido Papa el cardenal Jorge Mario Bergoglio⁶ de nacionalidad argentina, lo que representó para Argentina y Latinoamérica un reconocimiento a nivel mundial, ya que el nuevo Papa, al que se le designó el nombre de Francisco, es el primero en la historia de la religión católica en ser de Sudamérica (La Nación 2013)

Cristina Fernandez de Kirchner cumple con su segundo mandato y se retira el 10 de diciembre de 2015 sin entregar el bastón de mando al nuevo presidente electo del nuevo Partido Político Cambiemos, Mauricio Macri, el cual hizo pacto con otras fuerzas políticas para poder acceder al poder. Macri con el 53,5 % ganó en balotaje al Frente para la Victoria, Partido Justicialista, encabezado por Daniel Scioli con el 46,5% (La Nación 2015).

Desde diciembre de 2015 Mariano Recalde deja la presidencia de Aerolíneas Argentinas (Anexo A:100). En ese mismo mes asume Isela Constantini como nueva Presidenta de la Compañía (anexo G:109).

Desde enero de 2016, ha habido un aumento estrepitoso de los servicios y productos diversos, desembocando esto en una gran inflación y un descontento general, provocando un daño en la imagen de los nuevos dirigentes políticos (Mauricio Macri o María Eugena Vidal por ejemplo), esto se puede observar en los anexos B y C.

⁶ Papa Francisco: Conocido por su humildad, su adhesión a la opción preferencial por los pobres, principio que abarca a los marginados y sufrientes de distinta extracción y su compromiso de diálogo con personas de diferentes orígenes y credos, Francisco mostró una variedad de gestos pastorales indicativos de sencillez, entre los que se incluyen su decisión de residir en la casa de huéspedes del Vaticano en lugar de la residencia papal usada por sus antecesores desde 1903. Al poco tiempo de su elección, en 2013 la revista Time lo consideró una de las cien personas más influyentes, incluyéndolo en el grupo de los líderes, y meses más tarde lo nombró "persona del año" 2013. Wikipedia.org

En Marzo de este año, el Presidente de la República Argentina se vio involucrado en el caso de renombre mundial “Panama papers”, lo que ni siquiera miembros de su propio partido vieron con buenos ojos (anexo C:103).

En abril de 2016, se levanta finalmente el default en el que Argentina se vio inmersa desde 2001. (La Nación, diferentes ediciones, resumen propio)

7.5.1 Imagen política del Partido Justicialista

Según el historiador Luis Romero, el Partido Justicialista encuentra sus orígenes en 1945 cuando Juan Domingo Perón funda el Partido Laborista. Al llegar este a la Presidencia de la Nación, pasa a llamarse Partido Peronista y, finalmente, años más tarde, Justicialista. Este partido surge de la mano de la clase obrera y trabajadora, velando por los intereses de justicia social, libertad económica y soberanía política; Perón intenta, de esta manera, colocar en este escenario a un estrato social que hasta el momento había sido dejado de lado por los líderes políticos (Romero 2012:117-120). En este momento es importante decir que la imagen con la que contó el Partido Justicialista puede dividirse en dos grandes grupos. Por un lado, los obreros y trabajadores, quienes encontraron su voz en la política en manos de la figura de Juan Domingo Perón y Eva Perón, y por otro, el resto de la ciudadanía que veía que sus intereses habían sido dejados de lado por los de la clase social baja. Por lo tanto, el Partido Justicialista se encontró fuertemente apoyado por un grupo amplio de personas, mientras que fue repudiado y rechazado por gran parte de la sociedad (Romero 2012:125-131). Una de sus figuras más ambivalentes fue Saúl Menem con ideas neoliberales muy diferentes (converso) a las de Juan Domingo Perón, fundador del partido (Romero 2012:307-315).

El último Gobierno Justicialista estuvo a cargo del matrimonio Kirchner, primero Néstor y en la segunda parte, dos veces Cristina Kirchner. Cristina Kirchner ha sido relacionada con la figura de Eva Perón (BBC Mundo 2011). El Partido Justicialista a través del tiempo estuvo representado por líderes de diferentes estratos sociales, económicos y de corrientes ideológicas muy dispares, como así también sus simpatizantes partidarios (Romero 2012:410).

7.5.2 Imagen política del Partido Cambiemos

Cambiemos ha sido una coalición entre los partidos políticos: Pro, CC Coalición Cívica ARI, y la Unión Cívica Radical, para ser presentada en las elecciones presidenciales de 2015 para formar una oposición a nivel nacional. Esta alianza con la colaboración de ramas de diferentes partidos políticos como UCR, se llevó a cabo para recuperar las gobernaciones provinciales, la alianza con el Pro, que su fundador fue Macri, se hizo para juntar fuerzas ya que están en Capital Federal desde hace ya varios años, intentando hacer una buena gestión de Gobierno y finalmente el CC aporta un discurso republicano y anticorrupción (La Nación, elecciones 2015). Macri se aseguró así de tener un partido político donde pueda prevalecer el diálogo, la unión entre los partidos y no la rivalidad. Cambiemos quiere llegar a todos los ciudadanos, aunque algunos comentaristas políticos lo ubican en la línea liberal, al venir del sector empresarial privado (Perfil.com 11/02/2016), lo cual no tiene muchos adeptos en Argentina.

Al leer noticias de EFE, La Nación y El País, Macri se define como el candidato del desarrollismo del siglo XXI, con la bandera del cambio y de la revolución de la alegría. También aspira a participar en la reconstrucción de una imagen más positiva de Argentina.

Tercera parte

8. Parte análisis

8.1 Marco coyuntural histórico de la aeronavegación y de Aerolíneas Argentinas

Al leer la descripción histórica de la evolución de la aeronavegación observamos que argentinos como Jorge Newbery se incertan en las primeras azañas de aeronavegación junto con otros pilotos de países como Francia o Estados Unidos. Es así que en los albores de la Primera Guerra Mundial, Newbery llega a un record de altura de 6225 metros, colocando a la Argentina como uno de los primeros países del mundo en llegar a tan alto.

También se desprende de la historia, que en Argentina a principio del siglo XX se instaló una filial

de la *Compagnie Générale Aéropostale*. Esta compañía francesa tuvo que cambiar su nombre ya que al no ser una compañía argentina, no podía volar su espacio, porque que en 1927 se creó la ley de Espacio Aéreo Argentino, lo que obligaba, entre otras cosas, a las empresas de aeronavegación extranjeras con base en Argentina, a cambiar su nombre, entonces pasó a llamarse en español Aeroposta Argentina en 1929. De lo anterior se desprende que Argentina mostró desde un principio el interés por la aeronavegación y su participación en las leyes que regulaban el mundo aeronáutico.

Con la unión que J. D. Perón concreta en los 40` de varias compañías aéreas, se logra la consolidación de Aerolíneas Argentinas, uniendo con una misma compañía un país tan extenso como es Argentina. En el año 1951 La Sociedad Informativa de Prensa Interamericana designa a Aerolíneas Argentinas como la mejor empresa aerocomercial del mundo. En 1961 el Comet IV de Aerolíneas completa la primera vuelta al mundo que se cumple en una aeronave comercial, realizando un viaje oficial el Presidente Frondizi (Fernandez, 2010:6).

En los 70` Aerolíneas Argentinas era una empresa moderna, había cambiado los colores de los aviones de plateado a blanco como también había cambiado el uso de líneas azules y un condor que en la actualidad se sigue usando, pero su figura es efímera. La compañía en esa época gozaba de funcionalidad. Y se promovía mediante campañas publicitarias por ejemplo en películas nacionales, donde los actores famosos, tomaban aviones de la aerolínea de bandera (Fernandez 2010:6-7)

En 1980 se realiza el primer vuelo transpolar de la compañía en un boing 747. Aerolíneas Argentinas es la primera compañía comercial que realiza este tipo de vuelos (Fernandez 2010:7). Con la reinstauración de la democracia, sigue creciendo y realiza su primer vuelo non-stop entre la ciudad de Melbourne (Australia) y Ezeiza, inaugurando ruta. También en esa década el Papa Juan Pablo II utiliza los aviones de Aerolíneas en varias oportunidades (Anexo A:97).

Pero Aerolíneas Argentinas no pudo escapar al proceso de la globalización. Mientras que la tendencia mundial de imagen corporativa de los 90' iba hacia un proceso de diferenciación, Aerolíneas lentamente iba en el sentido contrario. Su imagen se deterioraba, "la empresa ya no era un orgullo nacional", así lo expresaba el diario La Nación en 2001. Otro factor que influyó en el

deterioro de su imagen fue que Aerolíneas tomaba parte de las rutas de Iberia y American Airlines. La imagen corporativa de la aerolínea se iba debilitando.

Con el Grupo Marsans, la imagen no mejoró, aunque ellos intentaron renovar la imagen de la compañía muy pronto dejaron de invertir en la empresa lo que llevo a que se fueran empobreciendo sus servicios, cosa que llevó a un desprestigio aún mayor de su imagen. Una acumulación de acciones, dejaron a Aerolíneas en desventaja frente a sus competidores, siendo Iberia la que sacaba mayor provecho de la situación. Este período bien podemos llamarlo de desinversión. Muchos aviones dejaron de ser usados por falta de repuestos y la compañía dejó el servicio de llevar a los pasajeros a ciertos destinos por falta de medios. El público que estaba habituado a los servicios de la compañía, comenzó a cambiar su percepción de la imagen de la empresa, y la privatización de la empresa hizo estragos.

Según Echechiquia (gerente de Marketing de Aerolíneas en 2011) se notaba que los que estaban en Aerolíneas a nadie le interesaba nada, y que no había planificación alguna, Aerolíneas había perdido su identidad. La imagen de la empresa se vio afectada no sólo con respecto al funcionamiento sino también respecto a sus valores, en contra de sus propias políticas internas y de su propio personal, lo que por supuesto terminó de perjudicar su imagen y visión para los clientes y la prensa que empezó a hablar negativamente de la compañía, hasta que finalmente fue rescatada por el Estado Argentino.

Fue allí, con la reestatización fines de 2008, que Aerolineas Argentinas recupera su imagen como compañía Aérea Argentina, aerolínea de bandera.

En la Administración Kirchner, la empresa no dejó de dar déficit, pero aún así, recuperó rutas, sus servicios mejoraron, y se abrió un Corredor Federal, muy importante para unir las provincias, en un país tan grande como Argentina. Mariano Recalde fue Presidente hasta diciembre 2015 de la Aérolineas y a partir de allí como ya lo hemos nombrado antes, se hizo cargo de la compañía Isela Constantini.

8.2 Marco coyuntural político

Como anticipamos en la introducción vamos a analizar como repercuten los planes de “Cambiamos” en la aerolínea de bandera, como así la repercusión en la imagen corporativa de la empresa con esta nueva administración y también la aerolínea como parte formadora de opinión marca país de las empresas que lideran y modelan Argentina Marca.

Mauricio Macri, reconocido empresario argentino y Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires hasta ganar las elecciones a Presidente en diciembre de 2015, propuso un cambio político al convocar al diálogo a algunos partidos conocidos como el Partido Radical o el Partido Justicialista o ramas de ellos, para formar una nueva fuerza que produjera cambios. Según visto en los diarios no fue fácil ganar al representante por el Partido Justicialista (Frente para la Victoria) representado por Daniel Scioli, quien hasta ese momento era Gobernador de la Provincia de Buenos Aires. Fue así que los dos candidatos fueron a elecciones y se produjo prácticamente un empate lo llevó a un balotaje. Daniel Scioli, fue vicepresidente en Argentina entre 2003-2007 por Néstor Kirchner y Gobernador de la Provincia de Buenos Aires hasta diciembre de 2015.

En la segunda vuelta Macri obtuvo los votos necesarios para llegar a la presidencia. Cambiamos, es producto de muchas alianzas, pero no representa ningún partido político tradicional. Mauricio Macri creó de alguna manera una fuerza alternativa, nueva, con diferentes líneas de pensamiento. Esto hace muy interesante su propuesta ya que no es fácil negociar con grupos políticos, o sectores dispares.

