

Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales

Trabajo Final:

“El rediseño y posicionamiento de la ciudad de Buenos Aires a través del *city-branding*”

Autor:

Martínez Campos, Sofía Andrea - L.U. 1057642

Director del Trabajo Final: Lorena Pruneda

Grado obtenido del Director: M.B.A.

Institución a la que pertenece: Universidad Argentina de la Empresa

Cohorte: CCO 2015

Fecha de entrega: 21.03.16

Abstract

City-branding is a new integral concept of re-design of the cities. It's marketing plan englobes many aspects: communication, design, infrastructure and politic management. Now a days, city-branding has a very important role, since, the modern cities looking to increase their international competitiveness and provide a better quality of life for its residents.

In 2001, Argentina went through an economic crisis. It was necessary a brand management plan for the city of Buenos Aires.

It was Mauricio Macri who applied this new government marketing strategy in order to return the positioning of this nation.

For the new presidential elections of 2015, Mauricio Macri must think in the next strategy in order to use the city-branding as a political resource with the idea of wining the elections.

Índice

Objetivo General	4
Marco Metodológico	4
Marco Teórico	6
Marca	7
Marca Ciudad o <i>City- branding</i>	11
<i>Marketing</i> Político	17
Imagen Corporativa	19
Reputación Corporativa	20
Caso	23
Introducción.....	24
Historia y antecedentes del país.....	25
Gestión de Marca del Gobierno de la Ciudad	27
Elementos Gráficos de la Campaña	30
La Estrategia en Medios de Comunicación.....	32
La Ciudad Cambió.....	34
La Decisión	36
Anexo 1 – Significado Psicológico de los colores y su aplicación en el <i>Marketing</i>	39
Anexo 2 – Organigrama del Gobierno de la Ciudad 2007-2015.....	40
Anexo 3 – Entrevista a Mariana Bua	41
Anexo 4 – Graficas/Aplicación Manual de Marca.....	46
Paleta de colores del logotipo Buenos Aires Ciudad:.....	48
Anexo 5 – Marcas de la ciudad de Buenos Aires.....	52
Anexo 6 – Campaña en Redes Sociales	54
Anexo 7 – Medios de Comunicación del Gobierno de la Ciudad.....	55
Anexo 8 – Efectos de la crisis en Argentina.....	57
Teaching Notes	58
Objetivo de aprendizaje.....	59
Marca	60
<i>City-branding</i>	61
<i>Marketing</i> Político	67
Bibliografía	70

Objetivo General

El siguiente trabajo tendrá como objetivo analizar la gestión de marca de la ciudad de Buenos Aires que se ha estado llevando a cabo desde el año 2007. Con esto se pretende llegar a una instancia de formación enriquecedora para los alumnos de grado y posgrado que se encuentren estudiando alguna disciplina relacionada con las comunicaciones.

El presente trabajo de investigación será ejemplificado a través de un caso de estudio, el cual intentará determinar cuáles fueron los símbolos comunicacionales y qué fue lo que se pretendió transmitir con ellos en la campaña de gestión impulsada por el Gobierno de la Ciudad. Al mismo tiempo, se buscará entender de qué forma esto le significó a Buenos Aires recuperar su posicionamiento, haciéndola una ciudad más atractiva y competitiva a nivel internacional y nacional.

Las disciplinas a utilizar para el análisis del presente trabajo serán; la gestión y construcción de marca y las comunicaciones institucionales, ambas tomando en cuenta el contexto socio-político y económico que vivió la Argentina en el año 2001, que hizo de suma importancia la realización de una campaña marcaria de esta magnitud para Buenos Aires.

Para alcanzar dicho objetivo general, se proponen los siguientes objetivos particulares:

- Describir la gestión y construcción de marca realizada en la ciudad de Buenos Aires a partir del año 2007, haciendo un completo análisis de cada uno de sus elementos.
- Identificar qué variables se deberían considerar en la gestión de marca de una ciudad o país para su correcta aplicación y establecer cuáles fueron consideradas en este caso.
- Analizar los pros y contras que tendría utilizar la misma estrategia comprendida en la gestión del gobierno de Mauricio Macri para su campaña electoral para las elecciones presidenciales 2015.

Marco Metodológico

La metodología a utilizar será de tipo cualitativa ya que se analizarán datos de tipo descriptivo. La fuente primaria a utilizar será una entrevista cerrada y como fuentes secundarias nos basaremos en bibliografía clave que hable de la gestión de marca y la creación de imagen/identidad de las ciudades. Esta bibliografía incluye textos sobre casos de aplicación del *city-branding* en otras ciudades del mundo, informes y estudios realizados por el Gobierno de la Ciudad, el actual manual de marca de la gobernación y *rankings* publicados en revistas de *marketing*.

El diseño metodológico a utilizar será de tipo descriptivo ya que se detallaran las variables presentes en nuestro objeto de estudio. Al mismo tiempo, éste será abordado de forma correlacional, ya que se hará un contraste entre la gestión de marca realizada y como ésta misma podría ser o no utilizada en la campaña política de Mauricio Macri.

Marco Teórico

Marca

Antes de comenzar a abordar nuestro objeto de investigación, debemos comprender algunos conceptos claves:

Para introducirnos en el tema, definiremos el concepto de **Marca**, entendido como un conjunto de símbolos, colores, diseños, nombres y significados que representan determinados atributos y valores relacionados a un producto, servicio o persona. Se trata de *“Un conjunto de promesas en las que los consumidores creen. La promesa es lo que sentimos que estamos necesitando y que tal marca lo va a cumplir en el largo plazo. Esa promesa debe ser relevante considerando el público-objetivo, coherente, verdadera y diferente”*¹.

Norberto Chaves (2001), autor de varios libros de semiótica y teoría de la comunicación, clasifica las marcas en cinco tipos:

- a) Descriptivas: Enuncian el nombre o alguna característica de la organización. Por ejemplo: Aerolíneas Argentinas
- b) Simbólicas: Aluden a la organización en forma metafórica, es decir, son nombres de fantasía. Por ejemplo: Nike
- c) Patronímicas: Hacen referencia a la personalidad o a el nombre de alguien importante para la organización. Por ejemplo: Carolina Herrera
- d) Toponímicas: Hacen referencia a el lugar de origen de la institución. Por ejemplo: Cerveza Quilmes
- e) De contracción: Surgen de la unión de iniciales, sílabas o fragmentos de palabras. Por Ejemplo: UADE

¹ Sapoznik, Marcelo. La comunicación de la Marcas. Buenos Aires, Dircom: 2013.

<http://lacomunicaciondelasmarcas.blogspot.com.ar/2008/10/branding-exitoso-las-10-reglas.html>

Podemos establecer también, que la marca está compuesta por cuatro elementos visuales que la diferencian del resto:

- a) Logotipo: Es la expresión gráfica y visual que representa a la organización y por consiguiente, define la marca.
- b) Tipografía: Son el conjunto de signos y figuras que representan los sonidos y articulaciones de un idioma determinado. Su funcionalidad va a estar dada por la diferenciación y estética.
- c) Color²: El color es uno de los elementos más determinantes de una marca, pues altera la percepción de la audiencia y genera diversas asociaciones. Es por ello, que parte de la estrategia de marca va a significar definir una paleta de colores que esté alineado con la esencia, visión, misión y cultura de la organización.
- d) Lenguaje: Es la forma en la que la organización articula las palabras, se da entender y se comunica con sus públicos. Es el tono discursivo corporativo que tiene la organización hacia su mercado.

Es decir, una marca es *“la suma de todas y cada una de las sensaciones, percepciones y experiencias que una persona tiene como resultado del contacto con una organización, sus productos y servicios”*³. De acuerdo a esta definición, podemos establecer que la marca es un resultado que se obtiene a partir de la relación entre una persona que interpreta lo que una marca (organización, persona o gobierno) transmite, asignándole a esta un signo o significación personal.

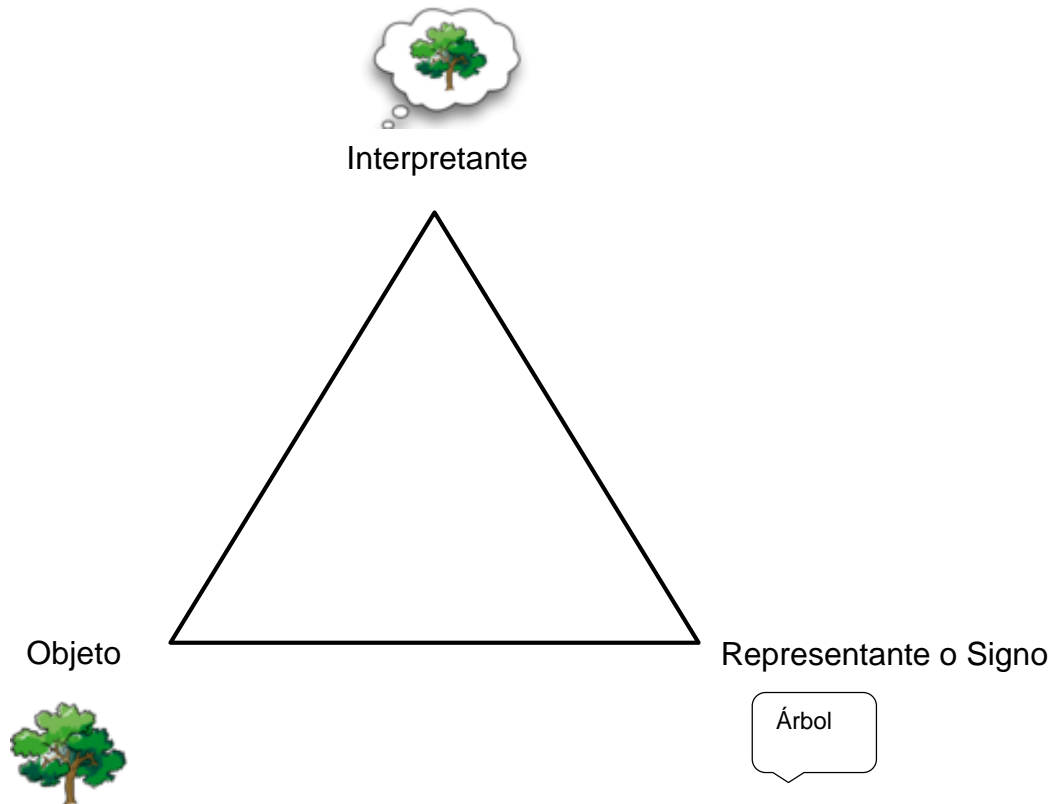
Charles Peirce (1914) propone una interesante teoría sobre los signos a los cuales los define como *“una representación mental a través de la cual alguien puede conocer los objetos de la realidad.”* Afirma que los signos son representaciones por los cuales alguien puede mentalmente remitirse a un objeto, y en esta relación destaca tres elementos que interactúan entre sí:

² Ver significado psicológico de los colores y su aplicación en el *marketing* en Anexo 1.

³ González, Jorge. Las 7 dimensiones del *branding*: I. El concepto de marca. 19 de Junio del 2012. <http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-i-el-concepto-de-marca/>

- El Representante o Signo: Es la representación de algo. Considerada como una realidad teórica o mental, no un objeto en sí.
Los seres humanos accedemos al mundo "real" a través de un sistema simbólico. El representante sería entonces, "el o los aspectos del objeto", que podemos llegar a conocer a través de una tríada en particular, sin embargo, jamás se logrará conocer al objeto en su totalidad.
- El Objeto: Es la "porción" de la realidad a la que se puede acceder a través del signo. Aquello a lo que alude el representante.
- El Interpretante: Es la idea del representante del signo mismo. Esto significa que se trata de otro signo que, ahora, es el signo que el representante produce en la mente de la persona. Por ejemplo, la palabra "Árbol", todos sabemos de qué se está hablando, no obstante, la forma y tipo de árbol dependerá de lo que cada persona interprete; todos pensaremos en un árbol diferente. El interpretante, ha de relacionarse con los conocimientos y saberes comunes de una cultura determinada.

Entonces según esta teoría, la representación (el signo) que tenga cada una de las personas frente a una marca (objeto) en particular, será diferente y tendrá que ver con la interpretación que realice la persona sobre la misma. Este proceso entiende entonces que la tríada estará inmersa en un contexto socio-cultural y político determinado que condicionara el resultado final de la ecuación.



El proceso de construcción de marca deberá tener en cuenta todos los elementos mencionados anteriormente, los que deberán ser pensados de forma estratégica en pos de lo que la organización desee o no comunicar. Este proceso estratégico se denomina **branding**, el que surge justamente de la acción de crear o reformular una marca tomando en cuenta sus elementos y atributos.

El *branding* deberá trabajarse de forma continua, ser sostenible a través del tiempo y deberá mantener cierta coherencia. No obstante, también tendrá que adecuarse y amoldarse a la cultura y contexto de cada país.

Hoy en día el activo más importante para una compañía es la marca, la diferenciación es algo cada vez más complicado de lograr, por tanto el trabajo que se logre a través del *branding* será determinante para obtener el valor, credibilidad y singularidad de marca deseados.

Marca Ciudad o City- branding

Pudimos determinar que hay diferentes tipos de marcas e innumerables clasificaciones, sin embargo, en este trabajo nos abocaremos a una de ellas: la marca ciudad. El concepto de **marca ciudad** o **city- branding** consiste en asociar el propio nombre de la ciudad a una serie de atributos singulares con los que se puede identificar, reconocer y diferenciar de otras ciudades. Es la “personalidad” de la ciudad, la cual va a estar relacionada con diversos recursos urbanos y valores alineados al modelo de ciudad.

