

Plan Estratégico de Comunicación Interna

Estrategia Marca País

Índice

Resultados de Diagnóstico

Introducción

Aspectos positivos

Aspectos a mejorar

Nudos críticos

Plan estratégico de Comunicación Interna

Consideraciones preliminares

Equipo de comunicadores

Objetivos

Beneficiarios

Público

Responsables

Descripciones del Plan

Calendarización

Resultados de Diagnóstico

Introducción

Presentaremos a continuación una breve síntesis de los resultados del Diagnóstico de Comunicación llevada adelante por el proyecto de tesis **Comunicación interna: proceso endógeno de Potenciación de la Estrategia Marca País** durante septiembre del 2009 al marzo del 2010.

Nuestro trabajo tuvo el objetivo de conocer y analizar la realidad comunicacional interna de Marca Argentina a fin de detectar posibles espacios de intervención desde la Comunicación. Para ello, el foco de estudio estuvo puesto en la oficina Marca Argentina (desde su inauguración en agosto del 2009 hasta marzo del 2010), aunque también mirando en retrospectiva, observamos el trabajo desarrollado por cada jurisdicción de la ex Comisión Intersectorial.

Con este fin, se analizaron los sistemas y prácticas de comunicación interna que gestiona la oficina, tanto formales como informales. De la misma manera, nos esforzamos por reconocer la modalidad laboral operativa subsistente, como también los discursos que circulan en su interior. Por último, se indagó sobre las expectativas, necesidades y el grado de apropiación de los discursos de la EMP por parte de las organizaciones asociadas a Marca Argentina.

De esta forma, y una vez relevada la información, se desarrolló el Plan Estratégico consecuente, tendiente a actuar sobre las necesidades en materia de comunicación interna, con la firme convicción de que su adecuada gestión tributará al fortalecimiento de toda la EMP en su conjunto.

El presente informe de Diagnóstico enuncia las conclusiones más importantes que arrojó la investigación. Es preciso aclarar que queda a disposición del INPROTUR, de la oficina Marca Argentina, y de todos aquellos que por una u otra razón lleguen a interesarse en este trabajo, el documento completo, donde se desarrollan profundamente cada una de ellas, como así también la descripción de las herramientas metodológicas utilizadas.

Les agradecemos habernos abierto las puertas de Marca Argentina para el desarrollo de la Tesis. Es nuestra mayor expectativa enriquecer desde la Comunicación al fortalecimiento estructural de la EMP.

Aspectos positivos

A partir de la sistematización y el análisis de los datos obtenidos a través de las entrevistas en profundidad a los miembros de ex Comisión Intersectorial y de la actual oficina Marca Argentina, las encuestas y entrevistas con organizaciones asociadas, el análisis de los productos comunicacionales y la participación a eventos llevados adelante por la oficina, pudimos determinar las siguientes fortalezas de la EMP en su interior:

- Cada jurisdicción de la **ex Comisión Intersectorial** desarrolló por su parte acciones relevantes relativas a Marca Argentina. Tanto la Secretaría de Medios de Comunicación de la Presidencia de la Nación, como la Fundación Exportar e INPROTUR gestionaron valiosas acciones de promoción de Argentina, cada uno en su espectro y campo de acción específico.
- Un **trato personalizado y amigable** caracteriza la relación de los miembros de la oficina con las organizaciones que se sumaron recientemente al convenio de cooperación. La reducida cantidad de miembros alienta el contacto directo y empático. Las empresas incorporadas valoran muy positiva y fluida la comunicación con el equipo de trabajo. Este aspecto es fundamental para la gestión exitosa del Plan de Comunicación Interna.