Es así que Macri al ganar las elecciones a Presidente de 2015, se vio con la posibilidad de empezar una nueva etapa. Ya desde la toma de mando se vieron las primeras dificultades, la Presidenta saliente Cristina F. de Kirchner no participó del cambio de mando, como cualquier presidente constitucional que termina un mandato entrega el bastón de mando al nuevo Presidente electo, en Argentina. Así pues con el Presidente Previsional del Senado, representando a la Presidenta saliente, hizo entrega del bastón de mando a Macri (Clarín 10/12/2015). Este tipo de actitudes demuestra la falta de madurez política de la Presidenta saliente.

8.3 Análisis de la marca país de Argentina

Para analizar Argentina Marca vamos a hacer un análisis FODA que nos dará un panorama de las *fortalezas, debilidades, oportuidades y amenazas* que influyen en el posicionamiento de la marca a nivel internacional y nos dará también una descripción amplia de los elementos que componen la identidad del país para luego hacer un análisis de la estrategia de marca país según las dimensiones de Anholt y la identidad competitiva, utilizando también como herramienta los sistemas de ranking, NBI de Anholt y Future Brand que nos mostrarán tanto el desarrollo de Argentina Marca como el lugar en donde se ve a Argentina y que percepción de Argentina tienen otros públicos. Todo esto nos ayudará a comprender la influencia del nuevo gobierno en marca país, que es parte de nuestra problemática.

El organismo Improtur es el encargado de administrar la marca país en Argentina, y en el sitio web www.marcapais.org se publican los resultados de los informes. Ahora bien, En 2010 marca país en base a la publicación FutureBrand Country Brand Index, la Argentina se ubicaba en el puesto 33. Se trata del primer país de Sudamérica, recién en el puesto 40 y 41 aparecen Chile – el país que más creció en 2010 – y Brasil. (Anexo E:107).

A la hora de responder por qué es importante el marketing institucional de un país, el sitio de Improtur describe:

“La fortaleza de la marca país es el bien más intangible de una nación y excede su tamaño geográfico, desempeño financiero o sus niveles de conocimiento. Manejada adecuadamente a través de todos los parámetros, puede ser un vehículo duradero para la buena voluntad, el perdón alentador en tiempos difíciles y para el impulso de los valores de exportación, desde personas hasta productos y corporaciones enteras”.

Las empresas que se quedaron con el sello marca país son disímiles. Desde el café notable La Biela a los termos de Lumilagro, pasando por Aerolíneas Argentinas, la casa de empanadas El Noble Repulgue y la marca de ropa criolla El cardón. En el sitio principal, sin embargo, se destacan los

convenios firmados con la Fundación de Lionel Messi y fotos con el astro.

Los operativos de Nation branding, si son bien concebidos, deben instalar una auténtica Política de Estado y no quedar enclaustrados en una determinada administración, aporta Chaves (Chaves 2015), en una sentencia que parece ser un verdadero desafío para la política binaria de la Argentina.

El podio del relevamiento que valora 26 atributos de imagen y otros 6 parámetros de fuerza de marca lo lideran en su edición 2014-2015 Japón, Suiza, Alemania, Suecia y Canadá. La Argentina no aparece entre las marcas países que más crecerán en el futuro cercano, como Emiratos Arabes Unidos, Chile, Malasia, Qatar, Estonia y China. Pero en el ranking general ha escalado posiciones y trepó hasta el número 25 (Anexo E1:107).

Anholt, como ya hemos mencionado, también tiene su propio índice: el Anholt–GfK Roper Nation Brands Index. La Argentina en 2015, después de Brasil, es el país mejor posicionado de la región y se ubica otra vez en el puesto 25, justo entre China y Singapur. Según Anholt había pronosticado y como los cuadros lo indican, si la Argentina siguiera algunas recetas se acercaría en los próximos años a Brasil, lo que tendría un impacto directo para sus exportaciones, el turismo, la inversión extranjera, la repatriación y atracción de talentos y en las relaciones culturales y políticas con el resto del mundo. Ahora bien, en lo que va del 2015-2016 Brasil ha sufrido enormes pérdidas de reputación debido, entre otras cosas, al escándalo de corrupción de políticos brasileños relacionados con la Petrolera PETROBAS (El País 2016).

8.3.1 Análisis FODA marca país Argentina de 2015- 2016

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Personajes de altísimo perfil mundial que facilitan el reconocimiento de la marca y de sus asociaciones ❖ A futuro, teniendo en cuenta el consumo en el mundo, la Argentina está bien posicionada en sectores como el agro, en 2050, el mundo va a requerir alrededor de 1000 millones adicionales de toneladas de alimentos y gran parte de ese crecimiento puede provenir de la Argentina, Brasil y Paraguay (ámbito.com). ❖ Características particulares tanto a nivel cultural (tango, fútbol) como geográfico (paisajes y opciones turísticas), a lo que se suma la combinación única de raíz latina y matiz europeo. ❖ La sensibilidad de los argentinos para superar obstáculos y las crisis. ❖ La capacidad de adaptación de los argentinos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conflictividad gubernamental (hoy en día con Uruguay, España y Finlandia por las papeleras, pero con anterioridad con los medios de comunicación, con la iglesia, con los empresarios, con los gremios, etc.). ❖ Inflación. ❖ Dependencia del contexto económico internacional. ❖ Falta de expansión en el uso de la marca más allá de su isologo actual. ❖ Falta de consistencia en el uso de la marca país. ❖ Todavía no es política de Estado, por lo que pierde consistencia en la medida que cambia el signo político de los gobiernos. Las marcas deben ser construidas en el largo plazo. Al no decidirse sobre el mantenimiento de una marca país y sostenerla, se dificulta su solvencia y su continuidad. La homogeneidad tampoco se ve reflejada en la cobertura en los medios. ❖ Una marca es algo vivo, con una evolución y que se acomoda. La propuesta se tiene que aggiornar y ajustar. El isologo, la tipografía, los colores, no dicen demasiado. Los tenes que explicar. Y cuando eso sucede, algo está fallando. ❖ No ayudan a la tracción de capitales ciertos problemas institucionales, sobre todo, a la atracción de inversores, y los cuestionamientos a la seguridad jurídica.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ La construcción de una marca regional latina que trabaje como paraguas de un portfollio de marcas países, porque se tiende a unir las naciones latinoamericanas en las percepciones y las opiniones. ❖ Posición de privilegio en el agro. Comparando, por ejemplo, la Pampa Húmeda en Argentina y el Mato Grosso en Brazil. ❖ Hay enormes oportunidades de atraer inversiones y mejorar las exportaciones. Por ejemplo, en un nuevo desarrollo de la industria de la soja (ámbito.com). ❖ En lo deportivo, aprovechar éxito futbolístico. ❖ Ampliar la oferta de marca país para llevarla a todos los ámbitos y actividades que sea posible. ❖ Producir un desarrollo serio de proyecto, no sólo cosmético, sino a nivel conceptual. ❖ Salida del default ❖ Reducción de la deuda del país, e intención de continuar en esa dirección ❖ Mayor propensión a volar 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Panamas Papers- Corrupción. ❖ Falta de políticas a largo plazo. ❖ Fragmentación en la elite dirigente, tanto política como económica. ❖ Infraestructura deficiente (inundaciones, energía, medio ambiente, etc.) ❖ Falta de acuerdo en una estrategia común y complementaria de los países latinoamericanos. El riesgo de no poder convenir en la complementariedad puede llevar a un enfrentamiento innecesario. Esto podría conducir a una atomización de la oferta y perderían fuerza las distintas identidades individuales. ❖ La falta de credibilidad interna y externa, lo que puede originar una distorsión en los esfuerzos y estrategias, generando además confusión en su posicionamiento e incertidumbre en su visión de futuro. ❖ La mayor amenaza como nación se da cuando no se cumplen las promesas, cuando se empieza a no respetar convenios y contratos internacionales. Eso debilita a la marca país. ❖ Situaciones coyunturales actuales, como la inseguridad y el aumento desmesurado de tarifas.

La Argentina ocupa la segunda posición en América Latina en el ranking de Future Brand realizado en el 2013 (anexo E1:107) Aún así la marca país se enfrenta a numerosos desafíos. Lo más importante es mejorar la reputación global de Argentina, la que se ve afectada entre otras cosas, por los escándalos de corrupción políticos y empresariales, como por ejemplo en el cuadro en amenazas, en la que acaba de verse involucrado el nuevo Presidente de Argentina en Panama

Papers. Ahora bien, como se describe en este ejercicio detrás de marca país hay un complejo sistema de interrelaciones, dadas por los elementos que convergen en su construcción, como el nivel de vida, la cultura, las costumbres, el turismo, el comercio internacional, clima de negocios, el funcionamiento de sus instituciones y la diversidad natural a parte de la reputación. Como se ve en el anexo E, Argentina sale segunda durante el 2013, 2014, y 2015 con respecto al ranking de FutureBrand. Pero Argentina a pesar de un posicionamiento alentador, sufre de reincidencias negativas y falta de respeto de convenios de pago a compromisos internacionales, mencionado como una amenaza difícil de convertir. La falta de incumplimiento del pago de la deuda externa y el default que mantuvo la República desde 2001 hasta hace un par de meses, ha deteriorado la reputación global de Argentina notablemente, como así también la marca país. Con respecto a las debilidades, la falta de uso de marca país en general, se podría transformar en una fortaleza, por ejemplo si se ubicara la marca país en botellas de vino de exportación o en los frascos de dulce de leche ya que hoy en día Argentina Marca se ve en pocos sitios, como por ejemplo sobre los aviones de Aerolíneas Argentinas que si bien tienen alcance internacional, el público receptor es bastante limitado. También se podrían apañar las debilidades, con fortalezas como por ejemplo utilizando la figura del Papa Francisco o Lionel Messi, personas públicas notorias y destacadas con una imagen muy fuerte y muy positiva, como una especie de embajadores de Argentina, ayudando así a mejorar la posición global de la marca. También el nuevo gobierno de Macri, podría transformar la debilidad de la inestabilidad política con políticas económicas más estables y congruentes a las necesidades de los argentinos. Un primer paso ha sido salir del default y la firma del pago de los bonos de la deuda externa (La Nación, 2016). A pesar de este paso, todavía falta muchas cosas a cambiar, especialmente con respecto a la situación económica privada del Presidente Macri, y su relación con los Panamá papers, donde los ciudadanos empiezan a perder la confianza en su credibilidad, lo cual se ve en el anexo B.

8.3.2 Análisis estrategia marca país

“El concepto de marca país es una herramienta estratégica de alto contenido simbólico que puede expresar este desafío que ha encarado con firmeza la presente

administración, pero que supone, por su propia esencia, el diseño de una política de Estado, trascendente a los colores políticos de los gobiernos de turno. El sector público, la empresa privada, la universidad, el mundo de la cultura, deben interactuar para alcanzar los consensos necesarios y así poder desarrollar en Argentina la primera estrategia de marca país de su historia.” (Argentina Marca 2004)

Con estas palabras se da inicio el documento fundamental de la estrategia de marca país de Argentina, que fue presentado por el presidente Néstor Kirchner en 2004 y que contiene sus antecedentes, alcances y principios. La realización efectiva de la estrategia de marca país de Argentina fue presentada por Carlos Meyer en 2006, quien fue el encargado de mostrar la estrategia marca país con un isologotipo, cuyo objetivo fue *"reinsertar al país en el sistema internacional con un perfil propio y competitivo para posicionar a Argentina, aumentando y diversificando la actividad turística, las exportaciones, las inversiones, difundiendo nuestra cultura y el deporte tanto en calidad como en cantidad"*. A partir de entonces la estrategia de marca país de Argentina se puso en práctica.

La Argentina Marca fue presentada por el isologotipo, que mostramos debajo. Esta imagen que representaba al país, y estaba conformada por tres cintas entrelazadas y de formas ondeadas *"para transmitir dinamismo, cambio y transformación"* en colores azul y celeste que remiten a los colores patrios representados en la bandera argentina, a los que se le sumó el gris plata para transmitir *"elegancia, modernidad, innovación y tecnología"*. (Artículo: Argentina ya tiene su marca)



La bandera argentina tiene tres franjas horizontales; la superior e inferior son de color azul celeste, y la central es de color blanco. El significado de los colores de la bandera argentina está en discusión. Algunos dicen que el blanco representa la plata. Los primeros conquistadores del país lo llamaron Argentina a partir de de la palabra latina *argentinum*, que significa plata, pensando que la región contenía grandes cantidades de este metal precioso. Las franjas azules pueden representar el cielo, las aguas del Río de la Plata, o el azul utilizado por la Casa de Borbón española en su escudo de armas. (banderadeargentina.com)



El logo de Argentina se inspira claramente en la bandera del país, la cual es un símbolo importante de la identidad visual del país. Si nos remitimos a la teoría de Capriotti, vemos que la identidad visual de una imagen está basada en el logo, el símbolo y los colores, los cuales deben llegar a que el público pueda identificarse con la marca y reconocerla.