Hoy en día, el *marketing* de las ciudades ha tomado un papel muy importante, ya que las ciudades buscan diferenciarse cada vez menos por infraestructura para diferenciarse a través de atributos y valores. Todo esto con la finalidad de competir con otras ciudades, brindarles una mejor calidad de vida a sus habitantes y atraer la mirada de nuevos inversores extranjeros y turistas.

Giselle Della Mea, Master en Diseño e Innovación, nos habla sobre el concepto de marca ciudad o *city-marketing* y lo define como: *“La herramienta de gestión postmoderna de ciudades que eclipsa el planeamiento estratégico, el re-diseño de la ciudad, la implicación ciudadana para lograr la ciudad ideal y obtener una mejor calidad de vida y luego sí, ser competentes internacionalmente”*⁴.

Por otro lado, Antonio Martínez Gómez, define el *Marketing* de Ciudades como *“Una política activa integrada por un conjunto de actividades orientadas, por una parte, a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos; reales y potenciales, y por otra parte, a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda”*⁵.

La construcción de la marca ciudad está lejos de ser meramente una propuesta gráfica, sino que debe ser reconstruida a base de la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas y no debe dejar fuera a ninguno de los actores sociales

⁴ Della Mea, Giselle. Marca Ciudad – Citymarketing. SlideShares, 2009.

<http://www.slideshare.net/giselledellamea/marca-ciudad-citymarketing>

⁵ Martínez Gomez, Antonio. Planificación estratégica y la imagen de la ciudad. Congreso Citymarketing Elche, Buenos Aires, 2004.

relevantes (gobierno, ciudadanos, empresarios, instituciones públicas y medios de comunicación). Dicho plan debe contemplar acciones destinadas a políticas migratorias, calidad de vida de los habitantes, inversión pública, políticas exteriores, cultura y turismo. Las marcas son el conjunto de atributos que se crean en la mente de los consumidores y no en las mentes de los organizadores de *marketing* de ciudades, es decir, es imperante que dicha marca sea adoptada y asimilada por los públicos, de lo contrario se tratará solo de un logotipo en un trozo de papel.

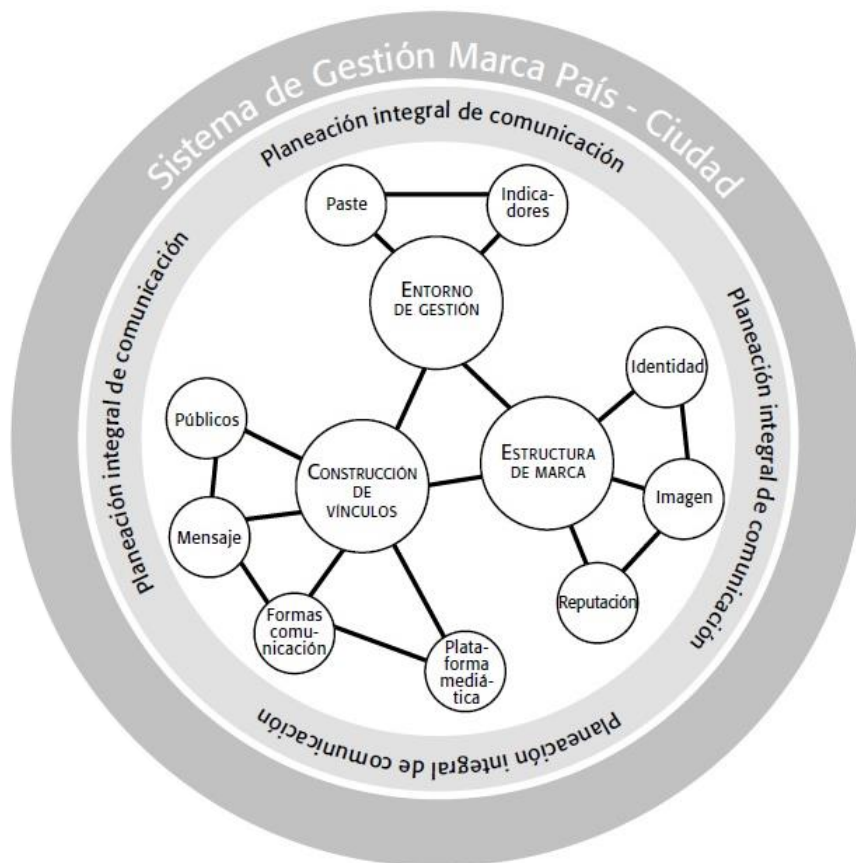
Ahora, ¿cuáles son las variables que conforman una marca ciudad? Para Toni Puig Picard (2009), reconocido autor que trabaja con este concepto, nos señala los siguientes elementos a considerar:

- a) Valor/Idea Ciudadana de Gobierno: Es lo que el municipio es y se compromete a ser de ahora en adelante. Conformar el 51% de la marca ciudad.
- b) Escudo de la Ciudad: Es la firma corporativa, el sello y representación visual de la marca. Corresponde al 30% de la composición de marca.
- c) Símbolo de Actualidad: Es el trazo gráfico rápidamente identificable y supone el 10% del total de la marca.
- d) Estilo Diferenciado: Es el 9% restante de colores, gráfica y tipos de letra. Es el diseño gráfico de la marca.

Vamos a suponer a la marca integral de una ciudad como un sistema vivo; una red compleja que responde a diferentes interacciones dinámicas dentro de un mismo contexto. Es un proceso de gestión llevado a cabo por los gobiernos, las organizaciones públicas y privadas de un país o ciudad. Por este motivo, es que vamos a considerar el modelo de Sandra Fuentes Martínez (2007), especialista en comunicación organizacional y catedrática de posgrado de varias universidades en Colombia, el cual va a proponer a dicha construcción marcaría como un sistema comunicacional de gestión compuesto por tres subsistemas:

- Entorno de gestión.
- Estructura de marca.
- Construcción de vínculos.

6



El Entorno de Gestión supone la etapa en la que se investigan todas aquellas fuerzas del entorno, y a su vez está compuesta por dos variables; *PASTE* e *Indicadores*. Las siglas *PASTE* indican el estudio de todos aquellos factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales que están dados por el contexto del país o ciudad de nuestro caso de estudio. Este análisis permite determinar luego las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la ciudad y que por ende puede tener la marca en cuestión.

⁶ Fuentes Martínez, Sandra. Modelo de Gestión de Marca, Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país, p 82.

De forma paralela los Indicadores, se harán alusión a todas aquellos datos relevantes que pueden ser un aporte para dicha investigación contextual, para este caso la autora se basa en aquellos indicadores de gestión que establece la firma Future Brands (consultora pionera en el seguimiento de las marcas país y ciudad). Algunos de estos indicadores son:

- El número de sitios clave de arte y cultura en cada país.
- La disponibilidad de playas frente a la longitud de costa.
- El número de excelentes restaurantes y localidades de vida nocturna.
- Los datos de clima: temperatura, lluvias y humedad.
- Los crímenes per cápita.
- Las tasas de cambio.
- Los gastos en comida rápida per cápita.
- La fluencia idiomática por país.
- El turismo relacionado con gasto en mercadeo por país.

La Estructura de la Marca es todo lo referente a la creación y diseño de la identidad de marca, la cual se hace tangible a través de una cultura y es percibida por una imagen. De ella se desprenden tres conceptos; *Identidad, Imagen y Reputación*. La Identidad va a determinar qué es, qué hace y dónde está el objeto de estudio en cuestión. La construcción de la Imagen deberá tener en cuenta a su vez, tres elementos; la imagen real (lo que se es), la imagen ideal (lo que se quiere ser) y la imagen estratégica (el proceso de pasar de la imagen real a la imagen ideal). Finalmente, la Reputación plantea la capacidad de aquella marca de ser confiable y de permanecer de manera sólida a través del tiempo.

Por último, tenemos la Construcción de Vínculos la que a su vez está compuesta por cuatro estadios; *Públicos, Mensaje, Formas de Comunicación y Plataforma Mediática*. La primera consta de la elaboración de un mapa de públicos el cual buscará identificar, definir y segmentar a los diferentes públicos que pueden de alguna forma influir en dicho trabajo de gestión de marca (gobierno, empresas, turismo, educación y medios de comunicación).

Luego se debe hacer la construcción del mensaje, es decir, la promesa de valor que se les presentará a los públicos. Va más allá de un *slogan* y busca englobar las

expectativas y necesidades de los públicos, por ejemplo, “Perú: País de los Incas”, “Australia: El futuro es ahora”, “Colombia: Es pasión”, etc.

Para terminar, Las Formas de Comunicación determinaran las estrategias que se utilizarán para comunicar dichos mensajes y establecerá qué área u organismo será el responsable de implementar, desarrollar y monitorear aquella imagen de marca. Mientras tanto, la Plataforma Mediática será aquel soporte web y audiovisual de todo el plan de marca llevado a cabo.

Gobiernos que han utilizado el city-branding:

El *city-branding* o *marketing* de ciudades es una herramienta muy utilizada hoy en día por los gobiernos y municipios en pos de lograr una mayor visualización en su gestión. Con la finalidad de entender los beneficios que entrega dicho rediseño es que vamos a tomar algunos ejemplos exitosos de esta disciplina.

Comenzaremos con el caso Barcelona, uno de los más emblemáticos del último tiempo. En el año 1982 Barcelona comenzó un replanteamiento de estructura con Pasqual Maragall como alcalde. El hecho que impulsó dicha iniciativa fueron los Juegos Olímpicos de 1992, en donde la ciudad se vio obligada a tomar en consideración un refaccionamiento de las vías públicas y los espacios de reunión social; se remodelaron los estadios y se creó la Villa Olímpica. Con esto, se trazó una estrategia que buscaba situar a Barcelona como una ciudad competitiva, turística e innovadora. Se jugaron con factores como el acceso al mar; en ese tiempo la costa estaba cercada con murallas invisibles de barrios marginales e industrias que no lo hacían un lugar agradable ni para los turistas ni para los ciudadanos. Este fue uno de los proyectos más ambiciosos del plan de rediseño Barcelona, pero funcionó con éxito. Paralelamente se puso especial atención en las plazas públicas, espacios culturales, transporte, turismo y las minorías étnicas y sexuales.

Toni Puig (2008) en su libro “Marca Ciudad”, asegura que una de las claves del éxito del caso Barcelona fue que durante su rediseño se puso el enfoque en el ciudadano; la meta fue lograr una “ciudad de bienestar”, en donde lo más importante era mejorar la calidad de vida de los habitantes. Parte del éxito de las marcas ciudad

tiene que ver con la capacidad de que los mismos ciudadanos participen de forma activa y se sientan parte de este concepto, por esto es que podemos establecer que la construcción de marca ciudad es más que una propuesta logística o gráfica. En el caso Barcelona, una de las acciones fue acercar todos los servicios básicos a la gente, es decir, que para poder desempeñar su día a día tengan todo “a unas cuadras”; con esto Barcelona se transformó en una ciudad conectada y cómoda.

Una de las características del *marketing* de ciudades es que debe ser constante en el tiempo, un municipio que se duerme o se pone en “automático” termina por retroceder en el rediseño. Esto es porque las ciudades jamás son estáticas como señala Toni Puig, o avanzan o retroceden, pero siempre están en movimiento. Por ello el caso Barcelona se propuso continuidad a través de la creación de años temáticos, como por ejemplo: el año Gaudí, el año del Diseño, el año de la Ciencia. Y con esto se logró que las políticas públicas y esfuerzos municipales se centraran en dichos temas, lo que de alguna u otra forma promovió la mejora continua.

Otro ejemplo de *city-branding* es París, ciudad que en el año 2001 comenzó un importante plan de rediseño. Recién asumido como alcalde, Bertrand Delanoel (el primer alcalde socialista en más de 100 años), centró su gestión en lo social más que en las grandes obras. Es por este motivo que decidió recuperar el amor por el espacio público y creó iniciativas tales como: la Noche Blanca de los Museos, recorrer parte de la ciudad en patines, acceso al alquiler social y las guarderías públicas. Además de esto en el verano habilitó una playa artificial a las orillas del Sena, iniciativa que se ha observado en varias ciudades del mundo como Santiago de Chile, Buenos Aires y otras.

Por otro lado, tenemos el ejemplo de Medellín: “Es educación”. Sergio Fajardo asume la alcaldía de la ciudad en el año 2004 y con ella impulsa una serie de reformas y cambios. Medellín, reconocida por la violencia y el narcotráfico se encontraba posicionada como una de las ciudades más peligrosas y de peor reputación en Latinoamérica, por este motivo es que Fajardo decide dedicar el 40% de su presupuesto a la educación y cultura. Su plan constó en trazar mapas de la ciudad e identificar los puntos débiles en cuanto a acceso a la educación. En base a ello, ubicó escuelas públicas y bibliotecas municipales.

Por último, tomaremos uno de los ejemplos más destacados en Latinoamérica, Bogotá. Antanas Mockus asumió su cargo en 1995 y luego volvió a ser reelecto en el año 2001, durante sus dos periodos de mandato se enfocó en trabajar el problema de la inseguridad y la delincuencia. Lideró la construcción de escuelas públicas, bibliotecas, plazas y promovió el deporte y vida al aire libre cerrando calles los fines de semana para el uso de los ciudadanos. Se trabajó sobre los barrios menos favorecidos en pos de generar mayor seguridad y mejor calidad de vida. También impulsó el sistema de transporte público “Transmilenio”, lo que permitió una ciudad mucho más conectada y de fácil acceso.