- Las **organizaciones asociadas** son prestigiosas internacionalmente, y suman valor a la Marca Argentina. Las mismas son en su gran mayoría empresas líderes en su rubro, respondiendo al objetivo fijado por el Secretario Ejecutivo del INPROTUR, de crear una marca país de alta gama.
- Las organizaciones tienen **altas expectativas** de trabajar junto a Marca Argentina. El nivel de entusiasmo por parte de las organizaciones asociadas es elevado. Gran parte de ellas consideran que esta asociación otorgará prestigio y valor agregado a su propia institución y están expectantes de generar redes de acción conjunta con las demás organizaciones adheridas. Muchas consideran que contar con el apoyo y la infraestructura logística de INPROTUR o Fundación Exportar será fundamental para el posicionamiento internacional. Otras expresaron su aspiración paralela a Marca Argentina, de representar lo mejor del país en el exterior.
- La oficina Marca Argentina percibe la **necesidad** y tiene **voluntad** de fortalecer los canales y sistemas de comunicación con las organizaciones asociadas. Aunque pareciera una obviedad, poco serviría un Plan de Comunicación Interna en una organización que no percibe su necesidad. EMP está integrada por profesionales abiertas al diálogo y a nuevas propuestas de trabajo en materia de Comunicación. Este es el primer paso para hacer viable la ejecución del Plan.

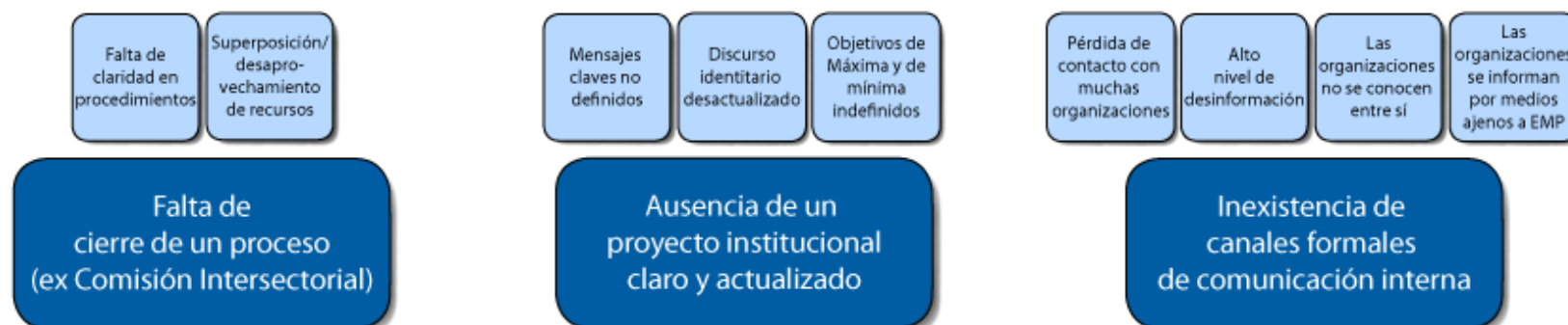
Aspectos a mejorar

A partir del proceso del Diagnóstico, detectamos también aspectos claves vinculados a Marca Argentina, sobre los que consideramos substancial trabajar:

- No hubo un **cierre adecuado del período predecesor** al presente. INPROTUR no realizó una convocatoria institucional oficial a los miembros de la ex Comisión Intersectorial para hacer un balance del ciclo anterior y pautar nuevas lógicas administrativas. Como consecuencia, cada una de las tres jurisdicciones continúa con su trabajo relativo a Marca Argentina con independencia de sus pares, generando a menudo falta de claridad en procedimientos, superposición de recursos y desaprovechamiento de potencialidades.
- Hay **escasa circulación y apropiación del discurso identitario** de Marca Argentina, tanto en la oficina como en las organizaciones. La visión, misión y valores de Marca Argentina, formulados por el equipo técnico de la ex Comisión en el 2006, cumplen una función nominal en el presente, y sólo ocasionalmente aparecen en los productos comunicacionales generados por INPROTUR o la oficina, sin lograr formar parte del discurso de presentación de la EMP a nuevos públicos.
- No se formularon los **mensajes claves** dirigidos al público interno. No hay una clara definición de objetivos de máxima y de mínima. Se trabaja bajo la presión de “generar acciones”, más que de cohesionar y dirigir a todos los actores hacia un norte común.