El primer isologo de Argentina estaba construido por tres ondas en los colores: azul, azul claro y gris. Ahora una de las ondas cambió de gris a amarillo. El color amarillo puede ser interpretado de la misma manera que el color gris, pero también vale la pena destacar que el color amarillo pueda representar los colores de la bandera del Vaticano, que es amarilla y blanca, ya que el Papa asume como tal en marzo de 2013 y se cambia el isologo del país en octubre 2013. El color amarillo también da el logotipo un sentido más caliente.

Como vemos, estas ondas podrían tener múltiples interpretaciones que podrían ir desde las ondas de telecomunicaciones a la fluctuación socio-histórico, la dinámica sensual del tango y mucho más. Estas ideas conducen a ciertos aspectos de la energía, la fuerza, la felicidad, la pasión, la vitalidad que conducen a tres dominios de la razón, la pasión y la naturaleza y éstos a su vez conducen a tres contextos: el comercio, el turismo y el conocimiento. Otras interpretaciones de las olas podría ser la variedad de la geografía de la Argentina y el flujo de los inmigrantes que llegaron a Argentina, como así también el celeste de las ondas podría ser el de la bandera argentina y el amarillo el sol de mayo como simbolo de independencial, libertad y luz.

Una frase que nos interesa resaltar es: *“para que una marca país funcione correctamente debe ser aceptada y apoyada por la gente dentro del mismo país”*. Esta frase puede compararse con los conceptos de Aronczyk, cuando ella habla de *los cuatro pasos de la creación de una marca país*.

- a) El primer paso de Aronczyk se trata de una evaluación del país, cuando pensamos en un país, en nuestra mente se fija una imagen. Esa imagen se puede evaluar a través de varias metodologías de investigación, las cuales suelen ser surveys u otro tipo de cuestionarios.

A su vez podemos hacer una evaluación de marca país remitiéndonos a la política de estado que desarrolla el Ministerio de Turismo de la Nación, difundiendo nacional e internacionalmente los factores diferenciales de la Argentina sobre cuatro escenarios comunicacionales: *Turismo, Cultura, Inversiones y Comercio Internacional*.

Estos factores diferenciales son el conjunto de la imagen con la que históricamente se relaciona a Argentina, ejemplos como el fútbol y Maradona, el tango y Gardel, la carne y el vino. Otra mirada que se quiere difundir sobre Argentina como país es la que va dirigida a la innovación, la creatividad, la identidad y la solidaridad, la cual se puede ver en el días-show de la página oficial de la Argentina Marca, mostrada en fotos en el anexo F en la página 108. Argentina puede ser un asado o un buen partido de fútbol o unos paisajes increíbles para visitar todo el año, pero también puede ser el lugar donde se realizan películas nominadas al Oscar o un país de donde surge un Papa.

- b) El segundo paso es la formación de la estrategia de marca país la cual, como hemos mencionado anteriormente, estuvo a cargo de Carlos Enrique Meyer⁷ en 2006 encargado del Ministerio de Turismo en trabajo en conjunto con otros actores, en este caso unas 70 instituciones y empresas, siguiendo así la teoría de Aronczyk, desarrollada anteriormente (Argentina Marca).
- c) El tercer paso es desarrollar una *“esencia de la marca”*, también llamado *“la idea central”*, acompañado de la estrategia de marca o la visión que animará esta idea. La esencia de Argentina Marca se ve muy clara en la página web oficial: que los habitantes de Argentina,

⁷ Secretario del Ministerio de Turismo entre 2003 y 2010 año en que asumió como Ministro de Turismo hasta 2015

son la esencia de la marca país. Eso está escrito con palabras y también mostrado en el días-show (anexo F:108). El texto y las fotos muestran en todo sentido a los argentinos, lo cual tiene el objetivo de aumentar la identidad nacional.

- d) El último paso según Aronczyk, es la aplicación y la comunicación de la marca creada. La idea central es *“vos sos Argentina”*, es decir que el habitante representa al país, lo cual significa que la responsabilidad principal para el éxito de la marca país recae en los ciudadanos de Argentina, o incluso extranjeros que puedan encontrar motivos para comprometerse con la Nación y por lo tanto deseen tener una participación en su éxito. La aplicación entonces se ve sobre la persona, el objetivo es llegar a que la persona *“viva la marca”* y hable del país con orgullo. La comunicación principal de la marca, se hace a través de internet, por su página web principal de la Argentina Marca.

Marca país es una herramienta valiosa para competir mejor en los mercados internacionales, llevando hacia ellos la esencia de lo argentino; ya sea a través de sus paisajes, su deporte, su tradición, su cultura, sus productos y también la forma en que hacen las cosas. Aronczyk trabaja con la creación de la marca país, lo cual si se utiliza correctamente, debe resultar que Argentina Marca muestre al mundo, como quiere que el mundo la vea.

Para asegurarse que la estrategia de marca país vaya como se ha pensado, existen varias páginas que hacen valoraciones de marcas a nivel mundial basadas en entrevistas de opinión pública o surveys, como mencionamos anteriormente. Una encuesta muy bien conocida es el NBI, índice de marcas país, también llamado en su idioma original, Nation Branding Index.

Nation Brand Index según Simon Anholt, es un barómetro único para la opinión mundial (Anholt, 2006) donde se hacen encuestas y se clasifican a los países según la percepción del turismo, la gobernabilidad, las exportaciones, la cultura, el patrimonio, la gente, la inversión y la inmigración.

Otra herramienta bien conocida es la página web FutureBrand y sus reportajes *“Country Brand Report América Latina”* la cual esta, como su nombre lo indica, enfocada en la región latinoamericana. Analiza, igual que el Nation Brand Index, la fortaleza de las marcas países de la región sobre 21 naciones y está basada en un estudio cuantitativo e información provista por

formadores de opinión y viajeros frecuentes (por negocios o placer) externos a Latinoamérica.

Desde 2005 FutureBrand ha estudiado la percepción y asociaciones que generan los países, de la misma manera en que se mide la percepción sobre marcas de consumo y marcas corporativas (reporte 2015/2016).

FutureBrand fue una de las primeras organizaciones con enfoque hacia Latinoamérica, explorando además la hipótesis inicial de que la fortaleza de la percepción de un país puede influir positivamente en las decisiones de las personas para elegirlos como lugares para visitar, vivir o invertir. Esto le otorga a los países una ventaja competitiva en un mercado global para el turismo, la exportación de bienes y servicios, la educación y la inversión, a la vez que construye evidencia sobre la gestión proactiva y eficiente de la marca país.

En su ranking general, Argentina llega segunda (anexo D:101), justo debajo de Brasil. En un ranking por dimensiones, Argentina llega número uno en calidad de vida, y número dos en sistema de valores más aptitud para los negocios. Patrimonio y cultura, turismo y “made-in”, efecto origen país, Argentina llega a un número tres, debajo Brasil y México.

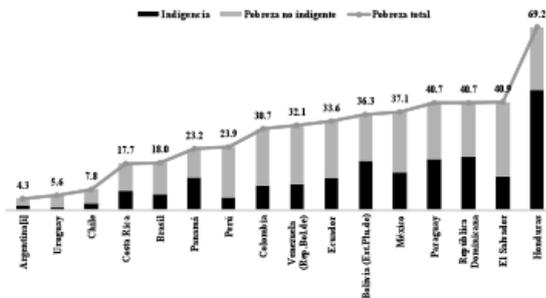
Para completar las estadísticas del “Country Brand Report América Latina” se hacen cuestionarios a viajeros frecuentes externos y formadores de opinión. Lo que resulta curioso es ver a Argentina en primer puesto en calidad de vida, ya que ésta por ejemplo se mide en relación al PIB de sus habitantes, y si miramos en el primer cuadro debajo, vemos que en Argentina a comparación de Brasil y Mexico hay una involución del -0,2 del PIB en 2014 y una proyección del 1% en 2015. Ahora bien si miramos el segundo cuadro que se desprende de los datos del CEPAL vemos que a pesar de que el PIB no ha crecido, la línea de pobreza e indigencia en Argentina es solo el 4,3%, muy por debajo de Brasil y México.

Tasas anuales de variación del PIB

País	Estimaciones 2014	Proyecciones 2015
Panamá	6,0%	7,0%
Bolivia	5,2%	5,5%
Rep. Dominicana	6,0%	5,0%
Nicaragua	4,5%	5,0%
Perú	2,8%	5,0%
Colombia	4,8%	4,3%
Guatemala	4,0%	4,0%
Ecuador	4,0%	3,8%
Paraguay	4,0%	4,0%
Uruguay	3,5%	3,5%
Haití	3,5%	3,5%
México	2,1%	3,2%
Costa Rica	3,6%	3,2%
Cuba	1,1%	3,0%
Honduras	3,0%	3,0%
Chile	1,8%	3,0%
El Salvador	2,2%	2,5%
Brasil	0,2%	1,3%
Argentina	-0,2%	1,0%
Venezuela	-3,0%	-1,0%

INFOGRAFÍA: FMG/LA RAZÓN. FUENTE: CEPAL

Cuadro realizado por CEPAL



Cuadro de personas bajo las Líneas de Pobreza e

indigencia realizado con datos que surgen del CEPAL hasta febrero 2015, sobre 16 países latinoamericanos.

Cabe destacar, que en la página web del INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de Argentina, no se encuentran datos sobre PIB actualizados.

Ahora bien, a nivel mundial Argentina también compite con Brasil. En 2014, Brasil estuvo delante de Argentina por un solo lugar (21 y 22 respectivamente). En la última encuesta, sin embargo, Brasil se ha recuperado, subiendo por delante de Grecia y llegó a la posición 20, mientras que Argentina ha sido superada por Rusia, China y Singapur y ahora se encuentra en la posición 25. Argentina, que ocupa el lugar 25 general, también se ha clasificado para la gobernabilidad, estando justo delante de Brasil en esta área - pero gana en relación al crédito global sobre su cultura y su gente - lugar 17 y 22 respectivamente. (Anexo E1:107)

Como esta descrito en la teoría, el reporte de FutureBrand está hecho en base de cuestionarios a viajeros extranjeros sobre argentina y su conocimiento del país. Curiosamente el país llega segundo puesto, lo cual, según Anholt indica que Argentina tiene una buena reputación. Vale la pena analizar la marca país de Argentina como se representa en FutureBrand, utilizando la teoría de identidad competitiva de Simon Anholt, Hexágono.



Según el hexágono, el primer punto es el turismo, ya que la voz del turista en el extranjero puede ser considerada como una publicidad gratuita. Vemos en el reporte de FutureBrand, que los cuestionados piensan en: conveniencia, gastronomía, diversidad de atracciones, opciones de hospedaje y deseo de visita para vacaciones al ser preguntado sobre el turismo de Argentina. En la última imagen del anexo D, se cita a un encuestado en España, él cual relaciona Argentina con la Patagonia, su música, la diversidad y la belleza de sus paisajes. Tomando el caso del encuestado español, vemos que nombra a la Patagonia, región conocida a nivel mundial como La Pampa, los gauchos o el tango. Dentro de estas palabras por ejemplo el tango es un componente fuerte en la identidad nacional argentina.

El segundo punto del hexágono es marca de exportación. En el caso de Argentina las principales exportaciones petróleo y gas, cuando nombramos por ejemplo la empresa YPF (Repsol), los encuestados lo relaciona con Argentina. Otros productos de exportación son soja y derivados, maíz y trigo.

Para comparar esto con el reporte de FutureBrand, este mide los mismos datos en el punto "Made in" del anexo D. Las palabras que vienen a la mente de los encuestados son: productos auténticos, productos de alta calidad, productos únicos como por ejemplo artículos de cuero, deseo de comprar productos de ese país.