De estos ejemplos anteriormente mencionados, podemos concluir que para poder impulsar un plan de rediseño o *city-branding* es fundamental contar con un impulsor de estas ideas (alcalde, intendente, gobernador o presidente) que cuente con un equipo importante de apoyo a sus espaldas. Si es bien aplicado, el *marketing* de ciudades puede ser muy positivo a la hora de evaluar la gestión de un gobierno o municipio, lo importante es que todas estas medidas implementadas tengan un lineamiento y sigan la misma lógica. Es por ello que el primer paso para generar un plan de rediseño es plantearse las preguntas ¿Qué ciudad buscamos? ¿Para quienes la queremos? Y ¿En cuánto tiempo lo lograremos?

Marketing Político

Entenderemos al *marketing* como un sistema integral que permite la planeación estratégica de todas aquellas actividades necesarias para la venta de un producto o servicio; esto incluye la promoción, distribución y fijación de precios. Su finalidad pasa por la satisfacción final del cliente o consumidor, inmerso en un mercado determinado. Del *marketing* se desprende un concepto más nuevo llamado **marketing político**, el que tuvo su origen a mediados del siglo XX en los Estados Unidos cuando se aplicaron las mismas bases del *marketing* a candidatos políticos y organizaciones gubernamentales.

Podemos definir entonces al *marketing* político, como el conjunto de acciones (técnicas de investigación, planeamiento y comunicación) que se utilizan en el diseño de una campaña política o de difusión institucional.

En el libro “*Political Marketing: Theoretical and Strategic Foundations*”, se define al *marketing* político como “*la integración de propuestas que permiten tener un entendimiento del comportamiento humano*”⁷, haciendo especial énfasis en los comportamientos psicológicos de los votantes y recalcando que su tiempo de acción no se limita a los periodos de elecciones o campaña, sino que es transversal a todo el calendario político.

Un correcto plan de *marketing* político comienza con la investigación del electorado y diagnóstico de la elección mediante encuestas, para luego dar paso a los cuatro cimientos fundamentales: conocer las características del candidato, conocer cómo son sus adversarios, cómo es el electorado y conocer cómo es la elección. Con este punto de partida, llamado diagnóstico socio-político, es que se construirá la estrategia de campaña compuesta por un mensaje clave o *slogan* a ser comunicado a los diferentes públicos. La idea de lo anterior, es que el candidato transmita de forma no verbal lo mismo que dirá su campaña con palabras y argumentos.

Actualmente el *marketing* político es la herramienta que permite que un candidato o partido desarrolle sus potenciales al máximo y utilice de mejor manera las cualidades que lo diferencian de la competencia. Una buena utilización de este concepto puede ser la diferencia entre la victoria y la derrota en una elección ajustada. Además, ayuda a mejorar la producción política y a enriquecer la oferta electoral. Los regímenes democráticos han hecho que muchas veces que las campañas y discursos no tengan grandes diferencias entre sí. Es por ello que el *marketing* político busca ser un mecanismo creativo, de nuevas ideas, conceptos y lineamientos para lograr seducir y persuadir a los votantes.

⁷ Wojciech Cwalina, Andrzej Falkowski, & Bruce I. Newman. (2011). *Political Marketing: Theoretical and Strategic Foundations*.

[http://www.researchgate.net/publication/254373336_Wojciech_Cwalina_Andrzej_Falkowski__Bruce_I._Newman._\(2011\)._Political_Marketing_Theoretical_and_Strategic_Foundations](http://www.researchgate.net/publication/254373336_Wojciech_Cwalina_Andrzej_Falkowski__Bruce_I._Newman._(2011)._Political_Marketing_Theoretical_and_Strategic_Foundations)

Imagen Corporativa

La **imagen corporativa** es la imagen que tienen los públicos de la organización sobre una determinada marca o producto. Con lo cual podemos definir a la imagen corporativa como *“la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado de un procesamiento de toda la información relativa a la organización”*⁸. De esta forma, podemos establecer que existen tres elementos principales que deben ser diferenciados:

- **Identidad corporativa:** Es la personalidad de la organización, su ser ético, histórico y cultural, que a su vez la diferencia de las demás organizaciones. Es importante que diferenciamos el concepto de Identidad corporativa e imagen corporativa, ya que usualmente se les tiende a confundir. Vamos a entender entonces a la identidad corporativa, como un concepto de combina identidad verbal (nombre) e identidad visual (marca y códigos de conducta). La identidad corporativa el conjunto de elementos que conforman la empresa; su actuar, colores, logo e historia. Al mismo tiempo la imagen corporativa se refiere al concepto o idea que tenemos sobre la organización. Es la percepción psicológica que cada uno de los receptores le entrega a la empresa y está compuesta, entre otras cosas por la identidad corporativa.
- **Comunicación corporativa:** Lo que la empresa le dice a sus públicos mediante los diferentes canales de comunicación. Está dada por su actuar cotidiano.
- **Realidad corporativa:** Son todos aquellos bienes tangibles con los que cuenta la empresa; inmobiliario, maquinarias, infraestructura, etc.

A su vez, el modelo de Joan Costa (1999), nos habla de cuatro elementos interconectados que en su conjunto conforman la imagen corporativa; Identidad, Imagen, Actos y Mensajes, todos ellos inmersos en el vector cultural quien es el que le dará sentido al conjunto. Estos conceptos responden a las interrogantes:

⁸ Capriotti, Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Barcelona: Ed. Ariel Comunicación, 1999, p 30.

- Quién es la empresa: Identidad.
- Qué hace: Se expresa en actuares organizacionales.
- Qué significa la empresa: lo que comunica.
- Qué es para mí la empresa: La imagen.

Ahora bien, para poder gestionar la imagen de una compañía debemos trabajar sobre su identidad y no al revés. Para que la identidad se traduzca en una imagen, la primera debe ser concretada con hechos y mensajes, se debe manifestar (por la conducta) y debe ser comunicada. Para ello, el departamento de comunicaciones de la compañía deberá preguntarse lo siguiente: ¿Cuál es la imagen que mi empresa posee? ¿Cuál es la imagen que mi empresa necesita? Y ¿Cuál es la imagen a la que quiero llegar?

Reputación Corporativa

De lo anterior podemos desprender otro concepto diferente que es la **reputación corporativa**, la que podemos definir como el nivel de estima o admiración que poseen los públicos por una determinada empresa o marca. *“La Reputación Corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos”⁹.*

Esta reputación se genera luego de que dichos públicos evalúen varios atributos y comparen a la organización con su competencia. Hay que tener en cuenta que la reputación corporativa es un fenómeno que se realiza a través del tiempo y que es acumulable, es decir, se va construyendo poco a poco según el actuar organizacional.

⁹ Definición elaborada por el Foro de Reputación Corporativa y el Reputation Institute. https://www.uchceu.es/vida_universitaria/observatorio/DiccionarioBelow/palabra.aspx?palabra=327

Las variables que forman la reputación corporativa son:

- Resultados
- Productos
- Servicios
- Actividades
- Empleados
- Organización

Cabe destacar que la construcción de la reputación corporativa es un proceso que lleva años de trabajo y dedicación, mientras que el perder la reputación es cuestión de segundos. Una crisis mal enfrentada puede acabar con una empresa en un par de horas, con lo cual, generar un buen “colchón de seguridad” a través de buenas prácticas que formen una buena reputación corporativa, será fundamental.

Una buena reputación corporativa tiene los siguientes beneficios a largo plazo:

- Cobertura favorable de parte de los medios
- Legitimidad de parte de la comunidad
- Disposición positiva legal de parte del regulador
- Lealtad del cliente
- Colaboración de los *partners*
- Compromiso de los empleados
- Valor desde los inversionistas
- Opinión favorable de parte de los activistas

Todos estos puntos anteriores hacen que la empresa en definitiva se encuentre mejor preparada ante una crisis, y tal vez, le entregue la posibilidad de salir mejor del problema en comparación con una empresa que jamás realizó ninguna acción de reputación corporativa.

Hoy en día, una de las herramientas que se están utilizando para fortalecer la imagen de las organizaciones para con sus públicos es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Si bien la finalidad de la RSE no debe ser la obtención del

favoritismo por parte de los públicos, es importante tener en cuenta que es una buena forma de que las organizaciones sean bien vistas, así como también puede ser un motivo de sentido de pertenencia para el público interno.

Ahora bien, la pregunta que surge entonces es: ¿podemos medir la reputación corporativa? El Reputation Institute (RI) nos habla de siete factores al tener en cuenta para poder entender la profundidad de una empresa en este ámbito:

- Gobierno corporativo
- Calidad de vida laboral
- Medio ambiente
- Liderazgo
- Oferta
- Finanzas
- Innovación

Todos ellos forman en definitiva un panorama a nivel general del posicionamiento que posee la empresa frente a sus *stakeholders*, sin embargo, hay que tener en cuenta que el 67% de estos atributos se construye a través de intangibles¹⁰, los que finalmente pueden llegar a convertirse en valor económico.

En definitiva, el mantenimiento continuado de una buena imagen corporativa, genera reputación corporativa.

¹⁰ Según Brand Finance (estudio realizado para las empresas del IBEX 35, en 2004). <http://www.guioteca.com/rse/reputacion-corporativa-claves-para-entender-el-concepto/>

Caso

Introducción

Era un ajetreado domingo 27 de octubre del año 2013, cuando Mauricio Macri, actual gobernador la ciudad de Buenos Aires, decidió salir a comunicar frente a la prensa su importante decisión de lanzar su candidatura para las elecciones presidenciales del año 2015. Hace unos momentos que habían sido publicados los resultados de las elecciones a senadores y diputados nacionales por la ciudad de Buenos Aires, y el frente Propuesta Republicana (PRO), había obtenido un 26% del escrutinio total del país. Mauricio estaba nervioso y ansioso a la vez; sería un paso enorme en su carrera política y había trabajado arduamente desde su cargo como gobernador para obtener el reconocimiento de los ciudadanos.

A eso de las 21:00 hrs subió al escenario del búnker en Costa Salguero junto a Gabriela Michetti, primera candidata a senadora por el PRO, y afirmó: *"es hora de romper con los paradigmas, de una nueva rebelión, de creer que un cambio a nivel nacional es posible"*. *"Venimos a proponer un nuevo cambio en la Argentina, en un país en serio donde la democracia se consolida con nuevas alternativas, donde hay respeto por las diferencias y donde creemos que es necesario que gente nueva se involucre en política"*¹¹. Se escucharon los vítores de cientos de jóvenes con poleras amarillas con la inscripción "Macri 2015" y al ritmo de la música de la banda nacional "Tan Biónica", Mauricio bailó en el escenario junto a su esposa, Juliana Awada y su hija pequeña, Antonia.

Al finalizar su discurso, a través de su cuenta de Twitter el jefe de gobierno porteño volvió a confirmar su candidatura con la frase: *"Queremos representar a la mayoría de los argentinos que está cansado de que siempre gobiernen los mismos"*¹².

¹¹ Diario online el Perfil.com. "Macri nacionaliza el triunfo porteño y se lanza a presidente para 2015". 2013. <http://www.perfil.com/politica/Macri-nacionaliza-el-triunfo-porteno-y-se-lanza-a-presidente-para-2015-20131027-0135.html>

¹² Ídem.

Historia y antecedentes del país

Argentina atravesó en el año 2001 por una importante crisis que la cambiaría para siempre; todo fue gatillado por una protesta popular generalizada que dejó en manifiesto los problemas sociales, humanitarios, de representatividad, económicos y políticos del país.

La recesión había comenzado en el año 1998 y fue desencadenada por la restricción de extracción de dinero de los bancos por el Ministro de Economía de ese entonces, Domingo Cavallo (acción más conocida por el nombre de “Corralito”). La medida determinó que un ahorrista podía retirar de un cajero automático un máximo de 250 pesos a la semana, lo que terminó por detonar un descontento social generalizado.

Se llevaron a cabo un sinnúmero de manifestaciones violentas, saqueos en supermercados, cacerolazos y marchas. El gobierno respondió con una represión policial extrema que terminó con 39 muertos y cientos de detenidos. Fernando de la Rúa, el presidente de ese entonces, decretó estado de sitio mientras que la Iglesia Católica intentó poner fin al conflicto haciendo de mediador. No tuvo éxito y el presidente manifestó en Cadena Nacional que no renunciaría a su cargo.

La protesta más significativa se desencadenó el día 19 de diciembre del 2001 y culminó finalmente con la renuncia del presidente radical Fernando de la Rúa, sin embargo, los años que vendrían para la Argentina serían de creciente incertidumbre y constante inestabilidad política y económica.

Así es como Argentina, uno de los países con mayor cantidad de recursos energéticos y naturales del mundo, pasó a ser visto como un país inestable y de pocas oportunidades. El cepo al dólar y un clima de negocios desfavorable hizo que muchas empresas extranjeras decidieran retirarse del mercado en el año 2003, tales como Armani, Repsol, Telecom, Kenzo, Yves Saint Laurent, Louis Vuitton, entre otras. A su vez, algunas marcas que estaban planeando invertir en el país, lo descartaron de lleno.

La traba en las importaciones hizo que el país tuviera un limitado acceso a la tecnología y avances propios de la época, quedándose atrás en una serie de innovaciones en los ámbitos científicos, médicos, educacionales y estructurales.

Las consecuencias de esta crisis fueron desastrosas; el colapso económico repercutió severamente sobre el funcionamiento, la calidad y la eficacia de los servicios públicos de salud, que se vieron súbitamente exigidos y rebasados en su capacidad de respuesta por la quiebra de muchas instituciones encargadas de asegurar la salud de la población argentina, las llamadas “obras sociales”. Además la grave crisis económica y financiera afectó también severamente al funcionamiento del sistema sanitario argentino, por la aguda carencia de medicamentos e insumos hospitalarios.

En el año 2003 asumió la presidencia Néstor Kirchner; él y su esposa Cristina pertenecían al Peronismo Renovador que venía a remplazar al gobierno anterior de Carlos Menem. La promesa de los Kirchner fue levantar al país de la terrible recesión en la que se encontraba, dándoles una mejor calidad de vida a los argentinos y brindando ayudas sociales a los afectados de la crisis. Sus promesas fueron: disminuir la elevada tasa de desempleo, reducir el elevado volumen de la deuda externa, reducir el alto índice de pobreza (que afectaba al 57,5% de la población total del país), crear el clima adecuado para atraer inversiones productivas y detener el empobrecimiento de la clase media.

Luego de la muerte de Néstor en el año 2010, fue su esposa Cristina Fernandez de Kirchner, quien continuó su legado político en una Argentina un poco más estable y recuperada, pero con mucho por hacer aún. Cristina, asumió la presidencia en diciembre del 2007 y entre sus principales obras se destacaron; la Asignación Universal por Hijo, el programa Conectar Igualdad, el aumento en el presupuesto de ciencia e investigación, el Matrimonio Igualitario, la re-estatización de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) y la reforma del Banco Central.

Sin embargo, también fue fuente de duras críticas por políticas que frenaron el progreso; control en las importaciones, oposición a políticas de libre mercado, impedimento para la compra de dólares u otras monedas extranjeras, e inflación desmedida.

Gestión de Marca del Gobierno de la Ciudad

Mauricio Macri había sido presidente del club de fútbol Boca Juniors desde 1995 y en el año 2003 creó el partido político “Compromiso para el Cambio”, en donde dio inicio a su carrera política. Cinco años más tarde, lideró la alianza electoral “Propuesta Republicana” (PRO) con la que asumió como Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en diciembre del año 2007, con el 61%¹³ de los votos en segunda vuelta.

Mauricio había logrado poco a poco adquirir el cariño y apoyo de la gente. Si bien no se destacaba por ser un hombre carismático, sus compañeros y colegas del PRO aseguraban que su determinación por levantar a la Argentina de la crisis y posicionarla nuevamente como un país competitivo; hacían de Mauricio un candidato lleno de esperanza.

Con un gobierno nacional Kirchnerista, es que Macri asumió el cargo de Jefe de la Ciudad de Buenos Aires. Inmediatamente tras su victoria, comenzó a notar que este factor sería una traba importante para sus proyectos de mejora. Con dos regímenes totalmente opositores a cargo de las políticas más importantes a nivel país, hubo varios enfrentamientos y acusaciones; Macri acusó a Cristina por el impedimento de la aprobación de la Ley de Presupuesto en la Ciudad. Mientras que el frente “K” alegó en su favor que *“ la falta de acción del Gobierno de la Ciudad no se debe a la escasez de recursos, sino a la falta de gestión de Mauricio Macri, y al exagerado gasto en consultores y asesores políticos”*¹⁴.

Pese a este panorama político adverso, Macri siguió adelante con su estrategia de renovación de la ciudad de Buenos Aires y conformó un equipo de trabajo

¹³ La Nación on-line. “A cuatro años de la campaña 2007, ¿qué promesas cumplió Mauricio Macri?”. <http://www.lanacion.com.ar/1387326-a-cuatro-anos-de-la-campana-2007-que-pudo-concretar-macri>

¹⁴ Declaraciones de Ruanova, Gonzalo (Legislador porteño del bloque Nuevo Encuentro) al diario La Prensa, 2012. <http://www.laprensa.com.ar/NotePrint.aspx?Note=369347>

multidisciplinario compuesto por: comunicadores, expertos en *marketing*, sociólogos, periodistas, diseñadores y políticos, y además contrató a una agencia de publicidad externa. Su objetivo era elaborar un plan de *city-branding* que reposicionara a Buenos Aires como una ciudad competitiva y atractiva, tanto para sus ciudadanos como para el resto del mundo.

Se planteó generar un concepto de marca ciudad (gráfico y representativo), para mejorar la calidad de vida de los habitantes de Buenos Aires a través de innovaciones en los servicios públicos, cultura, transporte, institucionalidad, educación, entretenimiento, calidad de vida y turismo. Para ello, se establecieron cuatro ejes de acción:

- Ciudad Verde: Con Ciudad Verde se dieron a conocer todas aquellas acciones relacionadas con la reutilización de los residuos, puntos verdes, apertura y mejora de ciclo vías, modernización e iluminación de parques y fomento de utilización de espacios al aire libre.
- Innovación y Creatividad / Panificación: Bajo este eje se realizaron acciones de implementación de la tecnología en espacios públicos, BA WiFi, aplicaciones en celulares al servicio del usuario del transporte público, mejora en redes de Subte e implementación del Metrobus 9 de Julio y BA Agenda Cultural.
- Emergencias: Se destinó al abordaje de problemáticas sociales habitacionales y de mejora de calidad de vida de los sectores más vulnerables.
- Internacionalización: La ciudad de Buenos Aires se posicionó en la prensa y en televisión como la capital latinoamericana de la cultura y el deporte, y se comunicaron a través de las redes sociales los eventos, congresos, avances científicos y emprendimientos que se llevaron a cabo durante su gestión.

Para poder dar frente a estos ejes y abordar de mejor manera sus problemáticas, se crearon cuatro sub-marcas que se desprendieron de la marca “Buenos Aires

Ciudad”. Estas fueron; Buenos Aires Agenda Cultural, Buenos Aires Ciudad Verde, Buenos Aires Evolucionaria y en todo estás VOS¹⁵.

Luego de un mapeo de los públicos, el equipo decidió enfocar los mensajes claves a dos tipos de audiencias; turistas y vecinos. Y para cada uno acuñó diferentes *slogan*; en el caso de los vecinos (eje de gestión), se instauró el lema de campaña “En todo estas VOS”¹⁶. Para el eje de turismo en cambio, el *slogan* propuesto fue “La ciudad de todos los argentinos”¹⁷.

El *claim* “En todo estás VOS” al ser apelativo y de connotación personal, buscó hablarle directamente a cada uno de los vecinos de la ciudad de Buenos Aires.

Con respecto a la campaña “La ciudad de todos los argentinos”, fue diseñada por la agencia de publicidad “Don” y la Secretaría de Turismo con el objetivo de posicionar a Buenos Aires como un atractivo turístico. La campaña buscó comunicar que Buenos Aires es la ciudad de todos los argentinos, y que son ellos quienes la construyen y son parte de su esencia. Para ello, Macri designó a Lucia Aranda, Directora General de Estrategias de Comunicación Masiva del Ente de Turismo de la ciudad de Buenos Aires, a cargo del diseño estratégico de la campaña. Ésta fue transmitida por TV, radio, gráficas en vía pública y medios digitales en los países de España, Inglaterra, EEUU, Centroamérica, Perú, Colombia, Brasil, Uruguay, Paraguay, Chile, Bolivia, y Venezuela, entre otros. Mientras que la cartelera se exhibió en San Pablo, Río de Janeiro, Santiago de Chile, Bogotá, Distrito Federal de México, Montevideo, Lima, Asunción, Nueva York, y Madrid.

Cada una de estas y otras acciones realizadas por el Gobierno de la Ciudad fue “firmada” o “sellada” con la misma propuesta gráfica. Se implementó una campaña visual distintiva que desembocó en una nueva marca sólida: Buenos Aires Ciudad¹⁸.

¹⁵ Ver descripción de cada una de ellas en Anexo 5.

¹⁶ En el 2008 se había creado el *slogan* “Haciendo Buenos Aires”, sin embargo, en el 2011 se decidió cambiar por “En todo estás VOS”. Este último era más cercano y cálido que el anterior. A su vez, “Haciendo Buenos Aires” había sido abiertamente criticado por ser un *slogan* demasiado pretencioso.

¹⁷ Ver campaña Web “Buenos Aires Capital Cultural de Latinoamérica” en Anexo 6.

¹⁸ Ver logotipos de la ciudad en Anexo 4.

Elementos Gráficos de la Campaña

Una vez que se trazaron los objetivos y estrategias, el equipo de diseñadores gráficos y publicistas de la agencia Don se pusieron a trabajar de inmediato. Necesitaban entregar en menos de tres semanas el primer borrador del manual de marca de la ciudad de Buenos Aires.

El desafío era grande; había que crear una propuesta gráfica que transmitiera todos los valores de este nuevo gobierno; seguridad, cercanía, confianza, alegría, esperanza, renovación y cambio, pero a su vez, sin dejar de lado la seriedad institucional. La encuesta aplicada en enero del 2008 concluyó que los habitantes habían perdido casi por completo la confianza en el poder político y que tenían poca o nula devoción por la institución pública. La crisis del 2001 había causado estragos y el pueblo Argentino se encontraba reacio a creer nuevamente en el gobierno. Otro factor interesante que salió de las encuestas, fue que Buenos Aires era visto por sus ciudadanos como una ciudad vieja, deprimida y estancada, y que a lo largo de los años había perdido su capacidad de brillar. Los centros históricos habían sido descuidados, la cantidad de basura era inminente y no se había realizado ningún tipo de reparación en la vía pública desde hacía años.

Habiendo recolectado la información necesaria y tras tres semanas de intenso trabajo, el equipo terminó a tiempo el manual de marca. El Lunes 14 de enero del 2008 a las 8:00 hrs, Gonzalo Ricca, Director General de la cuenta, se reunió con Mauricio en las inmediaciones de la oficina general en Parque Patricios y le presentó la propuesta. Mauricio sonrió victorioso, solo se remitió a pedir algunas modificaciones menores y de inmediato dio luz verde para comenzar su implementación.

Los elementos visuales de la marca Buenos Aires Ciudad fueron los siguientes:

- a) Elementos Cromáticos¹⁹: Para el logo de la ciudad se escogieron los colores negro, amarillo mostaza y escala de grises. El amarillo se eligió por ser un

¹⁹ Ver paleta de colores en Anexo 4.

color asociado a la energía, vitalidad, luz y calidez. Este color tenía además la particularidad de ser el mismo tono de amarillo utilizado para el PRO; lo que daba una interesante posibilidad de asociación política. Por otro lado, con el color negro se buscó la seriedad, lo clásico, conservador, y la autoridad. Y por último, el color gris fue asociado a las ideas de humildad, respecto y estabilidad. Ambos colores le entregaron la seriedad “justa” que merece la marca de una ciudad sin parecer muy parca.

b) Elementos Tipográficos²⁰: La letra escogida para la gráfica fue Helvética Neue y Gotham, ambas de tipo Book, Bold, Italic, Thin y Light. Esta tipografía se caracteriza por ser moderna, con trazos redondos y limpios.

c) Otros Elementos Visuales:

c.1 Icono BA²¹: Se diseñó también el ícono de la ciudad de Buenos Aires, que correspondió a las tipografías BA. Este tenía como objetivo ser la abreviatura grafica del logotipo oficial. El tipo de letra utilizado fue limpio, con terminaciones redondas, pero esta vez compacto, es decir, careciendo de espacios al interior del dibujo

c.2 Escudo de la Ciudad²²: El diseño del escudo fue cambiado por completo. Se buscó la modernidad y salir de los parámetros tradicionales de todos los escudos anteriores, los cuales tenían carga de imágenes y colores. Con ello, se dio paso a un escudo icónico, con líneas negras horizontales y verticales; sin presencia alguna de dibujos. Este escudo llamó pronto la atención de los medios y fue altamente criticado por tener similitudes a los barrotes de una prisión. Frente a ello, y aprovechando su segunda reelección como gobernador de la ciudad en el 2011, Mauricio exigió un rediseño del escudo. En el año 2012 se hizo una adaptación del escudo original; algunos elementos fueron removidos (el ancla, por ejemplo) y se dio paso a una nueva figura.

²⁰ Ver tipografía en Anexo 4.

²¹ Ver ícono en Anexo 4.

²² Ver Escudos en el Anexo 4.

Los elementos que se mantuvieron del escudo original fueron; la paloma de la que desprenden lo que parecen ser rallos; elemento que representa la protección del espíritu santo y es símbolo de paz y esperanza. Y las embarcaciones, que se encuentran sobre el Río de la Plata, que representan las dos fundaciones de la ciudad y hablan de Buenos Aires como ciudad puerto.

c.3 Simbología de la ciudad²³: Se implementaron a su vez, una serie de símbolos gráficos en la vía pública, parques y plazas junto con letreros que daban entender los servicios disponibles en aquellas inmediaciones.

La Estrategia en Medios de Comunicación

De la mano con la propuesta gráfica, Mauricio pidió a sus asesores comunicacionales que trazaran una estrategia en los medios de comunicación y redes sociales. Había que definir de qué forma y mediante qué canales, el Gobierno de la Ciudad se iba a comunicar con sus públicos.

El Gobierno de la Ciudad poseía sus medios de comunicación propios, como la estación de radio “La 2x4”, la “Radio Ciudad AM 1110” y el “Canal de la Ciudad”²⁴. Todos aquellos eran medios públicos de propiedad de la gobernación, con lo cual guiar la comunicación en dichos medios sería relativamente fácil. El verdadero desafío se encontraría en el resto de los medios de comunicación que tenían un claro inclinamiento por el gobierno de Cristina o que se definían como “neutros” en materia política.