El tercer punto del hexágono se trata de las decisiones de políticos del gobierno del país, lo cual se mide en el reporte de FutureBrand bajo el punto "sistema de valores". Las palabras que lo

integran son: tolerancia, libertad política y niveles ambientales. En el caso concreto de esta tesina, esto es muy interesante. Al mirar las dimensiones del círculo de FutureBrand es interesante observar, que los encuestados tienen mayor interés con respecto al turismo y al patrimonio cultural que al sistema de valores.

El punto cuatro del hexágono es audiencia de negocios, es decir que se trata de las inversiones, el reclutamiento de talento y la atracción de estudiantes extranjeros. En el reporte de FutureBrand esto se mide en el punto: aptitud para los negocios. Las palabras que se ve relacionadas con Argentina en este punto son: buena infraestructura, tecnología avanzada y potencial para los negocios. Pero comparados los porcentajes del círculo esto es curioso, ya que se ve porcentajes muy bajos en relación con los porcentajes del turismo o los porcentajes del punto made-in. Esto puede ser porque los encuestados tienen dificultades de distinguir entre ideas personales o experiencias personales en Argentina con el caso concreto de la audiencia de negocios. La gente no va a Argentina a por la nueva tecnología, y por la falta de control en las gestiones del país, es un público muy limitado que busque a invertir en Argentina.

El punto cinco del hexágono es intercambio cultural y actividades culturales, lo cual se mide en el reporte de FutureBrand en el punto de patrimonio y cultura. Aquí se ve la gran fuerza de Argentina y es bajo este punto que saque el mayor porcentaje del círculo. Las palabras que vienen a la mente de los encuestados son: puntos históricos de interés, patrimonio, arte y cultura y la belleza natural. Por ejemplo se relaciona con el escritor Jorge Luis Borges, el pintor Quinquela Martín o una belleza natural como el glaciar Perito Moreno o Tierra del Fuego, región más austral del mundo y un sitio bien conocido por senderistas.

El punto seis del hexágono se trata personas famosas del país. Este punto es, según Anholt, muy importante para la creación de una buena reputación de un país, ya que el comportamiento de las personas famosas se refleja sobre el país entero y la identidad nacional de los ciudadanos, de manera positiva o negativa. En el caso de Argentina no se puede evitar mencionar a personas notorias como Lionel Messi, el Papa Francisco y el famoso Diego Maradona y su mano de Dios. El reporte de FutureBrand no mide a personas famosas, pero mide la percepción de la calidad de vida, donde muy curiosamente, donde en la primera imagen del anexo D aparece como primera

por delante de Brazil y Chile y en el círculo de dimensiones y atributos, este punto aparece con menor porcentaje, junto con el punto de sistema de valores.

8.3.3 Marca país >< riesgo país

A fines de 2001 y a lo largo de 2002, Argentina atravesó una de las mayores crisis económicas, que ya lo hemos expuesto. Ahora bien, en ese momento Argentina era conocida en el exterior más por sus problemas que por sus virtudes (Ramos, 2006:5). Uno de los pioneros argentinos en publicidad David Ratto, señalaba: *“Contamos con imágenes nostálgicas o con iconos de viejos tiempos porque la real imagen que damos hoy es la de riesgo país”*. Como sabemos riesgo país, está compuesto en gran medida por cuestiones de percepción y de imagen y Argentina no tenía en ese momento un plan estratégico de comunicación internacional. Fue así que en el año 2004, el Presidente Néstor Kirchner, anunció la puesta en marcha de una Estrategia marca país destinada a mejorar la Argentina y a potenciar sus productos y sus servicios en el mundo. El en 2006, se produjo el lanzamiento de Argentina Marca, en la Sociedad Rural Argentina. (Argentina Marca) Según el portal web desarrollado por la oficina de Argentina Marca, el objetivo general fue el de posicionarla como líder internacional, y los objetivos secundarios fueron potenciar lugares, personalidades, productos, marcas y submarcas; la realización de actividades que contribuyan a comunicar su imagen y sus productos en el mundo; acompañar a las empresas nacionales en actividades que contribuyan a promover al país; participar en eventos nacionales e internacionales y generar una amplia difusión de la marca, ya que la marca país no puede quedar al azar ni estar atada a percepciones coyunturales, que por cierto ,no son siempre favorables (Ramos 2006:5).

Se observa algo que es muy claro y es, que los matices de inestabilidad no se originaron en una publicidad. Como hemos mencionado antes, Argentina ha estado sumergida en una enorme crisis económica, no solamente interna, sino externa al no hacer los pagos correspondientes de su deuda en el período de la Administración Kirchner y otros. Pero esta situación no la generó ese gobierno, venía como lo explicamos en la parte histórica de la época del Presidente De la Rúa, perteneciente al Partido Radical 2001, época de default. En el período de Néstor Kirchner se consideró el proyecto de marca país como una herramienta de alto contenido simbólico y de

desarrollo. La elaboración de la Estrategia de marca país estuvo a cargo de profesionales de varios sectores, entre ellos, del sector turístico, ya que en esa época se pensó que el turismo de Argentina sería de mucha utilidad para posicionar la marca país al mundo (Ramos 2006:7). Hubo planes de acción que permitieron afianzar la marca país de Argentina y las submarcas como por ejemplo calidad de marca país, investigación de marcas argentinas a futuro, financiación de la estrategia marca país, patentes y marcas, etc. (Ramos 2006:8).

En el documento del proyecto de estrategia de marca país se afirma que es objetivo mostrar a Argentina como un país diferente y que esa diferencia está basada en el propio ser de los argentinos. También se señala la necesidad de contar con una base educativa a través de un fuerte proceso de concienciación de las actuales y futuras generaciones, intentando transformar la fuga de cerebros al exterior en la promoción de marca *profesionales argentinos* (Ramos 2006:9).

Muchas han sido las iniciativas tanto del sector público como del sector privado como el caso del Club Atlético River Plate de fútbol con una especie de slogan "River Exporta-Marca País Argentina" donde se utilizan el club, sus figuras, para promocionar a Argentina marca país al mundo (Ramos 2006:11). Aún así, al Argentina no responder a sus compromisos económicos y no cumplir con los compromisos internacionales, daña su reputación, elemento fundamental de marca país.

Debemos destacar que Argentina sigue haciendo esfuerzos, en los que se refiere a sus exportaciones, inversiones y turismo al igual que otros países latinoamericanos que empiezan a articular políticas de imagen en diversos frentes para situarse a la vanguardia de iniciativas de marca país. En sudamérica existe lo que se denomina MERCOSUR, un mercado común del sur compuesto por Paraguay, Brasil, Argentina y Uruguay. Desde allí quisieron convencer a sus socios de crear una marca región Marca Mercosur, pero estas propuestas no han prosperado porque justamente los países de la región han optado por posicionarse en el contexto internacional de sus propias marcas (Ramos 2006:35). Una de las características que se observa es que no hay confianza mutua entre los países de la región. Otro elemento a destacar es la asimetría en la imagen de los ciudadanos latinoamericanos. En definitiva es muy difícil mantener una imagen positiva de la región por lo tanto se ven frustrados muchos proyectos en la actualidad.

En definitiva con lo que respecta a la República Argentina es más conocida como un país que no funciona como debiera, en lugar de ser conocido como un país que funciona, aquí aplicamos el concepto de identidad competitiva de Antholt.

Panama Papers

Según los papeles, el presidente Mauricio Macri integró el directorio de Fleg Trading Ltd, sociedad registrada en las islas Bahamas, en el Caribe, desde 1998 hasta fines de 2008, año en que Macri ejercía como jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires. También se dijo que había una segunda compañía offshore de Macri, Kagemusha S.A., formada en 1981, que aún sigue operando, y tiene a Macri como director y hay una omisión maliciosa de parte de Macri (La Nación, Panama Papers 2016).

En medio de fuertes aumentos tarifarios para la electricidad, gas, agua y transporte, y un aumento de la desocupación y la pobreza que, según el Observatorio de Deuda Social de la Universidad Católica Argentina añadió 1,4 millones de personas a la pobreza, las denuncias complican el plan de ajuste de Macri (BBC Mundo 2016).

Es un momento crucial para un gobierno que prometió limpiar la corrupción. Pero además se da en medio de un plan de ajuste para el que necesita credibilidad política.

Cristina Fernandez de Kirchner >< Mauricio Macri

Cristina Kirchner y Mauricio Macri son opuestos en lo que se refiere a la acción política y tienen estilos diferentes. Cristina Kirchner tenía un estilo rígido, duro y controlador, Macri tiene un estilo más descontracturado, informal, e indirecto (Perfil, Dalessandro, 2016). Por otro lado, el actual presidente no cree tanto en la inmediatez de los anuncios mediante la comunicación directa con el público, él no da muchos discursos públicos como lo hacía Cristina Kirchner que aparecía por cadena nacional casi a diario.

Esa diferencia es bien visible en los diseños comunicacionales de sus administraciones: mientras que la comunicación del gobierno anterior era centralizada, cerrada, unidireccional, con amigos y

enemigos claros (Perfil, D'alessandro 2016), la imagen del gobierno actual cuenta con herramientas dirigidas a un público más amplio, y se sustenta más en la lógica de la argumentación tematizada en asuntos puntuales.

Aún así, la personalidad de los líderes puede tener cierta relevancia, pero no es una explicación suficiente del comportamiento político de una sociedad. De hecho, en Argentina cada uno de estos dos estilos tiene defensores y detractores acérrimos. Lo que ocurre, es que ponen en la superficie culturas políticas diferentes.

Podría decirse que para una de ellas el poder político debe tener un solo centro neurálgico, mayoritario y nacionalista, recurriendo con frecuencia a la movilización Partido Justicialista. La otra, en cambio, reconoce la legitimidad de otros lugares de poder (el Congreso, los tribunales, la Iglesia, los medios, etc.), busca consensos y acuerdos, es cosmopolita y reproduce su legitimidad a través de la negociación (Cambiamos y anteriormente o conjuntamente con valores similares La Unión Cívica Radical).

En otros planos, las diferencias se evidencian en la dicotomía entre el movimiento y el partido, entre el consumo interno y la conquista de mercados externos.

Aunque cabe destacar que los lineamientos del Partido Justicialista mencionados anteriormente, pueden variar como en el caso que hemos mencionado en la parte histórica ya que el período de Carlos Saúl Menem respondió directamente a una política económica neoliberal, privatizando las empresas más emblemáticas argentinas, con lo cual se ve una cara más del Justicialismo.

Volviendo a las figuras de Cristina Kirchner y de Mauricio Macri y a sus partidos vemos el kirchnerismo (movimiento) ha llevado casi al extremo una cultura a la que le cuesta convivir con las alternativas, las críticas y los límites (institucionales y/o judiciales), y Macri con Cambiamos lleva al extremo su "poder blando", que responde al concepto de Josef Nye.

8.4 Análisis FODA de Aerolíneas Argentinas

Fortalzas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Compañía del estado (Icono del país / línea aérea de bandera) ❖ Conectada sentimentalmente a los habitantes de Argentina. ❖ Disponibilidad de aeronaves (propias) ❖ Mano de obra especializada. ❖ Tecnología de punta. ❖ Buen servicio a bordo. ❖ La aerolínea conoce mejor que nadie los argentinos y su cultura. ❖ La única compañía que vuela a todas las provincias del país e incrementó el corredor federal. ❖ Es una de las únicas compañías que no ha sufrido nunca una caída o choque accidente aéreo. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promover el turismo nacional ❖ mediante la recuperación de destinos de cabotaje y el corredor federal. ❖ La compañía pueda formar parte activa del turismo internacional, mediante las nuevas rutas. ❖ Ser la compañía que representa a los argentinos en el país y en el mundo. ❖ Posibilidad de establecer alianzas estratégicas ❖ Posibilidades de exportar ❖ Ampliación del mercado ❖ Apoyo del gobierno central al sector turístico. ❖ Pertene a Skyteam

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es una compañía del Estado, no tan conocida internacionalmente. ❖ Estructura organizaional menos flexible que la competencia. ❖ Reclamos sindicales conflictos gremiales. ❖ Respuesta al mercado más lenta que la competencia. ❖ Competidores agresivos ❖ Es una compañía con poca puntualidad y vuelos cancelados. ❖ La gente ha perdido un poco la confianza de la compañía. ❖ Escasa disponibilidad de recursos para realizar grandes inversiones. ❖ Su subsistencia depende del mercado, el Estado garantiza su competencia ❖ Reestructuración reciente de la cultura e imagen de la empresa, resistencia al cambio por parte del personal (re estatización) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es difícil cambiar la opinión de la gente que ya había dejado a Aerolíneas por las debilidades ya mencionadas. ❖ Competencia de otras compañías latino americanas y alianzas (LATAM, etc.) ❖ El precio de los billetes de avión es alto en comparación con el sueldo medio de los argentinos. ❖ Inestabilidad e inseguridad económica. ❖ Economía con inflación ❖ Conflictos de la compañía con medios de comunicación masivos.(caso Clarín) ❖ Incremento de la pobreza. ❖ Variaciones del precio del combustible. ❖ Cambios del poder político

Este análisis FODA representa Aerolíneas Argentinas en el último período de la reestatización y los primeros meses del nuevo gobierno. El cuadro muestra una imagen de Aerolíneas Argentinas como una compañía con muchas fortalezas, y muchas oportunidades, aunque también muestra que lo difícil de Aerolíneas será superar las amenazas y convertir las debilidades en fortalezas.