Para cada una de las sub-marcas se generó una cuenta oficial en Facebook; cada una de ellas tuvo como objetivo comunicar las acciones que se llevaran a cabo en las distintas iniciativas. A su vez, se estableció una cuenta especial para el Gobierno de la Ciudad; “Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires”. En dicha cuenta se comunicaron todas las novedades y noticias a nivel general y fue un *link* para las otras cuentas específicas; Turismo Buenos Aires, Festivales de Buenos Aires,

²³ Ver letreraje y simbología en Anexo 4.

²⁴ Ver descripción de los medios del Gobierno de la Ciudad en Anexo 7.

EcoBici, BA Ciudad Verde, La Noche de los Museos, Agenda Cultural, BA Saludable, Construcción Ciudadana, BA Moda, BA Emprende, Desarrollo Urbano, entre otras.

En mayo del 2009 también se creó la cuenta oficial del Gobierno de la Ciudad en Twitter, la que se dedicó a comunicar los diferentes eventos y a establecer los *trending topic* en materia de salud, cultura, educación, política y actualidad.

La página web del Gobierno de la Ciudad fue diseñada de forma sencilla, tenía poco texto y muchas imágenes. El tono de los mensajes era claro y directo, evitando con esto la confusión por parte de los usuarios.

Si bien había un sólido despliegue de medios propios de la gobernación, Mauricio quería ir un paso adelante y decidió incorporar lo último en innovación en materia de medios. Con esto creó un canal de Youtube con las siglas GCBA (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires) y comenzó una activa publicación de videos informativos y culturales. Este canal le permitió además, la viralización de la campaña turística “La ciudad de todos los argentinos”.

Finalmente, junto al Ministerio de Modernización de la ciudad, se contrató a un equipo de expertos para el desarrollo de cuatro aplicaciones gratuitas; BA Mejor en Bici, BA Móvil, BA Cultural y BA Cómo Llego. Siendo esta ultima la más conocida, permitía buscar la mejor opción para realizar algún recorrido dentro de la ciudad, mostrando los tiempos, vías alternativas y combinaciones de transporte. Esta aplicación fue lanzada para el sistema Android, Blackberry, iOS, Windows Phone y Kindle.

Ahora bien, con respecto a la comunicación general en el resto de los medios, el equipo de comunicaciones del gobernador fue enfático en destacar la importancia de no descalificar abiertamente al gobierno nacional, ni a la presidenta, ni a su gestión. Se le aconsejó a Mauricio que en sus discursos evitara lo más posible todo tipo de descalificación al gobierno kirchnerista. Esto se debió principalmente a que dicho gobierno contaba con un importante número de adherentes, por ende, su descalificación podría significar ganarse varios enemigos. La comunicación del Gobierno de la Ciudad debía ser clara y concisa, teniendo como principal objetivo dar a conocer todas las acciones nuevas que se estaban implementando. El

lenguaje fue de tipo jovial, cercano y alegre, mostrándose como un ente parte de la comunidad.

En lo que respecta a Macri como fundador del PRO y político, su estrategia comunicacional fue muy similar a la institucional. Evitó descalificar abiertamente al gobierno nacional emitiendo mensajes neutros que destacaban su gestión pero desde el punto de vista del usuario, como un vecino más. En su página oficial de Twitter, se publicaron mensajes haciendo alusión a los lugares que visitó, a los medios en los que apareció o las obras que inauguró. Siempre acompañadas de fotografías que indicaban acción o movimiento (muchas veces estaban corridas para darle ese efecto), y al mismo tiempo, los verbos utilizados en sus mensajes hicieron alusión a las cosas que estaba realizando, por ejemplo, “Recorrimos el nuevo paso bajo nivel de Av. Congreso...” o “Saliendo de Parque Rivadavia”. Tanto en Facebook como en Twitter los mensajes emitidos tenían signos de exclamación, carecían de cifras duras y había abreviaciones de palabras (muchas veces incluso errores de “tipeo”). Esto con el objetivo de entablar un tipo de comunicación horizontal, demostrando que es una persona común y corriente. A esto le sumó de vez en cuando mensajes personales tales como: “Gooooo!!!! Vamos boquitaaa!!!!” o también fotos de sus hijas y su perro.

La Ciudad Cambió

Durante sus ocho años como gobernador de la ciudad, Macri se enfocó en potenciar la refacción de algunos hitos de Buenos Aires como: el Planetario, El Teatro Colón, El Centro Cultural San Martín, Metrobus y el Subte con la inauguración de la Línea A. También se realizaron importantes reformas en espacios públicos, como la creación de bici sendas, centros de reciclado y repavimentación de calles y veredas. Además fue el mayor impulsor en el enrejamiento de parques y plazas, por lo que para fines del año 2007 ya había 60 parques protegidos.

Fue durante su gobierno que se creó la Policía Metropolitana, luego de que no se pudiera llegar a un acuerdo con el Gobierno Nacional sobre el traspaso de parte de la Policía Federal a la ciudad. En marzo del 2008, 15.000 efectivos comenzaron su

labor bajo el mando de Jorge el Fino Palacios como primer jefe de la Policía de la Ciudad; esto les entregó a los vecinos la sensación de mayor seguridad pero incitó a la prensa a denunciar dicho nombramiento. Palacios había sido acusado de encubridor por el fiscal en la causa por el atentado terrorista contra la AMIA en 1994. Con ello Mauricio se ganó duras críticas por parte de organismos defensores de los derechos humanos y para el 25 de agosto del 2009, Palacios renunció y fue enjuiciado y encontrado culpable por el caso AMIA. Mauricio salió a declarar en los medios: *“fue un error no haber reconocido el nivel de conflictividad que podía traer. Palacios es respetado por muchos pero también tiene enemigos, y terminó metiendo en esa guerra a mi gobierno”*.

En noviembre del año 2008 y bajo la dirección del Gobierno de la Ciudad, se finalizaron las obras hidráulicas de entubamiento de arroyos Niceto Vega y Maldonado. Evitando con esto las inundaciones que se producían desde inicios del siglo XX en 178 hectáreas de superficie. También, Macri lideró grandes avances en materia de educación y a partir del ciclo lectivo del 2009 las clases de inglés se hicieron obligatorias en las escuelas estatales primarias. Además de ello, el gobierno presentó un plan de infraestructura escolar que terminó en el año 2010 con 973 obras completas, con una inversión de 321 millones de pesos. Pero no todo le salió bien al gobierno porteño, hubo cifras negativas que le bajaron rápidamente la reputación a Mauricio como gobernador. Una de ellas, fue la tasa de mortalidad infantil, la que había estado disminuyendo desde el año 2004 pero a contar del 2007 aumentó de un 64% a un 84%. El gobierno declaró que la falta de recursos hacía muy difícil luchar contra esta problemática.

Otra polémica mayor se desató cuando se tomó la decisión de despedir a 2.400 empleados de la ciudad por tratarse de “ñoquis”²⁵. Dicha medida desencadenó un conflicto sindical de grandes proporciones con el Sindicato Único de Trabajadores de la ciudad de Buenos Aires (SUTECBA) y la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE-CTA). Hubo huelgas, enfrentamientos y movilizaciones, las que fueron apaciguadas cuando la jueza Elena Liberatori, ordenó al gobierno porteño la reincorporación inmediata de los 2.400 empleados. Pero no todo fue conflicto con el

²⁵ Término utilizado en Argentina para referirse a empleados que no se presentan a prestar sus servicios y que se dedican a holgazanear.

SUTECBA, para el 2009 se llegó a un acuerdo en donde el Gobierno de la Ciudad anunció el pase a la planta permanente de 17.000 contratados, que hasta ese entonces trabajaban bajo la modalidad de “empleo temporario”.

El gobierno de Macri fue muy polémico y estuvo lleno de altibajos. Se le acusó fuertemente por el veto a algunas leyes de Derechos Humanos, tales como: “la ley de reparación a las víctimas del Plan Conintes (Conmoción Interna del Estado)”, “ley del fondo para la localización y restitución de niños apropiados por la dictadura militar”, “ley para la prevención de la tortura y otros tratos inhumanos en la Ciudad” y la “ley de registro de ex presos políticos entre 1955 y 1983”. Todas ellas fueron vetadas por que se consideró que su aplicación no era transparente o que carecían de información para ser empleadas correctamente. Pese a ello, los medios de comunicación amarillistas se enfocaron en descalificar las medidas de Macri cuestionando su capacidad para gobernar la ciudad.

La Decisión

Era primero de septiembre del 2013 y la reunión del PRO había finalizado. La decisión de la coalición había sido unánime: Mauricio sería presentado como candidato a las elecciones presidenciales del año 2015 como opción única viable del PRO para derrocar al kirschnerismo. Finalizada la reunión, Mauricio se encerró en su despacho y pensó en todo lo que había logrado tras su gestión.

Los datos demostraban que el cambio había dado buenos resultados; Buenos Aires se había modernizado, poseía mejores servicios y su reputación internacional había mejorado enormemente. Según el informe elaborado por la Secretaria de Turismo de la ciudad en octubre de ese año, arribaron en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque Jorge Newberry, 192.432 turistas. Según los datos recopilados en el estudio, se había producido un incremento de reservas de pasajes desde agencias del exterior que llegó al 8,2% con respecto a octubre del 2012²⁶. De esta

²⁶ Encuesta de Turismo Internacional realizada por el Gobierno de la Ciudad. Diciembre del 2013, Buenos Aires, Argentina.

http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/Observatorio_Diciembre2013resumen.pdf

cifra, el 81% visitó la ciudad de Buenos Aires, mientras que el 19% restante fue a otras provincias del país.

El ranking internacional “The Anholt City Brands Index 2013”, ubicó a Buenos Aires dentro de las 20 ciudades del mundo que obtuvieron mayor éxito en la reformulación y desarrollo marcario. A la vez, fue posicionada en el puesto número 10 en la sección “World's best cities ranked by travellers” con un puntaje de 81.9, teniendo por arriba a ciudades como Roma, Florencia, San Francisco y Sydney.

La composición de la población también se había modificado bajo estos mismos efectos; en cinco años había aumentado un 67% la cantidad de estudiantes extranjeros que se habían mudado a Buenos Aires²⁷. Los motivos que se pudieron recabar de este estudio hicieron alusión a que las universidades nacionales fueron bien catalogadas en los rankings latinoamericanos y que la ciudad era bien valorada en cuanto a cultura y desarrollo.

Internamente el Gobierno de la Ciudad había logrado incrementar su imagen positiva frente a sus habitantes. Las encuestas realizadas en el año 2012 por la Consultora Julio Aurelio, arrojaron que la gestión de Macri obtuvo un 42% de la imagen positiva a nivel nacional. Las encuestas midieron variables como: la atención en hospitales y escuelas, el plan de movilidad sustentable (contracarriles y extensión del subte), las obras del canal Maldonado, refacción del Teatro Colón, entre otras. También se realizaron mediciones específicas por los eventos que realizó el Gobierno de la Ciudad en pos de la cantidad de asistentes y sus apariciones en prensa.

Había llegado el momento de tomar una decisión frente al balance de percepción que poseían los ciudadanos en relación a su gestión. Era el momento de diseñar una estrategia comunicacional y trazar los lineamientos de su campaña política de cara a las próximas elecciones. Había algunos datos que preocupaban a Mauricio: se le había reclamado que los índices de delincuencia no habían bajado como lo

²⁷ Diario Clarín. Noticia “En cinco años aumentó un 67% la cantidad de estudiantes extranjeros”. 06 de mayo del 2013, Buenos Aires, Argentina. http://www.clarin.com/sociedad/anos-aumento-cantidad-estudiantes-extranjeros_0_914308640.html

había prometido, que sus caros planes de modernización de la ciudad habían dejado al país con una deuda millonaria y que el plan de reciclado de residuos fue creado solo para beneficiar a algunas empresas privadas.

En este contexto surgían varias interrogantes: ¿La campaña de *city-branding* había sido lo suficientemente efectiva como para asegurar los votos a nivel nacional? Se sabía que internacionalmente había sido muy valorada, sin embargo, a la hora de llegar a las urnas el poder de decisión no lo iban a tener los turistas o residentes extranjeros en el país. Y lo más importante, ¿convenía asociar su campaña política a la gestión realizada en el Gobierno de la Ciudad? ¿No sería excluyente para aquellos ciudadanos que sentían mayor adhesión al gobierno de Cristina? Toda la gestión de la ciudad había sido asociada a su vez, a la gestión del PRO, inclusive los colores institucionales del Gobierno de la Ciudad eran los mismos que los del partido político. ¿Tendría esto un rechazo a la hora de presentar su candidatura presidencial?

El día 25 de octubre del año 2015 estaban programadas las elecciones presidenciales de la Argentina y si quería llegar a esa instancia, debía obtener el 1,5% de los votos en las elecciones primarias a realizarse el 09 de agosto del mismo año.

El día lunes 02 de septiembre a las 11:00 hrs, Mauricio citó a su oficina a su equipo de campaña y comenzaron a diseñar un plan de *marketing* político.

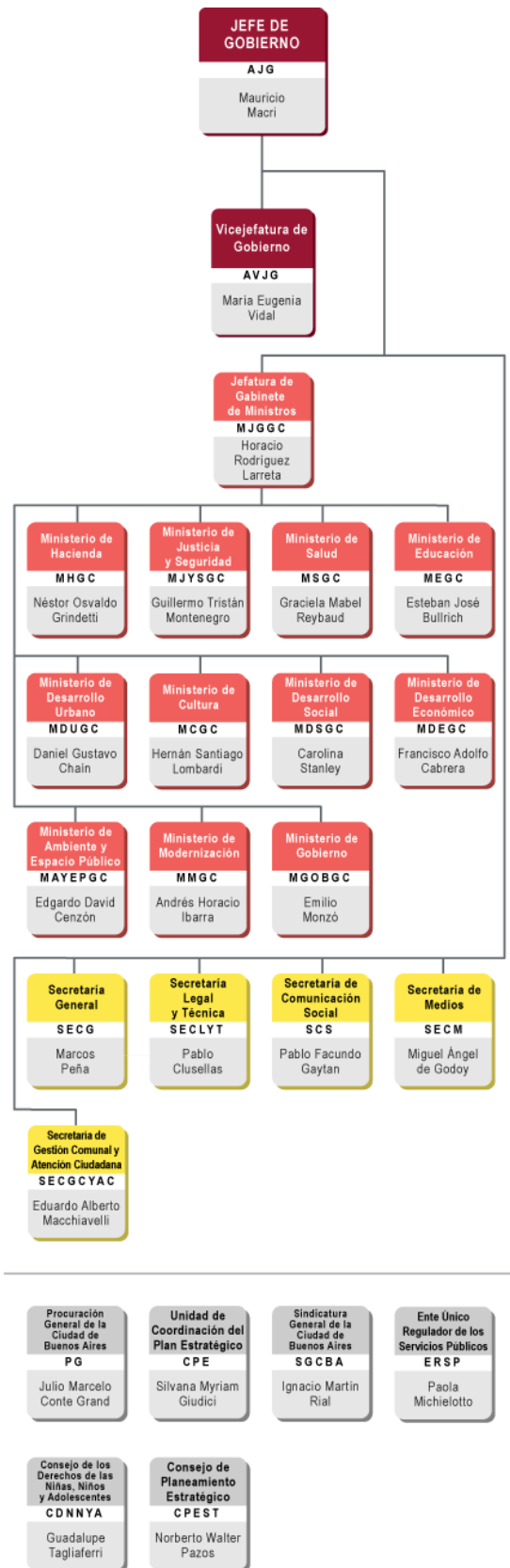
Anexo 1 – Significado Psicológico de los colores y su aplicación en el Marketing

Patricia Gallardo, asesora de *branding* y comunicaciones y autora del portal ElColorComunica.com propone el siguiente esquema en base a la significación de los colores y su aplicación a los logotipos de las marcas.



Fuente: Página Web ElColorComunica.com. Branding Emocional: colores y logos de las marcas. Infografía. Publicado el 27 de septiembre del 2015. http://www.elcolorcomunica.com/2015/10/branding-emocional-colores-y-logos-de.html#at_pco=smlwn-1.0&at_si=565b00b9b8edf82f&at_ab=per-2&at_pos=0&at_tot=1

Anexo 2 – Organigrama del Gobierno de la Ciudad 2007-2015



Fuente: Página Web del Gobierno de la Ciudad. http://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/?menu_id=505

Anexo 3 – Entrevista a Mariana Bua

Redactora creativa y asesora en comunicación para el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

*Aclaración importante: Las respuestas y opiniones aquí vertidas son de total autoría como redactora creativa y asesora en comunicación del Gobierno de la Ciudad y no necesariamente reflejan la opinión o postura del GCBA, la Secretaría General o la DGCON al respecto de cada pregunta.

1. *¿Podrías comentarnos a grandes rasgos cuál ha sido la estrategia comunicacional del Gobierno de la Ciudad a contar del año 2007, que es cuando Mauricio Macri asume el cargo de gobernador?*

Al principio de la gestión, se utilizaban los medios masivos para comunicar más que nada, obras específicas. La marca no había sido muy trabajada desde la marca de la gestión anterior, manteniendo la paleta de color azul y la tipografía Helvética en la mayoría de los casos.

Al ser un partido nuevo el que asumía la gestión, con un fuerte predominio del “hacer” gracias a las características de ingeniero y de formador de equipos de Mauricio Macri, se fue virando hacia el *slogan* “Haciendo Buenos Aires”, que durante muchos años fue el *slogan* de la gestión de la Ciudad, basada en hechos y obras puntuales de transformación ciudadana. También en este momento comenzó a usarse el color amarillo como institucional.

Esto cambió en el año 2011 (ver respuesta 2).

2. *¿Cuáles fueron los ejes estratégicos en los que se basaron para diseñar el plan de gestión de marca para la ciudad de Buenos Aires?*

La marca de la ciudad de Buenos Aires tiene dos grandes ejes, uno para gestión y otro para turismo.

Para el eje de gestión, el *slogan* que se acuñó en 2011 y con el que todavía seguimos comunicando es “En todo estás vos”. Esto nace como superación del “Haciendo Buenos Aires” que era despersonalizado y muy fáctico, y acerca la gestión al ciudadano, al vecino, enfatizando que en cada obra y acto de gobierno que se realiza desde la ciudad de Buenos Aires, en el centro de todo está el vecino y su beneficio. Esa mirada sobre la gestión marcó todas las comunicaciones desde entonces, que intentan contar desde el lado del beneficio personal del vecino el trabajo que se hace desde la ciudad.

Para el eje de turismo, el *slogan* que se acuñó y que resultó un éxito a nivel nacional es “La ciudad de todos los argentinos”.

3. *¿Cuáles han sido los beneficios directos para la ciudad el contar con una campaña marcaria de esta magnitud? ¿Existe un antes y un después?*

El beneficio principal es la coherencia estética y conceptual en la comunicación de una gestión, que es muy difícil de lograr porque, claramente, hay millones de temáticas a abordar y todas deben tener el mismo tono.

La marca Buenos Aires Ciudad, el color amarillo, el zócalo contenedor y los subejos de gestión tienen hoy alta identificación y recordación espontánea, según diferentes encuestas sobre nuestra comunicación que hemos realizado a lo largo del tiempo.

El contar con una estrategia de comunicación marcada, coherente y que se mantienen en el tiempo también permite discernir entre lo que es comunicable a nivel masivo y lo que debe fluir por otros canales, siempre respetando los lineamientos concernientes a “transformación de la vida del vecino” y “beneficios cercanos”.

4. Como asesora de comunicación, ¿Cómo consideras que este plan afectó la percepción de los ciudadanos de capital federal?

La oferta de comunicación de la Ciudad es amplísima, tiene cobertura anual y medios propios y contratados en toda la CABA (y en el resto del país y el exterior, en el caso de la comunicación de Turismo). La percepción/identificación/recordación de los ciudadanos en general es alta de manera espontánea y positiva, destacándose sobre todo los eventos culturales gratuitos y festivales que la Ciudad ofrece durante todo el año y siendo uno de los más recordados “La Noche de los Museos”.

La realidad es que la comunicación de una gestión de gobierno no se agota en la comunicación masiva o sectorizada, sino que cada punto de contacto del vecino con el gobierno es una oportunidad de comunicación, desde un trámite en una Sede Comunal hasta un llamado a Atención al Vecino (147). Y se trata de que el tono cercano, amigable y servicial de la gestión de la ciudad trasmite en cada uno de esos puntos de contacto.

5. ¿Crees que las acciones realizadas fueron asociadas al Gobierno de la Ciudad o a Mauricio Macri como político?

Salvo contadas excepciones en el cierre de algunos spots publicitarios o de campañas grandes, la imagen y la voz de Mauricio Macri no fueron utilizadas en comunicación masiva de la gestión. Aún así, y luego de dos gestiones consecutivas de Macri en la Ciudad, la gente lo asocia mucho con las comunicaciones que realizamos (aún cuando no aparece de manera directa o explícita). También se habla de una “gestión Macri” en la que se conjuga la gestión de la ciudad con la visión del Jefe de Gobierno de turno, en este caso Mauricio.

Las acciones más asociadas con la gestión per se son las gratuitas y culturales. Las acciones más de desarrollo urbano, transporte, etc, tienden a ser más asociadas con Macri (“el Metrobus de Macri”, por ejemplo).

6. Tomando en cuenta el marco de las elecciones presidenciales, ¿consideras que el plan realizado puede afectar de forma positiva a Mauricio Macri? ¿Por qué?

Toda gestión exitosa bien comunicada sirve como muestra o ejemplo de lo que el partido que la lleva a cabo puede lograr a nivel nacional. El plan realizado no fue ejecutado para “servir” de manera positiva a Mauricio Macri ni como Jefe de Gobierno ni como candidato presidencial, sino para comunicar a los ciudadanos y vecinos todo lo que la Ciudad ofrece para ellos. Que esto repercuta de manera positiva en un candidato presidencial es tan sólo un beneficio tangencial.

7. ¿Cómo mide la gobernación el impacto de las acciones comunicacionales realizadas? ¿Qué indican los resultados; hay buena o mala aceptación por parte de los ciudadanos?

En general, las mediciones se realizan contra resultados de gestión de cada comunicación. Es decir, por ejemplo, si comunicamos un festival, se miden resultados en cantidad de asistentes y encuestas in situ con respecto a la experiencia vivida y a cómo se enteraron de tal festival.

Si comunicamos un programa que tiene un correlato en la web, se contabilizan las visitas generadas a partir de que la comunicación corre con su pauta, etc.

No hay una “buena o mala aceptación” por parte de los ciudadanos que te pueda transmitir porque los productos de comunicación que trabajamos son muchísimos y muy disímiles (podemos ir desde una campaña para la semana de la lactancia materna hasta la inauguración del Distribuidor Dellepiane).

8. ¿Qué temas/problemáticas sociales crees que aún no han sido abordadas comunicacionalmente por la Gobernación y que deberían ser tomadas en cuenta?

En general todas las temáticas sociales abordables a nivel masivo fueron comunicadas, porque la gestión tiene un peso muy fuerte en la pata social y es uno de los valores que más se destacan. Las problemáticas sociales que aún no fueron abordadas comunicacionalmente en general tienen que ver con gestiones puntuales que no requieren comunicación masiva y que se manejan por medios alternativos, como materiales de mano, capacitaciones, eventos puntuales, etc.

Anexo 4 – Gráficas/Aplicación Manual de Marca

Estación de Punto Verde de la ciudad:



Fuente: Página oficial del Gobierno de la Ciudad. <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/una-ciudad-cada-d%C3%ADa-m%C3%A1s-sustentable>

Lema de Campaña de Mauricio Macri:

CAMBIAR

*“A menos que alguien como vos se interese de verdad, nada va a mejorar... Jamás.”**

Fuente: "Landing Page" de la Página oficial de Mauricio Macri. <http://mauriciomacri.com.ar/cambiar>

Logotipo de Buenos Aires Ciudad, 2008:



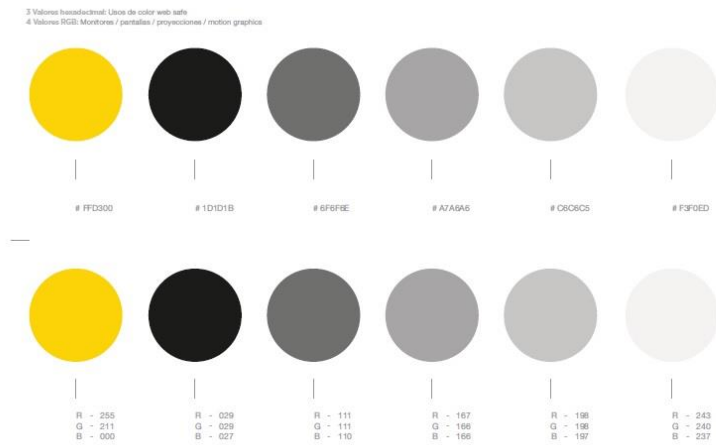
Fuente: <http://heraldicaargentina.com.ar/2-Capital.htm>

Logotipo de Buenos Aires Ciudad, 2012:



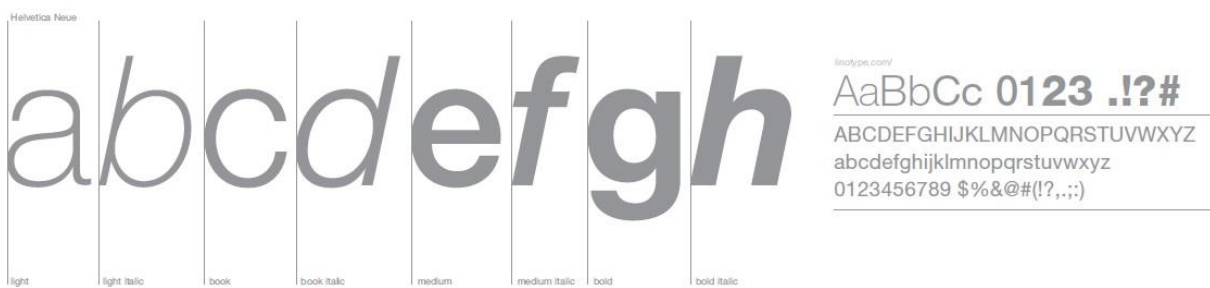
Fuente: Manual de marca del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. <http://www.buenosaires.gob.ar/marca>

Paleta de colores del logotipo Buenos Aires Ciudad:



Fuente: Manual de marca del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
<http://www.buenosaires.gob.ar/marca>

Tipografía del logotipo Buenos Aires Ciudad:



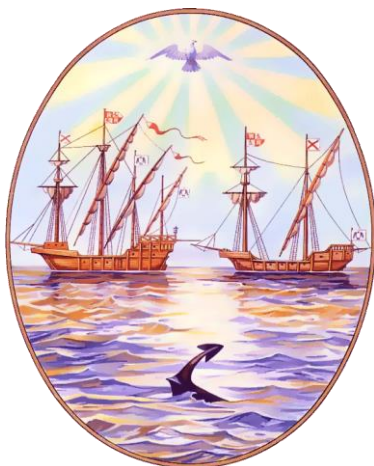
Fuente: Manual de marca del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
<http://www.buenosaires.gob.ar/marca>

Icono de la ciudad de Buenos Aires:



Fuente: Manual de marca del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. <http://www.buenosaires.gob.ar/marca>

Evolución del escudo de la ciudad de Buenos Aires, año 2012:



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Escudo_de_la_Ciudad_de_Buenos_Aires - Manual de marca del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. <http://www.buenosaires.gob.ar/marca>

Escudo de la ciudad de Buenos Aires, 2008:



A la izquierda, escudo adoptado en el 2008 con la reciente elección de Mauricio Macri como gobernador de la ciudad de Buenos Aires. A la derecha, la campaña de burla que se le realizó a dicho escudo.