Está claro que la reestatización de Aerolíneas ha dado una nueva imagen a la empresa, se ha recuperado un icono nacional. Su imagen emblemática, que casi se había perdido en la privatización años antes durante el período político neoliberal de Menem, volvió a ser de Argentina. Vemos claramente en el FODA que la falta de confianza y la impuntualidad son las debilidades graves que tiene la compañía. Pero al dar respuesta al mercado más lentamente que la competencia y tener competidores agresivos como LATAM será muy difícil para la compañía poder salir del déficit en el que se encuentra. Otra amenaza es el precio del combustible, que se ve reflejado en el precio de los billetes. No cualquier argentino puede viajar con Aerolíneas y si le sumamos la inflación, hace que sólo la gente pudiente llegue a comprar un billete de avión. El gobierno de Macri contrató a una experta en Administración de Empresas, lo que es una fortaleza, aunque la gestión de Recalde no fue mala, teniendo en cuenta en el estado ruinoso que se encontraba la compañía cuando estuvo privatizada. Aerolíneas Argentinas tiene como fortaleza ser un icono del país, una compañía sentimentalmente conectada a los argentinos, y lo que ha hecho Aerolíneas para superar la falta de confianza, entre otras cosas, es formar parte de una alianza muy fuerte y bien conocida en el mundo; la alianza Skyteam. Aerolíneas forma parte de esta alianza a partir del año 2012, y fue el primer país de Sudamérica en hacerlo, lo que le otorgó una ventaja competitiva frente al resto de los países de la región.

Formar parte de Skyteam, además ayuda a sacar adelante las oportunidades de que Aerolíneas sea más conocida en el ámbito internacional, lo que fortalece el turismo en Argentina.

8.4.1 Análisis de la imagen corporativa de Aerolíneas Argentinas

Según la teoría de la filosofía corporativa de Capriotti, una empresa debe hacer una estrategia de percepción de tres puntos fundamentales: misión, visión y valores.

En el caso de Aerolíneas Argentinas, se ve en la página web oficial de la empresa, que aparecen justamente estos tres conceptos desarrollados a saber:

La misión de la empresa según ellos es *conectar a los argentinos y contribuir a la integración y al desarrollo económico y social del país, promoviendo el territorio nacional como destino turístico, cultural y de negocios*. Entonces se ve, que no se ha cambiado el valor de misión con la nueva

administración, pero como esta puesto en el FODA, la amenaza de que el nuevo gobierno ha abierto otra vez, el espacio área argentino, creando así un libre mercado, es probable que la misión de la empresa se cambie.

La visión de la empresa según ellos es *ser la empresa emblema y orgullo de la República Argentina, reconocida por su gestión pública eficiente y transparente*. Pero otra vez vale la pena ver los hechos del nuevo gobierno: que han contratado a la nueva presidenta de la empresa, con el objetivo de que la empresa salga del déficit, cueste lo que cueste. Los diarios argentinos dan pistas de que lo importante de la empresa ya no es tanto el orgullo que pueda dar a la identidad nacional, sino el beneficio económico que esta pueda representar.

Los valores de la empresa, según ellos son: *dinamismo, movimiento permanente, mejora continua*, y tienen como premisas la proactividad, la búsqueda permanente de la actualización y la vocación de servicio, intentando ofrecer lo mejor a los clientes, superando sus expectativas. Esto tampoco tiene relación con el nuevo plan del gobierno actual.

En relación a la filosofía de la empresa que se ve en la página web oficial de la Aerolíneas Argentinas, lo que se ve claramente es la gestión de negocios correspondiente a la administración anterior, que también se puede ver en el informe de aerolíneas argentinas del 2010, correspondiente a la antigua gobierno de Christina Kirchner. Uno de los valores más importantes relacionados con la misión del gobierno anterior fue justamente abrir el Corredor Federal que relaciona e integra las provincias más lejanas del país, pero el gobierno de Macri piensa de manera diferente, de manera más orientado al resultado y no a la función social o de identidad nacional. Si la empresa no beneficia económicamente al país, se vende.

8.4.2 Identificación visual

Para seguir la teoría de Capriotti, una empresa necesita una buena identificación visual que refleje la identidad de la empresa. Aerolíneas Argentinas, con la siempre controvertida explicación de que la marca debe cambiar para reflejar una nueva etapa de la compañía, ha rediseñado su sistema de identificación visual. La agencia encargada del cambio fue también FutureBrand.

En las imágenes ubicadas a continuación se puede ver como se modificó el isologo, es decir el signo de identificación. Se lo simplificó quitando detalles en el cuello del cóndor y redondeando la cabeza, se perciben mayores líneas curvas. La tipografía anterior se cambió por una mucho más liviana, la Neo Sans manteniendo el texto del logotipo en dos líneas. En el caso de Austral se utilizó el color rojo para diferenciarlo. El color general que antes era el azul se cambió por uno más representativo del país, se pasó de un azul oscuro al celeste, acompañado de gris plata y amarillo.

Como parte del cambio se ha hecho una intervención sobre su símbolo emblemático: el cóndor, y como dice la página web oficial de la línea aérea: “Ese símbolo, nacido a mediados del siglo pasado, se rescata hoy más que nunca estilizándolo y refinándolo de un modo sutil y respetuoso”.

Módulo: Dos Columnas con epígrafe

A la izquierda se ve los signos identificadores previos de Aerolíneas y la derecha los nuevos signos identificadores de Aerolíneas



(Página web oficial de Aerolíneas Argentinas)



Curiosamente, el cóndor ha desaparecido prácticamente de los aviones, que es el lugar de mayor exposición de marca para una compañía de aviación. A su vez, perdió el anillo, el cuello que caracteriza al cóndor.

Se ve que también ha cambiado la tipografía y el tratamiento cromático de la flota. Es probable que la Aerolíneas en celeste represente el cielo y el color básico de representa al país (bandera argentina: celeste y blanca) y el color gris de la palabra Argentinas represente a Argentum, tierra de la plata.

Vemos que es una marca predominantemente abstracta que está compuesta por símbolo abstracto más logotipo. Además, tiene cierto matiz de marca nacional por la utilización de los colores celeste y blanco. Utiliza una ilustración abstracta de líneas simples y tipografía como un palo seco en mayúscula y minúsculas. Esta marca tiene un tratamiento cromático de tres colores, una de sus cintas el color celeste, que fue tomado de la bandera y en sus dos cintas restantes usa azul oscuro y gris, que no tienen un fuerte contraste. Posteriormente la cinta gris fue remplazada por una de color amarillo que consigue aportar mayor contraste y viveza, y las cintas ondulantes se aprecian luego algo más enérgicas al entrelazarse con mayor agilidad. El logotipo gana presencia al aumentar sus dimensiones.



Arriba se muestra los colores cromáticos de la identidad del logotipo

Con los otros servicios proporcionados se aplicó la misma tipografía que en el logotipo y variando su color entre blanco o gris, de acuerdo al color de soporte como se puede apreciar a continuación.

aerolineas.com 



En junio de 2014 se vuelve a cambiar el logotipo de la empresa y a su vez, una nueva tipografía. Esta vez, se utilizaron las letras en blanco y las líneas laterales de la marca en celeste, representando y rescatando una vez más los colores de la bandera argentina.



Nueva identidad corporativa, enero 2016

Como se muestra en la imagen en la siguiente página, las formas ondeantes transmiten dinamismo, cambio, transformación y le confieren calidez al diseño, mediante la referencia a una forma orgánica. Su origen común y su diversificación transmiten diversidad en la unidad. Los colores (azul, y celeste) son representativos del país.



Análisis del trasfondo del sello postal en conmemoración a la recuperación de la Soberanía aerocomercial

Como mencionamos en la parte histórica, para celebrar la reestatitacion, se fabrico un sello: en primer plano y en tinta fosforescente, el logo de Aerolíneas Argentinas representado simbólicamente en una nube que hace alusión a la presencia constante de la empresa en el cielo argentino. Leyenda “Recuperación de la soberanía aerocomercial” y logotipo de Aerolíneas Argentinas.

Debajo del sello hay una imagen representativa de una pista de despegue. El número 6 hace referencia al aniversario de la estatización de la empresa. Al fondo hay un pictograma de una aeronave despegando hacia un nuevo horizonte.

La partes que en el sello postal no se ven son la pista de vuelo, el avión despegando y el cielo. Al hacer un análisis del sello podemos observar la relación y similitud de cuando en 1927 de reguló el espacio aéreo como parte de el desarrollo de la soberanía de Argentina. En 2014 bien podría significar, una estrategia para destacar la firmeza y la convicción del Gobierno Nacional a que Aerolíneas Argentinas es



parte de la identidad del argentino.

9. Reflexiones

- I. Cada vez más los países compiten entre sí esforzándose por crear fuertes ventajas competitivas, por lo cual el desarrollo de una estrategia de marca país es un instrumento que cobra cada vez más relevancia en la actualidad. Hoy en día, tanto los países como las ciudades deben comenzar a administrar y controlar su imagen de manera estratégica comunicando una identidad propia y única que les permita potenciar sus oportunidades comerciales a fin de mejorar su posición en el mercado global. Argentina no está exenta de esto.

Como hemos analizado, una marca país ayuda a personalizar e identificar bajo un mismo paraguas a todos los sectores que componen a un país buscando crear y transmitir una imagen positiva del mismo. Pero para generarla es necesario contar con un nivel de revisión y análisis igual o más profundo que el de una empresa comercial como puede ser Aerolíneas Argentinas. Se debe partir estableciendo los objetivos a largo plazo y definiendo una estrategia y un posicionamiento coherente, basándose siempre en la realidad. Y es de ésta manera, bajo el concepto de posicionamiento diversidad que crea valor, comienza a desarrollarse la marca país de Argentina. Hay que tener presente también que la implementación de una marca país es un proceso lento y Argentina es relativamente nueva en esto.

- II. Según hemos intentado desarrollar en este trabajo, la cuestión de Aerolíneas Argentinas expresa , ya sea a lo largo de su pasado como de su estatización y manejo actuales, la ideología y forma de pensar de los gobiernos que han manejado el rumbo del país y por consiguiente también de la empresa. De este modo, la estatización de la misma luego del vaciamiento privatizador se ha convertido para los gobiernos en una bandera y en un

ejemplo de cómo se aplica su pensamiento político a la gestión estatal. Asimismo, sobre este tema también se ven reflejadas las pujas políticas, ideológicas y de poder que vive el país.

10. Conclusión

En lo que respecta al caso concreto de Aerolíneas, Mauricio Macri anunció que Aerolíneas tiene que funcionar como una empresa no deficitaria, esto está implícito dentro del análisis coyuntural político de la tesina y en el análisis referido a la forma de gobierno de Mauricio Macri y Christina Kirchner.

A lo largo de esta tesina hemos descrito y analizado el concepto de marca país, lo cual nos lleva a la conclusión de que ésta representa a una gran mezcla de conceptos formando al fin y al cabo una marca amplia, en forma de paraguas, abarcando todos los ámbitos, los cuales hemos descrito y analizado. También llegamos a la conclusión de que no se puede hacer una estrategia de marca país sin tener en cuenta todos los aspectos fundamentales, vistos a lo largo de esta tesina, como por ejemplo la identidad competitiva, reputación, globalización y neoliberalismo.

El concepto de marca país se deriva del campo de marketing empresarial, de la imagen corporativa. Como el objetivo principal de una empresa es conseguir vender sus productos, el mismo objetivo tiene la estrategia de marca país. Los países compiten a nivel mundial sobre el mercado de exportación, la atracción de turismo, talentos e inversiones.

Cumplir con una estrategia de marca país es un trabajo tanto interno como externo y tiene que tener un cierto equilibrio entre el aporte estratégico del sector público y del sector privado. La estrategia tiene su origen en el gobierno, y empresas de sector público igual que del sector privado. Marca país, con lo que se trata Anholt, se basa en crear una reputación, la cual, en el momento de exportar el producto (la marca) se refleja en el concepto de efecto país-de-origen. Esto significa básicamente que la reputación de un país se refleja en la reputación de un producto, tanto de manera positiva como negativa. Una buena reputación suele influir en el resultado exitoso de la estrategia de marca país.

También hemos analizado que la administración Kirchner en sus 12 años de gobierno, ha creado Argentina Marca y ha intentado sacar del enorme déficit a Aerolíneas Argentinas, dejado desde la privatización de la empresa. El actual gobierno en base a hechos descritos en la tesina, parece no tener el mismo apego, a la aerolínea, es decir, Macri quiere una gestión de resultados y si los resultados de la aerolínea no superan el déficit probablemente corra la misma suerte que durante la administración de Menem.

Hemos analizado profundamente Aerolíneas Argentinas después de su reestatización, pero también se analizó el período anterior, y éste muestra que en sus comienzos, la aerolínea de bandera se fue un símbolo emblemático argentino hasta el período de Menem. No se puede separar Aerolíneas, de la historia de Argentina ni como componente de Argentina Marca, pero en el período del neoliberalismo hubo un quibre que todavía se está pagando.

El nuevo gobierno argentino, como se ha anticipado en la introducción, se enfrenta a recortes presupuestarios que influyen en Aerolíneas Argentinas. Pero esta situación es también una oportunidad de mostrar la capacidad del gobierno de continuar con los lineamientos de la administración anterior.

Se ven grandes diferencias entre el gobierno de Kirchner y el gobierno de Macri, una de ellas se ve reflejada en los presidentes de la empresa de aeronavegación de los dos gobiernos. Es decir, Marinano Recalde, presidente de Aerolíneas desde 2009 intentó por medio de diferentes estrategias reconstruir la imagen inmensamente deteriorada de la compañía aérea. Para la administración de Kirchner según describimos el déficit de Aerolíneas fue un desafío, pero no dejaron de creer en el futuro de la empresa como parte del patrimonio del Estado.

La administración de Mauricio Macri aún es reciente, es posible concluir que el futuro de la empresa está cambiando. La nueva presidenta de Aerolíneas Argentinas, Isela Constantini, que también es empresaria como Macri, ha manifestado que el nuevo objetivo es sacar la empresa del déficit, en el que se encuentra. Es decir, ahora la empresa se trata más de beneficiar al país económicamente y no tanto en su influencia en la identidad nacional argentina.

La imagen política de Macri ha desmejorado notablemente, así lo muestran las tablas anexadas de esta tesina, igual que la propuesta de Cambiemos esta decayendo notablemente. En un principio parece que Argentina finalmente iba a tomar rumbos más igualitarios, esperanzadores y sin corrupción, pero en lo que va del gobierno, Macri ha implementado políticas inflacionarias, despidos masivos y escándalos políticos como Panama papers, lo que hace recordar a épocas pasadas del neoliberalismo de Saúl Menem. Así que, aunque Macri ha levantado el default y comienza a pagar los compromisos internacionales tomados con anterioridad, dando así una imagen de seguridad y estabilidad en el exterior, dentro de la Argentina, los ciudadanos comienzan a sentir una nueva política.

Al final se puede concluir que los cambios del nuevo gobierno han influido de manera negativa en la imagen corporativa de la Aerolíneas Argentinas, por lo tanto sobre Argentina Marca, ya que el gobierno de la administración Kirchner hizo enormes esfuerzos por rescatar y conservar la empresa estatal y para el gobierno de Macri, la empresa emblemática parece tener el mismo valor. Pero también se puede ver la situación de otra manera: uno de los objetivos de una estrategia marca país, es hacer el país atractivo frente a inversiones del extranjero, y esto Macri, lo está logrando por ejemplo con el levantamiento del default, y también abriendo el mercado argentino frente a empresas extranjeras, dando espacio a empresas que amenazan a símbolos emblemáticos, como Aerolíneas Argentina.

11. Bibliografía

Libros

- Anholt, Simon. *Brand New Justice; the upside of global branding*. Butterworth-Heinemann, 2003
- Anholt, Simon. *Competitive Identity; the new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan, 2007
- Anholt, Simon. *Places*. Palgrave Macmillan, 2010
- Anholt, Simon. *Placebranding som begreb og metode*. Økonomi&Politik – tema: PLACEBRANDING #4 / 2014. Jurist- og 'konomforbundets forlag
- Aronczyk, Melissa. *Branding the Nation, the global business of National Identity*. Oxford University Press, 2013
- Aronczyk, Melissa. *“Living the Brand”: Nationality, Globality and the Identity Strategies of Nation Branding Consultants*. New York University, 2008
- Bobbio, Norberto. *Liberalismo y Democracia*. Brevarios de Fondo de Cultura Económica. 13ra. Edición Mexico 2010. pp 95-96
- Capriotti Peri, Paul. *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Colección libros de la Empresa. 2009
<http://www.bidireccional.net/Blog/BrandingCorporativo.pdf>
- Dinnie, Keith. *Nation branding: Concepts, issues, practice*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2008. (sólo capítulo 1: The relevance, scope and evolution of nation branding)
- Dominelli, Diego. *Perón y Aerolíneas Argentinas*. Ediciones Continente. Buenos Aires, Argentina 2013.
- Ferrer, Aldo. *Hechos y ficciones de la globalización. Argentina y el Mercosur en el sistema internacional*. Fondo de Cultura Económica. 5ta. Reimpresión. Buenos Aires 2006. pp 113-

114

- Ferraz Martinez, Antonio. *El lenguaje de la publicidad*. Arco Libros, 8 edición. Madrid 2004.
- Harboe, Tomas. *Metode og projektskrivning- en introduktion*. 1. udgave, 3. oplag 2011. Danmark
- Ind, Nicholas. *Beyond Branding*. KoganPage, 2004
- Jørgensen, Marianne Winther og Philips, Louise. *Diskurs Analyses om teori og metode*. Samfundslitteratur. Roskilde Universitet. 2008
- Larra, Raúl. *La conquista aérea del desierto*. Ed. Ànfora. 1979
- Peláez, Marcelo. *La gran estafa: Veinte años de privatizaciones en la Argentina*. Editorial Sudamericana. 2013 Formato PDF
- Potenze, Pablo. *Aviación comercial argentina 1945-1980*. El Cronista Comercial. Buenos Aires, 1987.
- Pulido Rodrigues R, Ballen Ariza M, Zuñigaa López F. *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa*. Editorial Universal Cooperativa de Colombia 2007.
- Rey Thwaites, Mabel. *Alas Rotas. Política de privatización y quiebra de Aerolíneas Argentinas*. Editorial Temas. Julio 2001, Argentina.
- Romero, Luis Alberto. *Breve Historia contemporanea de la Argentina 1916-2010*. Nueva Edición revisada y aumentada. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica de Argentina, SA Buenos Aires Argentina 2012.
- Simons, Robert. *Exploremos Hechos*. Editorial Unilit. 2003
- Vargas Hernández, José Gpe. *Revista Mad*. Nro. 17, septiembre de 2007. Departamento de Antropología. Universidad de Chile
- Villafañe, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Pirámide, 1999.

Publicaciones y tesinas

- Arkenbout, Florine. *Argentina – National Identity and Nation Branding in Argentina*. Leiden University, 2015
- Chile y el desarrollo de su Imagen País: *Conceptos, desarrollo y casos de éxito internacionales*.
<http://repositorio.uchile.cl>
- Cocinando una nación de consumidores: *El Perú como marca global*. Raul Matta. Academia. Edu
[http://www.academia.edu/3413926/Cocinando una nacion de consumidores el Peru como marca global](http://www.academia.edu/3413926/Cocinando_una_nacion_de_consumidores_el_Peru_como_marca_global)
- D'alessandro. *Politólogo. Presidente de la Sociedad Argentina de Análisis Político*.
<http://www.perfil.com/columnistas/Culturas-en-disputa-20160422-0087.html>
- Devoto, Lisandro Martín. *Marca País. Definiciones conceptuales y análisis del caso argentino. Planteo desde las Relaciones Internacionales**. Las tesinas de Belgrano n.314, 2008
- Epelbaum. *Aerolíneas Argentinas. Una gestión atravesada por la racionalidad técnica y la ideología política*. 2012
- Galafassi, Guido. *Neoliberalismo, utilitarismo y crisis del Estado Nación capitalista*. Argentina, 2005
- Garcia, Sofia. *ESPECIFICACIÓN Y ESTIMACIÓN DE UN MODELO DE RIESGO PAÍS*. Departamento de Economía Aplicada Universidad Autónoma de Madrid Junio 2000
<http://www.uam.es/otroscentros/klein/docjor/garcia.pdf>
- Lynch Benegas, Alberto. *Hacia una política de cielos abiertos*. Revista liberta 18. Informe 5. Instituto Universitario. Mayo 1993, Argentina.
- Manual Marca País Argentina
[http://www.argentina.travel/public_documents/Manual Marca Pais Argentina.pdf](http://www.argentina.travel/public_documents/Manual_Marca_Pais_Argentina.pdf)

- Marca Colombia, Un análisis del programa de imagen país de Colombia
<http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/3895/270589 - Speciale.pdf>
- Morgenfield, Leandro. *Vecinos en conflicto*. Blog, sin año.
- Noberto Chaves; Artículo: *sobre los colores e identidad corporativa*, sin año.
http://www.norbertochaves.com/articulos/texto/color_e_identidad_corporativa
- Olins, W. (2002) *Branding the nation - The historical context*, en *Journal of Brand Management*, Vol. 9, No 4 – 5, 241 – 248.
- Revista Sucesos. *Historia de la Aviación*. Revista Sucesos nro. 16. Transcripa por Sergio Barros. www.librosmaravillosos.com
- Rojas, Maria Agustina. *La línea aérea de los argentinos (Reposicionamiento de Aerolíneas Argentinas)*. Universidad de Palermo, diciembre 2011
- UDLAP. Universidad de las Américas Puebla. *Aeronavegación mexicana*, marco teórico.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/de_l_md/capitulo2.pdf
- Van Ham, P. (2001a). *European integration and the postmodern condition: Governance, democracy, identity*. New York: Routledge.
- Van Ham, P. (2001b). *The rise of the brand state: The postmodern politics of image and reputation*, en *Foreign Affairs*, Vol. 8, No 5, 2 – 6.
- Ying Fan, (2009) *Branding the nation: Towards a better understanding*. Brunel Business School. Research Papers.
<http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/3496>
- Zumárraga, Manuel P. *El riesgo país como parámetro de crédito internacional*. 2006.
<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoeconomico/2006/01/27/coacutemo-se-mide-el-riesgo-paiacutes>

Periódicos y artículos digitales

- Aerolineas Argentina y el rol del estado

<http://www.perfil.com/columnistas/Aerolineas-Argentinas-y-el-rol-del-Estado-20150201-0022.html>