Fuente: <http://heraldicaargentina.com.ar/2-Capital.htm>

Letreraje en vía Pública:



Fuente: Manual de marca del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. <http://www.buenosaires.gob.ar/marca>

Simbología de la ciudad:



Fuente: Manual de marca del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. <http://www.buenosaires.gob.ar/marca>

Anexo 5 – Marcas de la ciudad de Buenos Aires

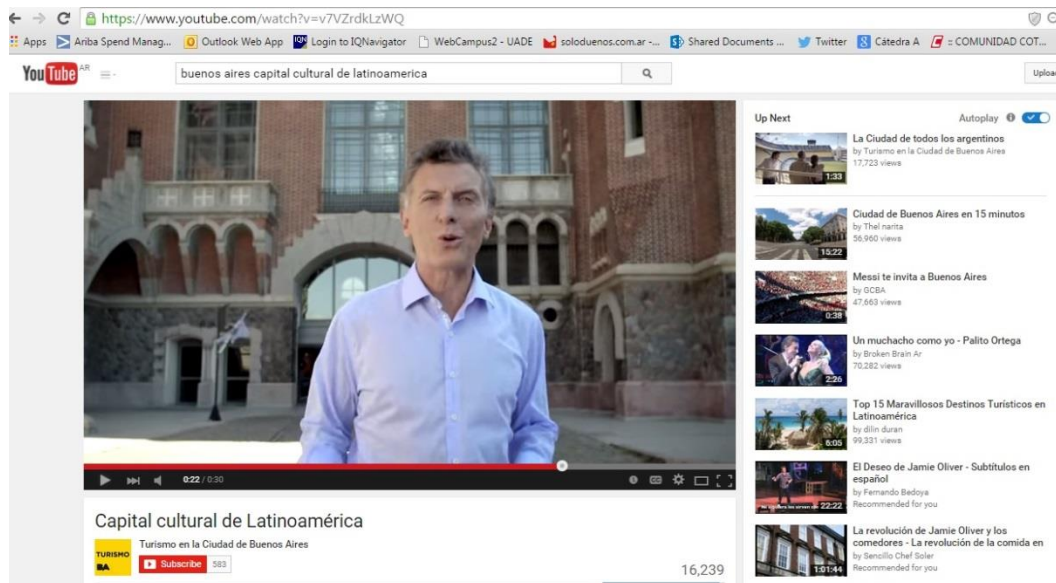
- a) Buenos Aires Agenda Cultural: Este espacio promueve todos aquellos eventos culturales y educativos de la ciudad de Buenos Aires. Promueve la cultura y los espacios artísticos y posee un sinnúmero de eventos de todo tipo y para todas las edades.
- b) Buenos Aires Ciudad Verde: Espacio dedicado a la educación ecológica, de reciclaje y reutilización de residuos, agua y energías. Esta iniciativa realiza actividades al aire libre, promoviendo la vida saludable y la responsabilidad social.
- c) Buenos Aires Evoluciona: Son todas las acciones de innovación y tecnología de la ciudad de Buenos Aires. Se generó este programa como parte de los ejes de gobierno pretendiendo modernizar la ciudad entregando mejor y mayor conectividad para los usuarios.
- d) En todo estás VOS: Además de tratarse del *slogan* de la ciudad, “en todo estás VOS” es una sub-marca que se desprende de Buenos Aires Ciudad, y se autodefine como una red de protección social destinada a las familias de la ciudad que garantiza programas y políticas sociales de apoyo. En base a ello, es que se crea esta propuesta que lo que busca es hablarles directamente a los vecinos de la ciudad de Buenos Aires y establecer una serie de beneficios que mejoren su calidad de vida. Este programa contempla también “La Tarjeta Vos”, la que permite a los habitantes acceder a una serie de descuentos y beneficios en comercios de todo el país.

Logotipos de las sub-marcas:



Anexo 6 – Campaña en Redes Sociales

Campaña en Youtube “Capital cultural de Latinoamérica”:



Fuente: Video en Youtube “Capital cultural de Latinoamérica” 08 de Julio del 2013.
<https://www.youtube.com/watch?v=v7VZrdkLzWQ>

Página Web del Gobierno de la Ciudad dedicada al turismo:



Fuente: Página Web Gobierno de la Ciudad, Turismo. <http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/es>

Anexo 7 – Medios de Comunicación del Gobierno de la Ciudad

- a) Radio La 2x4: Es una radio que luego de varias reformulaciones a partir de su creación, terminó por transformarse en una radio que transmite tango. Es parte del Sistema Integrado de Medios Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



- b) Radio Ciudad AM 1110: Nace en 1927 como la Radio Municipal de la ciudad dedicada a la transmisión de música clásica. Hoy en día su programación está enfocada a la transmisión de noticias y actualidad. Posee su propia cuenta de Facebook, la que va comunicando los programas, invitados especiales y concursos que realiza el medio.



- c) Canal de la Ciudad: Nació en el año 2003 con el objetivo de brindarle una señal abierta a la comunidad. Comenzó a funcionar bajo la dirección de Gastón Duprat y en ese momento el canal se limitaba a mostrar imágenes de la ciudad, dar el informe del tiempo, la hora, datos sobre el transporte público y la agenda cultural. En el año 2005 se lanzaron al aire cortos de 10 minutos que abarcaban diversas temáticas, tales como; derechos humanos, eventos culturales, artistas de todo tipo, cine, guerra de las Malvinas, actualidad, documentales, moda, emprendimiento y cocina. Este medio también cuenta con su propia página de Facebook en donde se comunica la programación y novedades del medio.



Anexo 8 – Efectos de la crisis en Argentina

16

ARGENTINA: EFECTOS SOCIOSANITARIOS DE LA CRISIS, 2001-2003

Cuadro 1 Datos básicos de la economía argentina								
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
PIB total (variación porcentual respecto de igual periodo del año anterior)	-2,8	5,5	8,1	3,9	-3,4	-0,8	-4,4	-10,9
PIB total (en millones de dólares)	258 032	272 150	292 859	298 948	283 523	284 204	268 697	89 439
Exportaciones (en millones de dólares)	20 963	23 811	26 430	26 441	23 333	26 409	26 610	25 403
Importaciones (en millones de dólares)	20 122	23 762	30 450	31 304	25 508	25 243	20 321	8 988
Deuda externa (en millones de dólares)	113 164	125 437	145 683	165 345	176 751	185 333	194 888	172 253
Total reservas internacionales (en millones de dólares)	17 592	19 296	24 308	26 524	27 831	26 491	19 349	10 476
Tasa de desempleo (% a octubre de cada año)	16,6	17,3	13,7	12,4	13,8	14,7	18,3	17,8

Fuente: Fundación de Investigaciones para el Desarrollo (FIDE), *Coyuntura y desarrollo*, abril de 2003

Tabla 1. Una instantánea de la crisis (1998 – 2002) en estadísticas.

- El producto bruto interno (PBI) real cayó un 28% desde su máximo (1998) hasta la depresión (2002).
- La moneda argentina, el peso, equivalente a US\$1 desde abril de 1991, se devaluó en enero de 2002, depreciándose hasta casi 4 por dólar antes de su recuperación parcial
- La inflación, baja o negativa desde principios de los '90, fue del 41% en 2002.
- El desempleo, sin contar las personas incluidas en planes de emergencia del estado, aumentó del 12,4% en 1998 al 18,3% en 2001, y al 23,6% en 2002.
- La tasa de pobreza creció del 25,9% en 1998 al 38,3% en 2001, y al 57,5% en 2002.
- En términos reales (es decir, con el ajuste por la inflación), los salarios cayeron un 23,7% en 2002.

Fuente: LA CRISIS ECONOMICA ARGENTINA: CAUSAS Y REMEDIOS. Junio de 2003, <http://www.vekweb.com/days/crisis.htm>.

Teaching Notes

Objetivo de aprendizaje

El objetivo de aprendizaje de este caso de estudio es que el alumno pueda entender cómo se construye y diseña una campaña de gestión de marca-ciudad. Se espera que logre identificar los factores clave a considerar al momento de planificar un cambio institucional de esta magnitud, como lo son la creación de mensajes claves según el tipo de audiencia, elección de los elementos de diseño, tono del discurso y soportes audiovisuales adicionales.

Es de suma importancia a su vez, que este caso sirva de ejemplo para las futuras generaciones como una aplicación de reposicionamiento exitoso digno de reconocer a nivel mundial. La conclusión a la que deberá llegar el alumno es que una campaña marca-ciudad deberá ser diseñada en un 10% gráfica y un 90% contenido, ya que lo que se busca es una mejora integral de la ciudad que le permita seguir avanzando y mejore la calidad de vida de sus ciudadanos. Los mensajes claves y *slogan* deberán estar en una perfecta sincronía con la estrategia y objetivos de campaña. A su vez, una figura política de gobernador ayudara a potenciar todas estas acciones bajo una misma línea de liderazgo.

Para llevar a cabo el trabajo en clase se dividirá la hora en dos sesiones de 35 minutos cada una. En el primer bloque se realizará un análisis marcario detallado y en el segundo bloque se evaluará la estrategia política utilizada por el Gobierno de la Ciudad, para poder culminar con la resolución del caso propuesta por los alumnos.

Bloque I: Análisis Marcario

Marca

Consigna: Buenos Aires Ciudad, ¿qué tipo de marca es según la clasificación de Norberto Chaves?

Bajo la clasificación de Norberto Chaves, el alumno deberá establecer a Buenos Aires Ciudad como una marca de tipo Toponímica, ya que se hace alusión a un lugar: La Ciudad Buenos Aires. Al mismo tiempo, podrá inferir que se trata de una Marca Paraguas ya que bajo su alero nacen otras sub-marcas relacionadas; como Buenos Aires Agenda Cultural, Buenos Aires Ciudad Verde, Buenos Aires Evolucionaria y en todo estás VOS.

Consigna: Analice el significado de cada uno de sus cuatro elementos visuales: logotipo, tipografía, color y lenguaje. ¿Qué se buscó comunicar con cada uno de ellos?

En cuanto al análisis de los elementos visuales los alumnos deberán dar cuenta de lo siguiente:

- a) Logotipo: El nuevo logotipo de la ciudad es menos rígido y serio que el anterior, la variación del color negro a gris indica que se está buscando transmitir mayor flexibilidad. Con esto se puede establecer que se está buscando incitar a la participación ciudadana y al dialogo.

- d) Tipografía: La tipografía utilizada en las gráficas es jovial y a la vez cercana, ya que posee ausencia de puntas o picos, a la vez, no se observa cursiva o elementos que puedan indicar tradición, conservadurismo o antigüedad. Con ello se refuerza la idea de flexibilidad y acogida.

- e) Color: El amarillo como color principal de la imagen gráfica denota alegría, un color que llama mucho la atención; buscando ser asociado con una ciudad cercana que le hable a las personas de “tú a tú”. Se buscó comunicar a Buenos Aires como una ciudad entretenida, acogedora y optimista que den ganas de visitar.

- f) Lenguaje: El lenguaje utilizado en la campaña busca ser simple, cuyos significados y símbolos sean entendidos por todos los vecinos y que hagan más fácil la vida en la ciudad. Esta forma de comunicar se mantuvo alineada con el objetivo de hacer de Buenos Aires una ciudad amable para los extranjeros y visitantes.

City-branding

Consigna: Aplique a la campaña de Buenos Aires Ciudad el modelo de construcción de marca de Sandra Fuentes Martínez. Analice cada una de sus tres etapas.