- Aerolíneas gasta un 75 por ciento más en personal que otras compañías aéreas
http://www.clarin.com/politica/Aerolineas-ciento-personal-companias-aereas_0_1243675695.html
- Casi el 70% de los argentinos respalda la gestión de Macri, pero demanda resultados
<http://www.lanacion.com.ar/1881333-casi-el-70-de-los-argentinos-respalda-la-gestion-de-macri-pero-demanda-resultados>
- El impacto político mundial de los Panamá Papers
http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160405_panama_papers_impacto_mundo_all
- El poder de la identidad
http://www.revistaenie.clarin.com/ideas/politica-economia/poder-identidad_0_980301979.html
- Isela Costantini, ejecutiva de GM, nueva presidenta de Aerolíneas Argentinas
<http://www.eleconomistaamerica.com.ar/politica-eAm-ar/noticias/7187728/12/15/Isela-Costantini-ejecutiva-de-GM-sera-la-nueva-presidenta-de-Aerolineas-Argentinas.html>
- La importancia de una "marca país"
<http://www.lanacion.com.ar/926377-la-importancia-de-una-marca-pais>
- Mauricio Macri prometió que YPF y Aerolíneas seguirán siendo estatales
<http://www.lanacion.com.ar/1811860-mauricio-macri-prometio-que-ypf-y-aerolineas-seguiran-siendo-estatales>
- Noberto Chaves: Artículo, Color e identidad corporativa
http://www.norbertochaves.com/articulos/texto/color_e_identidad_corporativa
- Recalde: "Aerolíneas Argentinas renovó toda su flota en estos años"
<http://www.telam.com.ar/notas/201410/82436-recalde-aerolineas-flota.html>

Páginas web

- Aerolíneas Argentinas.com
www.aerolineas.com.ar
- Aerolíneas Argentinas: Crecimiento comparativo 2008 - 2010
<http://www.lapistaoculta.com.ar/3/2/c/informes/item/1596-aerol%C3%ADneas-argentinas-crecimiento-comparativo-2008-2010.html>
- Aerolíneas Argentinas, flota histórica.
<http://loudandclearisnotenought.blogspot.dk/p/aerolineas-argentinas-flota-historica.html>
- Aerolíneas Argentinas - Nuevo logo
https://www.google.dk/imgres?imgurl=https://lh6.googleusercontent.com/-PCLvNuiMc9g/AAAAAAAAAI/AAAAAAdp4/of2vjy6VWqo/s0-c-k-no-ns/photo.jpg&imgrefurl=https://plus.google.com/u/0/106198199507305429358&h=376&w=376&tbnid=z64u_MfsLBELrM:&tbnh=92&tbnw=92&docid=MHJbVL809Q4gHM&itg=1&u sg= 3RvszqSl3jCKQHMiSnxLWcCZITO
- Análisis cronológico de Aerolineas hasta 2010
<http://www.lapistaoculta.com.ar/component/k2/itemlist/tag/aerol%C3%ADneas%20argentinas.html>
- ¿Cómo será la Aerolíneas Argentinas de Macri?
<http://www.politicargentina.com/notas/201512/10416-como-sera-la-aerolineas-argentinas-de-macri.html>
- Definición de Imagen Corporativa
<http://www.definicionabc.com/comunicacion/imagen-corporativa.php>
- Diccionario Real Academia Española
www.rae.es
- Economic Commission for Latin America and the Caribbean
<http://www.cepal.org/en>
- GFK – Brazil and Argentina in top half of the most admired national brands
<http://www.gfk.com/insights/press-release/brazil-and-argentina-in-top-half-of-most->

[admired-national-brands/](#)

- Gobierno de Argentina. 100 años de turismo en Argentina. Boletín número 158
<http://www.cienaniosdeturismo.gov.ar/uploads/file/158boletin100a%C3%B1os.pdf>
- Historia de la Bandera Argentina.
www.banderadeargentina.com
- Identidad corporativa- Aerolineas argentinas
<https://www.behance.net/gallery/33152403/Identidad-corporativa-Aerolineas-Argentinas>
- La historia de la aviación
<http://www.librosmaravillosos.com/lahistoriadelaaviacion/capitulo05.html>
- Leandro Morgenfield, historiador (vecinos en conflicto)
<http://vecinosenconflicto.blogspot.dk/>
- Marca País. Argentina
<http://marcapais.turismo.gov.ar/>
- PaísMARcaOBS: LA FIGURA PRESIDENCIAL EN EL POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA PAÍS
<http://paismarca.com/2014/04/21/la-figura-presidencial-en-el-posicionamiento-de-una-marca-pais/>
- Paul Capriotti. Bibliografía
<https://about.me/paulcapriotti>
- Politólogo. Presidente de la Sociedad Argentina de Análisis Político.
<http://www.perfil.com/columnistas/Culturas-en-disputa-20160422-0087.html>
- Riesgo País (Zonaeconomica.com - [zonaeconomica.com](http://www.zonaeconomica.com) - Octubre Del 2007) -
<http://www.zonaeconomica.com/riesgo-pais>
- Simon Anholt
www.simonanholt.com
- Simon Anholt - Nation Brand Index – LATAM
<http://www.gfk.com/ltn/insights/press-release/ranking-anholt-nation-brand-index-latam/>

Videos

- Aerolineas Argentinas, Mariano Recalde, noviembre 2014
<https://youtu.be/W3dgmVDQ4I0>
- Marca País Argentina
https://www.youtube.com/watch?v=H4_SZiLh7AU

Anexos

Anexo A: Esquema fotografico y de sucesos fundamentales sobre Aerolíneas Argentinas desde su creación hasta nuestros días.

DÉCADA 50	<p>07.12.1950 El Presidente Juan Domingo Perón crea Aerolíneas Argentinas como Empresa del Estado.</p> 	<p>02.03.1959 Comienza la era Jet con la llegada a la Argentina del primer Comet IV.</p> 	
	<p>26.12.1961 Récord de nuestro Comet IV: por primera vez una aeronave comercial da la vuelta al mundo.</p> <p>18.01.1962 Llega a Buenos Aires el primer Caravelle.</p> 	<p>21.11.1966 Arriba el primer Boeing B707.</p> 	<p>01.05.1967 Somos la primera Compañía Sudamericana en volar directo a Frankfurt.</p> <p>21.08.1969 Se adquieren seis birreactores Boeing B737</p> 
DÉCADA 60	<p>25.01.1962 Llega al país el primer avión AVRO HS 748.</p> 	<p>25.11.1966 Un Boeing 707 realiza el primer vuelo en la historia, sin escalas entre Madrid y Buenos Aires.</p>	
	<p>01.12.1971 Se retira el último de los Comet IV, después de haber totalizado 20.438 hs. de vuelo.</p> <p>06.05.1973 Realizamos el primer vuelo sin escalas a Miami con un Boeing B707.</p> 	<p>14.12.1974 Llega el primer Boeing B727.</p> 	<p>04.04.1978 Comienzan los servicios regulares de transporte de carga.</p> <p>09.04.1978 Por Decreto N° 808 del Poder Ejecutivo, Aerolíneas Argentinas se transforma en Sociedad del Estado.</p> <p>09.1978 Comienza a operar Buenos Aires Catering (B.A.C.) sociedad conformada en un 55% por Aerolíneas Argentinas, el 45% restante era de Swissair Participaciones.</p>
DÉCADA 70	<p>31.12.1976 Llega el primero de los Boeing B747.</p> 	<p>18.12.1978 Mecanización de Reservas, fuimos la 1ª compañía aérea en el cono sur en implementar este sistema.</p>	
	<p>21.11.1990 En la etapa privatizadora de Menem Aerolíneas es entregada a un consorcio encabezado por Iberia.</p> <p>29.04.1992 Llega al país el primer MD-83. En noviembre de este mismo año se incorporarían los primeros MD-88.</p> 	<p>01.11.1995 Lanzamiento de Jet Paq, empresa comercializadora de cargas de cabotaje (unión de los sectores de Cargas de Aerolíneas y Austral).</p> 	<p>14.11.1997 Servicio de llamadas gratuitas 0800-222-86527 (VOLAR). Hoy 0810-222-86527 (VOLAR).</p> <p>23.10.1997 Un paso más en la destrucción de nuestra Empresa. Incorporación de American Airlines como administrador.</p> 
DÉCADA 90	<p>03.1994 Iberia cierra el Centro de Instrucción de Vuelo en Catalinas.</p> <p>10.08.1994 Llega el primer Airbus A310.</p> 	<p>15.08.1996 Lanzamiento de www.aerolineas.com.ar</p> <p>02.09.1996 Lanzamiento del Ticket Electrónico.</p> <p>01.05.1997 Comienza a operar la empresa Aerohandling, servicio de rampa propiedad de Aerolíneas Argentinas.</p>	<p>05.06.1999 El primero de cuatro aviones Airbus A340-200 arriba a Buenos Aires.</p>  <p>20.10.1999 Inauguración del Call Center en Cochabamba 2552, 2º piso.</p> 

DÉCADA 00	2001 El peor año en nuestra historia. La Compañía entra en convocatoria de acreedores y se suspenden todas las rutas. Los empleados defienden a la empresa y llevan su lucha a las calles.	05.02.2009 Mediante la Ley 26.466 se establece el rescate del paquete accionario de AR por el Estado Nacional.	20.09.2010 En presencia de empleados, representantes de las asociaciones gremiales y directivos de la empresa, Cristina Fernández de Kirchner recibe en Aeroparque los primeros dos de los 20 Embraer-190 que se incorporarán a la flota.
	17.10.2001 El Grupo Marsans se hace cargo de la Empresa.	08.06.2009 Se retoma la compra de aviones Q kin después de 17 años y se presenta el primer Boeing B737-700 Next Generation.	24.11.2010 Recuperación de la ruta a México.
	01.2004 Incorporación de un Boeing B747-400, el avión de pasajeros más grande del mundo para la época.		29.11.2010 Firma de acuerdo con la Alianza Internacional SkyTeam.
	21.07.2008 La Presidenta Cristina Fernández de Kirchner anuncia que Aerolíneas Argentinas vuelve a manos del Estado.	09.06.2010 Cambio de imagen institucional.	07.12.2010 Cumplimos 60 años de orgullo.
		18.08.2010 Inauguración de la ruta Corredor Federal que conecta al país.	
			

Década 10 HASTA 2016

- Se desarrolla el Plan de Negocios 2010 – 2014
- 2010 Aerolíneas Argentinas incorporó tres aeronaves a su flota



Airbus 340/200

- 2011 Aerolíneas Argentinas incorpora 2 airbus más.



Airbus 340/300

⁸ Análisis cronológico de Aerolíneas Argentinas hasta 2010.

<http://www.lapistaoculta.com.ar/component/k2/itemlist/tag/aerol%C3%ADneas%20argentinas.html>

Las aeronaves forman parte de la renovación de la flota de Aerolíneas Argentinas y de Austral Líneas Aéreas prevista en el Plan de Negocios 2010/2014.

- Diciembre 2013

Aerolíneas Argentinas amplía su flota y empieza a volar de Buenos Aires a Nueva York (se recupera la ruta) con A330-200



A 330-200

- En 2015 se presenta el Airbus A 330/200 que se incorpora a la flota de Aerolíneas Argentinas
Además, es el avión número 70 en la flota de Aerolíneas Argentinas.



- Después de 6 años de gestión pública pasamos de contar con los aviones más antiguos, a tener una de las flotas más modernas de la región.