El alumno deberá clasificar el análisis en tres etapas:

1. Entorno de gestión: Identificar los factores contextuales de Buenos Aires antes de aplicada la campaña a través de un PASTE (variables políticas, ambientales, socioculturales, tecnológicas y económicas). El alumno deberá identificar un escenario económico-político de incertidumbre y crisis a nivel país que haga necesaria la creación de la campaña marcaria. Además deberá a su vez clasificar los diferentes datos que entrega el caso en un FODA.

a) Aplicación del modelo PASTE:

a.1) Variables Políticas:

- Argentina se encontraba en una terrible crisis política que había comenzado en el año 1998.
- El día 19 de diciembre del 2001 tras varias manifestaciones que dejaron 39 muertos y decenas de detenidos, el presidente radical Fernando de la Rúa presentó su renuncia.
- El gobierno de Cristina fue fruto de varias críticas como lo fue el control en las importaciones, oposición a políticas de libre mercado, impedimento para la compra de dólares u otras monedas extranjeras, e inflación desmedida.
- Las encuestas realizadas en el 2008 dejaron al manifiesto que los argentinos habían perdido casi por completo la confianza en el poder político y que tenían poca o nula devoción por la institución pública.

a.2) Ambientales:

- La grave crisis económica y financiera afectó también severamente al funcionamiento del sistema sanitario argentino, por la aguda carencia de medicamentos e insumos hospitalarios.
- Había gran cantidad de basura en las calles.

a.3) Socioculturales:

- Las encuestas realizadas habían dado cuenta que Buenos Aires era visto por sus ciudadanos como una ciudad vieja, deprimida y estancada.
- La ciudad estaba descuidada y no se habían realizado reparaciones en los espacios públicos.
- El índice de pobreza alcanzó en el 2002 el 57,5% de la población total del país.
- La tasa de desempleo llegó cerca del 38,3% el 2001, para llegar a una escandalosa cifra del 57,5% en el año 2002.

a.4) Tecnológicas:

- A causa de la grave situación económica del país y la barrera en las importaciones existía un limitado acceso a las tecnologías de la época.

a.5) Económicas:

- A raíz de la crisis económica, varias empresas extranjeras decidieron retirarse del mercado en el año 2003, mientras que otras descartaron realizar inversiones en Argentina.
- La deuda externa de la Argentina en el año 2001 era de 194,888 millones de dólares, mientras que la inflación alcanzó el 41% en el año 2002.

b) Aplicación del FODA:

El siguiente FODA se realizó en base a la información contenida en el caso de estudio desde el punto de vista de la campaña de *city-branding* realizada por Macri como gobernador de la ciudad.

b.1) Fortalezas

- Como gobernador de la ciudad, Macri hizo correcta utilización de redes sociales y otras plataformas alternativas durante su gestión como gobernador de la ciudad. Utilizó los mensajes y tono adecuados para referirse a las audiencias.
- Su gestión como gobernador la ciudad fue muy bien evaluada por los vecinos de la ciudad. Alcanzando un nivel de aprobación del 42%
- La campaña de gestión de marca le significó a Buenos Aires grandes mejoras estructurales, la ciudad se embelleció y pareció renacer. Los índices mundiales comenzaron a catalogar a Buenos Aires como un excelente destino turístico y los viajeros la evaluaron perfectamente en los rankings internacionales.

b.2) Oportunidades

- Mauricio Macri había sido presidente del club de fútbol Boca Juniors desde 1995 y gobernador de la ciudad hasta la fecha, por lo que se había ido ganando la confianza de los argentinos de a poco.
- Macri no descalificó abiertamente al gobierno de Cristina y evitó lo que más pudo la confrontación. Esto le significó mantener protegida su imagen de las duras críticas del universo de votantes peronistas (que hasta ese entonces significaban la mayoría).
- Está surgiendo la idea de un cambio radical en política, de permitirle a otros que planteen sus ideas y no sean siempre los mismos los que gobiernen.

b.3) Debilidades

- Cada equivocación que hubo en el Gobierno de la Ciudad fue abiertamente descalificada por el gobierno nacional y expuesto en los medios de comunicación.
- Las relaciones entre Macri y el Sindicato Único de Trabajadores de la ciudad de Buenos Aires (SUTECBA) y la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE-CTA) estaba muy tensa, al igual con los organismos defensores de los derechos humanos.
- Cristina criticó a Macri de gastar los presupuestos en meras superficialidades como la contratación de un equipo de comunicaciones y asesores políticos que lo apoyaran en su campaña marcaría.

b.4) Amenazas

- La oposición ha sido durante años la favorita del electorado. Ha sido vista como la salvadora del pueblo argentino frente a la crisis.
- Para el año 2013 Argentina había mejorado bastante, sin embargo, aún quedaban los vestigios de lo ocurrido en el 2001 y las personas aún no recuperan por completo la confianza en los políticos.

2. Estructura de la Marca: El alumno deberá determinar el objetivo y estrategia de campaña, y al mismo tiempo, cuáles fueron los ejes que utilizó Macri para darle forma a la misma. En esta etapa es importante entender en qué estado se encontraba la imagen de Buenos Aires antes de la campaña y como quería ser percibida la ciudad después de ésta. El alumno deberá llegar a la siguiente conclusión:
 - a) Objetivo: Hacer un plan de gestión de marca que reposicione a Buenos Aires como una ciudad atractiva turísticamente y económicamente confiable, tanto para sus ciudadanos como para el resto del mundo.
 - b) Estrategia: Englobar las innovaciones de mejora dentro de la ciudad bajo un nuevo concepto de marca ciudad que mantenga alineadas todas aquellas acciones bajo cuatro ejes principales: Ciudad verde, Innovación y creatividad/planificación, Emergencias e Internacionalización.

3. Construcción de Vínculos:
 - a) Públicos: ¿Qué públicos fueron considerados al momento de planificar la campaña de gestión de marca? A nivel general los públicos que deberán identificar los alumnos serán:
 - Extranjeros y turistas
 - Residentes/ vecinos de Capital Federal
 - Residentes de otras partes de Argentina
 - Gobierno Nacional / Presidenta Cristina Fernández de Kirchner
 - Partido político PRO
 - Medios de comunicación del Gobierno de la Ciudad
 - Medios de comunicación peronistas, neutros y de la oposición
 - b) Mensajes:Cuál es la promesa de valor que se les presentará a los públicos con la realización de la campaña. Cuáles son los mensajes generales y

específicos. El alumno deberá identificar los dos *claim* de campaña y analizar cada uno por separado llegando más o menos a las siguientes conclusiones:

b.1) “En todo estás VOS” → Es un *slogan* cercano que busca particularizar las demandas de cada uno de sus ciudadanos, entablando un dialogo directo con ellos. Además, fue pensado para hacer alusión a la intencionalidad con la que el Gobierno de la Ciudad realizaría las obras; “para vos” y “por vos”. Dejando entrever que la ciudad estaba siendo reconstruida por cada uno de sus habitantes y que todos serían considerados de igual forma por la gobernación.

b.2) “La ciudad de todos los argentinos” → Un *slogan* inclusivo que le habla directamente a las personas de otras provincias o países que visitan la ciudad. Con esto se buscó también potenciar a Buenos Aires como atractivo turístico.

- c) Formas de Comunicación: Determinar qué canales de comunicación fueron utilizados y que tono se usó en cada uno de ellos. El alumno deberá identificar los distintos soportes de comunicación utilizados en la campaña: el letraje, gráfica corporativa, discursos, radio, televisión, etc.
- d) Plataforma Mediática: Describir el soporte web y audiovisual utilizado. Esta campaña tuvo gran presencia en Facebook, Twitter, Youtube, páginas web y aplicaciones, por lo que el alumno deberá dar cuenta de la forma en la que fueron transmitidos los mensajes por estos medios alternativos.

Bloque II: La Decisión

El segundo bloque será para que los alumnos saquen sus propias conclusiones y presenten una solución al caso de estudio. Mientras que en el primer bloque se buscó desmenuzar la campaña parte por parte en este espacio se pretende comenzar a llegar a las conclusiones generales para poder adoptar una mirada general de la gestión del Gobierno de la Ciudad.

Marketing Político

Consigna: Como asesor de comunicaciones de Mauricio Macri, ¿Cuáles crees que deberían ser los elementos que debe tener en cuenta a la hora de planificar su campaña?

Después de evaluar las oportunidades y amenazas de la campaña realizada para la ciudad de Buenos Aires, los alumnos deberán tomar una decisión acerca de lo que se viene de cara a las elecciones 2015.

Se espera que el alumno tome en cuenta los siguientes elementos:

- **Redes sociales:** Macri deberá mantener la misma línea comunicacional en las redes sociales que ha venido demostrando hasta ahora. Es de suma importancia que aproveche este espacio para demostrar su gestión anterior usando un tono cercano y amigable.
- **Candidato Carismático:** Macri deberá seguir trabajando su carisma. Se le sigue viendo como una persona fría, con lo cual, deberá trabajar su imagen para transmitir lo contrario.
- **Sin descalificaciones:** Deberá cuidarse de descalificar al gobierno nacional y al candidato que éste apoye. Su campaña no deberá basarse en señalar los errores de los demás sino en resaltar sus aciertos.
- **Promesas:** Tendrá que tener sumo cuidado con las promesas que haga, la historia política de Argentina ha tenido por consecuencia un electorado

bastante escéptico. Se deberá evitar a toda costa generar promesas que no puedan ser cumplidas.

- Colores: Los colores a utilizar en su campaña no deberían ser los elegidos en la campaña de Buenos Aires Ciudad ya que podrían ser asociados al PRO y a su gestión anterior en la gobernación de la ciudad. Se recomienda agregar otros colores que transmitan pluralismo con la finalidad de incluir a los votantes que no se identifican con ese partido político.
- Gestión Gobierno de la Ciudad: Si bien su trabajo como gobernador de la ciudad fue evaluado de forma muy positiva, tendrá que tener precaución de no construir su campaña solo en base a ello. Tiene que dejar en claro cuáles van a ser sus ejes de campaña como candidato presidencial y trabajar para generar una propuesta atractiva basada en el futuro; en lo que puede llegar a hacer una vez que salga electo presidente.
- PRO: Tal como ya se mencionó anteriormente, es de suma importancia no comunicar de lleno que la propuesta de Macri como candidato presidencial está bajo el alero del PRO. Si bien es una condición política dada, los colores, lemas y formas de comunicar no deben hacer alusión directamente a ello. Todo esto con el fin de no excluir a los votantes que lo que buscan es mejorar las condiciones de vida en la argentina sin necesariamente identificarse bajo esta alianza político.
- Equipo: La elección de un equipo multidisciplinario que ayude en la construcción de la campaña es fundamental. Tal como lo hizo Macri como gobernador, deberá armar un equipo sólido que trabaje con él para lograr extraer las ideas clave que se buscará comunicar durante su campaña.
Al mismo tiempo, una buena elección de su gabinete y otros cargos públicos le entregará mayor credibilidad. Debe tener mucho cuidado de no escoger personajes de mala reputación, ya que esto podría generarle una situación similar a la vivida con la elección de Jorge el Fino Palacios como primer jefe de la Policía de la Ciudad.
- Planeación: Si hay algo que caracterizó el trabajo de Macri realizado como gobernador de la ciudad fue la planeación estratégica. Todas las acciones realizadas tuvieron coherencia con el objetivo principal, en este caso, todo lo

que haga durante su campaña y durante su gestión como presidente (si sale electo) deberá estar perfectamente alineado.

- Slogan de Campaña: Al igual como el *slogan* utilizado para la campaña de Buenos Aires Ciudad, se recomienda que el *slogan* escogido sea de tono cercano y sobre todo inclusivo. Las características del pueblo argentino hacen que sea delicado dirigirse a ellos, con lo cual, haga lo que se haga deben sentirse parte del cambio, y no que se les está imponiendo algo nuevo.

Bibliografía

- **Badillo Mendoza, Ezequiel.** Citymarketing en ciudades intermedias: caso Palmira. Bolivia, Vol.6 No. 1, 2010. <file:///C:/Users/sofia.a.martinez/Downloads/DialnetCitymarketingEnCiudadesIntermedias-3823475.pdf>
- **Brito, Gisela. Pinza, Mariela. Flax, Sabrina.** Radiografía de dos asesores clave en la construcción de los liderazgos de las derechas del siglo XXI. <http://www.celag.org/wp-content/uploads/2015/08/Documento-4-marketing-p>
- **Calvento, Mariana. Silvia Colombo, Sandra.** La marca-ciudad como herramienta de promoción turística: ¿Instrumento de inserción nacional o internacional? Buenos Aires, pp. 262-284. 2009.
- **Capriotti, Paul.** Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Barcelona: Ed. Ariel Comunicación, 1999.
- **Chaves, Norberto.** Metodología de la programación: en La imagen corporativa. Barcelona, Cap. 5 (frag.), pp.107-113. 2001.
- **Costa Bonino, Luis.** Manual de Marketing Político. Montevideo, 1994. <http://www.costabonino.com/manualmp.pdf>
- **Fuentes Martínez, Sandra.** Signo y Pensamiento 51: Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. P.80-97. Ecuador: Ed. Ciespal, 2007.
- III Congreso Internacional de Comunicación Organizacional (2003 – Joan Costa. f.), Presentación [en línea], disponible en: http://www.javeriana.edu.co/Facultades/comunicacion_lenguaje/memorias_organizacional/tercero/presentacion.htm.
- **Maingueneau, Dominique.** Términos claves del análisis del discurso. Buenos Aires: Ed. Nueva Visión, 1999.
- Manual de marca de la ciudad de Buenos Aires. 2008. <http://www.buenosaires.gob.ar/marca>
- **Puig, Toni.** Marca Ciudad: Como rediseñarla creativamente para afrontar la diferencia y vida emergente. Barcelona/Buenos Aires: Ed. Paidós, 2008.
- **Puig, Toni.** Marca Ciudad: Cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos. Barcelona: Ed. Paidós, 2008.

- **Regalado, Otto. Belotatti, Carlos. Roxana, Gustavo R.** Identidad competitiva y desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa. Lima : Universidad ESAN, 2011. – 178 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 26).
- **Saez Vegas, Lucia. Mediano Serrano, Lucía. De Elizagarate Gutiérrez, Victoria.** Creación y desarrollo de marca ciudad: Análisis de marca de las principales ciudades españolas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. [en línea] 2011 págs. 125-156. Número 18. https://www.ehu.eus/documents/2069587/2114295/18_9.pdf
- **Sutton, Oliver.** Barcelona y el city branding: La ciudad como una corporación. Barcelona: Ed. CEA, 2005.