▶ Renovamos nuestra flota

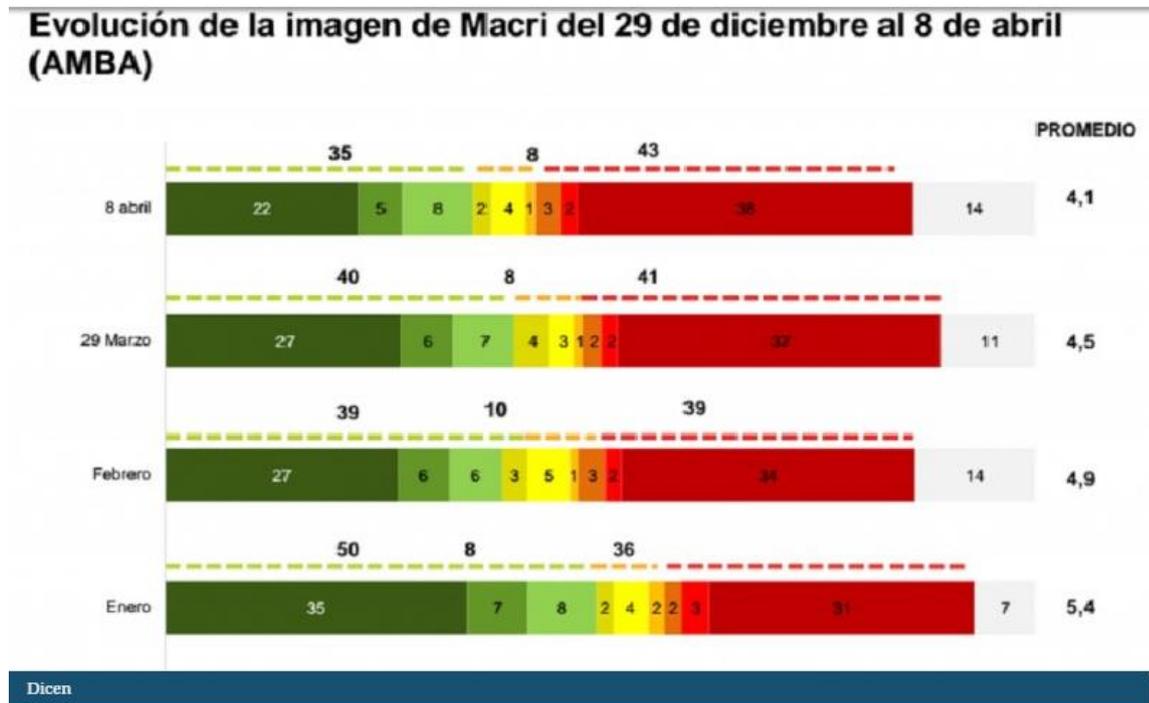
- ✓ Después de 6 años de gestión pública, en Aerolíneas Argentinas **modernizamos por completo la flota.**
- ✓ Nuestra línea aérea de bandera pasó de contar con los aviones más antiguos a tener **una de las flotas más modernas de la región.**
- ✓ En el **2008** el Grupo Aerolíneas Argentinas **contaba con sólo 26 aviones** operativos, antiguos y en malas condiciones, que impedían el normal funcionamiento de las operaciones.
- ✓ Pasamos de **7 familias de flota** a sólo **3** y redujimos la edad promedio de las aeronaves de 20 años en el 2008 a 7.5 en la actualidad.

Nuestra flota:



⁹ Fotos y esquemas tomados de la página oficial de Aerolíneas Argentinas y de la página oficial de Cristina F. de Kirchner.

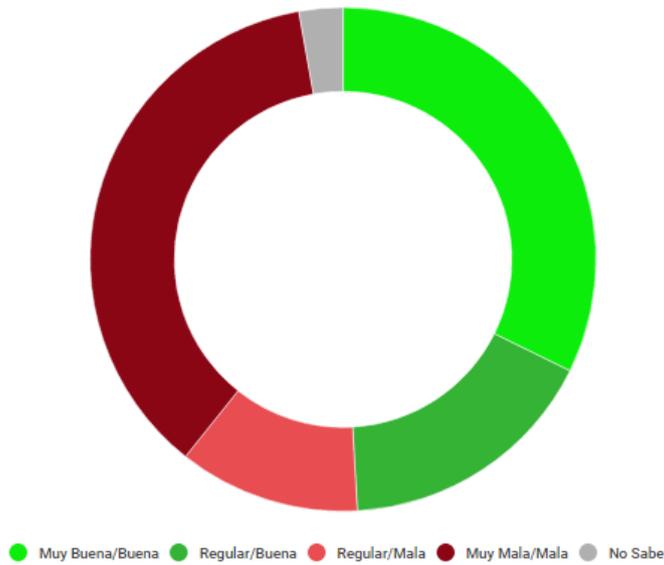
Anexo B: evolución de la imagen política de Macri



Sólo un 30% de los porteños y bonaerenses tolera que Macri sea parte en empresas off-shore mientras el 53% cree que está mal, incluidos simpatizantes macristas.

Encuesta: la imagen de Mauricio Macri cayó tras los Panamá Papers, Revista El destape, 14 de abril 2016
<http://www.eldestapeweb.com/encuesta-la-imagen-mauricio-macri-cayo-los-panama-papers-n16490>

Imagen de Mauricio Macri



Ricardo Rouvier & Asociados-Provincia de Buenos Aires

Nueva encuesta muestra fuerte caída de imagen de Macri y Vidal, Revista El destape, 17 de mayo 2016
<http://www.eldestapeweb.com/nueva-encuesta-muestra-fuerte-caida-imagen-macri-y-vidal-n17377>

Anexo C: Imagen política, enero 2016

Imágenes de principales dirigentes políticos

	Medición	Positiva	Regular	Negativa	Dif (+) (-)	Ns Nc	Total
María Eugenia Vidal	Ene-16	68 (+3)	13	10	+58	10	100
Mauricio Macri	Ene-16	64 (+6)	15	18	+46	3	100
Sergio Massa	Ene-16	62 (+2)	23	12	+50	3	100
Gabriela Michetti	Ene-16	61 (-3)	16	12	+49	11	100
Horacio Rodríguez Larreta	Ene-16	52	16	14	+38	18	100
Elisa Carrió	Dic-15	42	23	31	+11	4	100
Daniel Scioli	Ene-16	40 (-7)	31	28	+12	1	100
Marcos Peña	Ene-16	37 (+4)	11	7	+30	45	100
Alfonso Prat Gay	Ene-16	36 (+7)	10	15	+21	40	100
Cristina Kirchner	Ene-16	33 (-5)	20	45	-12	2	100
Juan Manuel Urtubey	Ene-16	33	17	7	+26	43	100
Rogelio Frigerio	Ene-16	28	17	8	+20	47	100
Oscar Aguad	Ene-16	24	13	8	+16	55	100
José Cano	Ene-16	19	12	5	+14	63	100
Hugo Moyano	Ene-16	18	36	36	-18	10	100

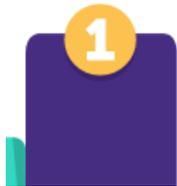
Base: Total de entrevistados. En paréntesis variación con respecto al mes anterior.

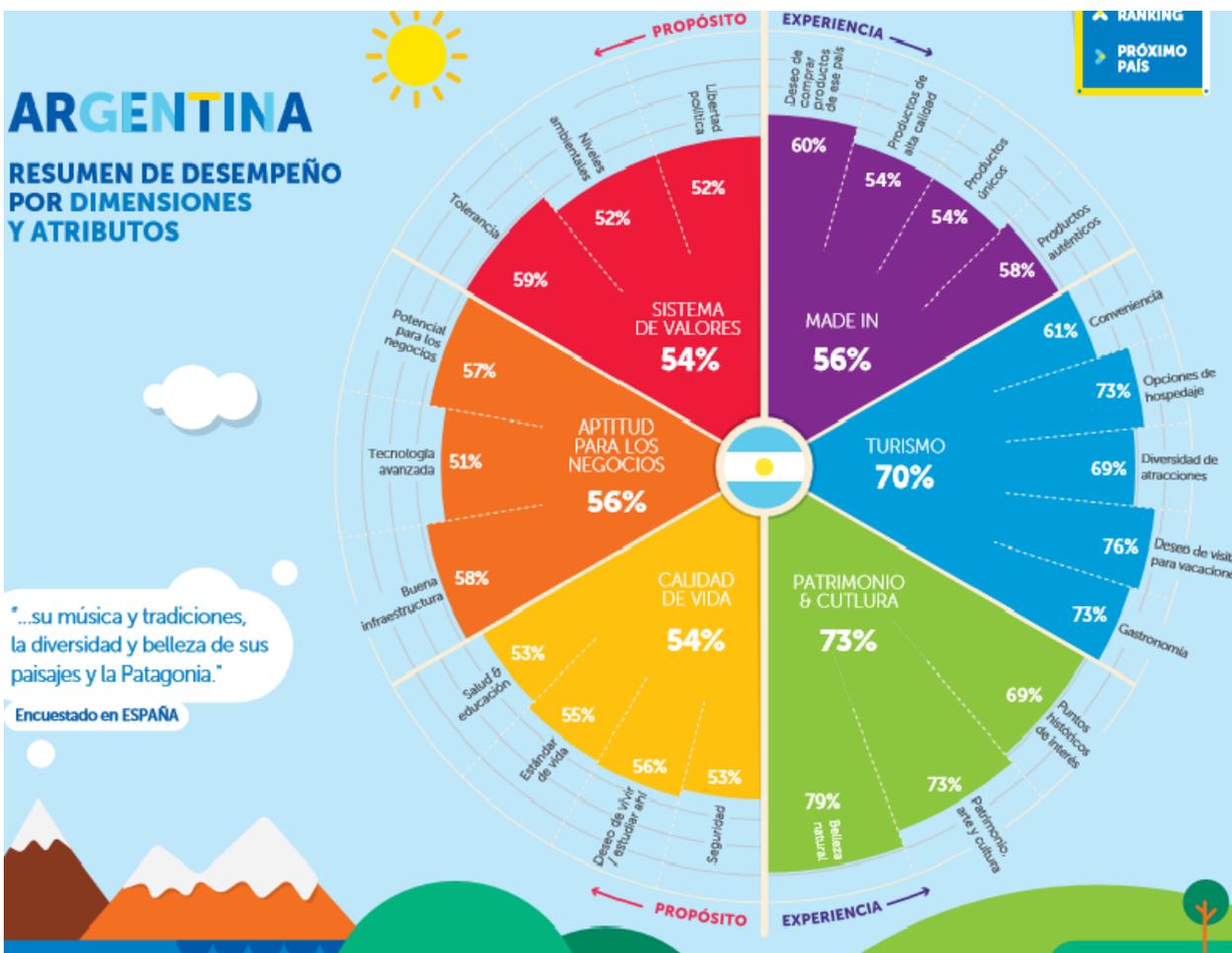
Tabla de resultados realizada por consultora Poliarquía y publicada en la página web de política argentina del 21/01/2016

Anexo D: FutureBrand, 2016

Ranking General

1		BRASIL	
2		ARGENTINA	
3		MÉXICO	+3
4		CHILE	
5		PERÚ	
6		COSTA RICA	-3
7		PANAMÁ	+1
8		CUBA	+4
9		PUERTO RICO	+1
10		URUGUAY	-3
11		COLOMBIA	-2
12		VENEZUELA	+1
13		PARAGUAY	+3
14		REP. DOMINICANA	-3
15		ECUADOR	-1
16		BOLIVIA	+2
17		HONDURAS	
18		HAITÍ	+3
19		GUATEMALA	+1
20		EL SALVADOR	-1
21		NICARAGUA	-6







Anexo D1: FutureBrand 2014-2015



Anexo E: Ranking, posicionamiento de Argentina en 2010

Full Index

2010 RANKING	2009 RANKING								
1	2	20	28	40	59	60	68	80	81
2	3	21	26	41	35	61	NA	81	72
3	4	22	14	42	40	62	47	82	85
4	1	23	18	43	50	63	57	83	77
5	11	24	25	44	39	64	80	84	NA
6	7	25	31	45	52	65	36	85	87
7	5	26	20	46	53	66	56	86	88
8	16	27	28	47	49	67	69	87	82
9	8	28	23	48	37	68	58	88	93
10	21	29	34	49	62	69	70	89	90
11	9	30	41	50	44	70	66	90	89
12	6	31	31	51	54	71	79	91	NA
13	22	32	33	52	42	72	64	92	83
14	10	33	43	53	55	73	73	93	NA
15	13	34	48	54	65	74	71	94	NA
16	19	35	29	55	51	75	67	95	86
17	12	36	46	56	48	76	76	96	NA
18	15	37	38	57	61	77	63	97	NA
19	23	38	26	58	45	78	NA	98	84
		39	32	59	60	79	78	99	75

© 2010 by FutureBrand. All rights reserved.

in partnership with BBC WORLD NEWS

Anexo E1: NBI, lista de ranking - países latinoamericanos, 2013-2015

Ranking 2015	Ranking 2014	Ranking 2013	
20	21	20	Brasil
25	22	24	Argentina
31	29	30	México
35	35	38	Chile
37	36	37	Perú
43	43	43	Ecuador
44	44	44	Colombia ¹⁰

¹⁰ Cuadro copiado de GFK – página web de NBI

Anexo F: Argentina Marca en imágenes



Anexo G: Imagen actual de la Presidenta de Aerolíneas Argentinas