- Se perdió el **contacto** con numerosas instituciones. Hay una decena de organizaciones que INPROTUR cuenta como asociadas, mientras que las mismas están desinformadas y no conocen los alcances de la EMP, más allá de alguna acción aislada en el pasado, o muy a pesar de hacer uso regular de su isologotipo en sus promociones en el exterior.
- No existen aún **sistemas** ni **productos comunicacionales** concretos dirigidos al público interno. Más allá de las reuniones ocasionales e individuales, o los contactos informales por teléfono o email con el equipo de trabajo de la oficina, no se abrieron todavía canales formales de comunicación. El sitio web no está listo aún y las organizaciones no cuentan con espacios de interacción con sus pares. Importante proporción de las mismas no aún no se conocen entre sí, y por ende es difícil generar redes de acción conjunta, sin la iniciativa oficial de la oficina Marca País.
- No existe un **cascadeo de la información**. Sólo las altas gerencias de las organizaciones están al tanto del acuerdo firmado con Marca Argentina. El nivel de desconocimiento entre los mandos medios y los empleados de las empresas respecto al convenio de cooperación es muy elevado.

Nudos críticos



Consecuencias

- ✓ Improvisación
- ✓ Sentido de pertenencia débil
- ✓ La mayoría de las organizaciones vela por intereses propios, y no por el objetivo común de Marca Argentina
- ✓ Incertidumbre
- ✓ Dificultad en generar acciones conjuntas
- ✓ Desaprovechamiento del potencial real de las organizaciones para posicionar la Marca Argentina en el mundo

Plan Estratégico de Comunicación Interna

Consideraciones preliminares

El fin último del Plan Estratégico que presentaremos a continuación es servir de una herramienta de gestión orientada a sustentar las bases estructurales de la EMP, a través de enlazar a los distintos actores que forman parte de ella. Entendemos que allí está la clave para la consecución de los objetivos máximos de Marca Argentina, pues un adecuado Plan de Comunicación Interna fortalece la identidad y logra integrar, comprometer y movilizar a los actores que componen una organización con objetivos unánimes.

Cada una de las acciones propuestas en el presente Plan es consecuente a los nudos críticos detentados en el proceso del Diagnóstico. En su conjunto, buscan atender integralmente las diferentes instancias comunicativas que se desatan en el interior de Marca Argentina.

Partimos de la base de que todo cambio comunicacional supone un cambio cultural, cuyos resultados no serán medibles en la inmediatez. La comunicación interna vehiculiza la cultura organizacional, de modo que sea asimilada y compartida por todos los miembros. Necesariamente un verdadero proceso de cambio o consolidación cultural requerirá de un tiempo de maduración.

Entre las distintas acciones, nos focalizaremos especialmente en tres que consideramos prioritarias, pues sentarán las bases para el desarrollo exitoso de las demás prácticas comunicativas. Las mismas son:

- ✓ Redefinición del discurso identitario de Marca Argentina
- ✓ Mesas de trabajo intersectorial
- ✓ Diseño del manual de inducción Marca Argentina

Equipo de comunicadores

A lo largo del Diagnóstico reflexionamos sobre la fortaleza que significa para Marca Argentina contar con un equipo de trabajo multidisciplinario, con profesionales de diversos campos de saber. No obstante, es llamativa la absoluta **ausencia de comunicadores** en un proyecto de esta envergadura.

En las instituciones públicas argentinas subsiste aún el tradicional error conceptual de ligar a la Comunicación únicamente con tareas de difusión o de relaciones con la prensa. En oposición a esta postura reduccionista, este Plan entiende a la Comunicación como una noción que atraviesa toda la realidad. Es, por tanto, elemento fundamental en la gestión de proyectos, ya que propicia la coordinación, la administración y la puesta en relación de los valores simbólicos que circulan dentro de una organización, en pos de optimizar la misma productividad de una organización. Es así que hoy los comunicadores, en su rol de planificadores, participan en procesos amplios de investigación, diagnóstico, diseño, formulación, ejecución y evaluación de proyectos comunicacionales al servicio de los objetivos organizacionales.

La serie de acciones propuestas en este Plan coloca al INPROTUR y la oficina Marca Argentina como los principales responsables ejecutores. Sin embargo, recomendamos el asesoramiento profesional de comunicadores para su pleno desarrollo. Dando un paso más adelante, alentamos enfáticamente la incorporación de profesionales de la Comunicación al equipo de trabajo permanente de Marca Argentina para todas sus esferas de acción. Sin dudas esto traerá un salto cualitativo al trabajo interdisciplinario para la consecución de los objetivos de EMP.

Objetivos

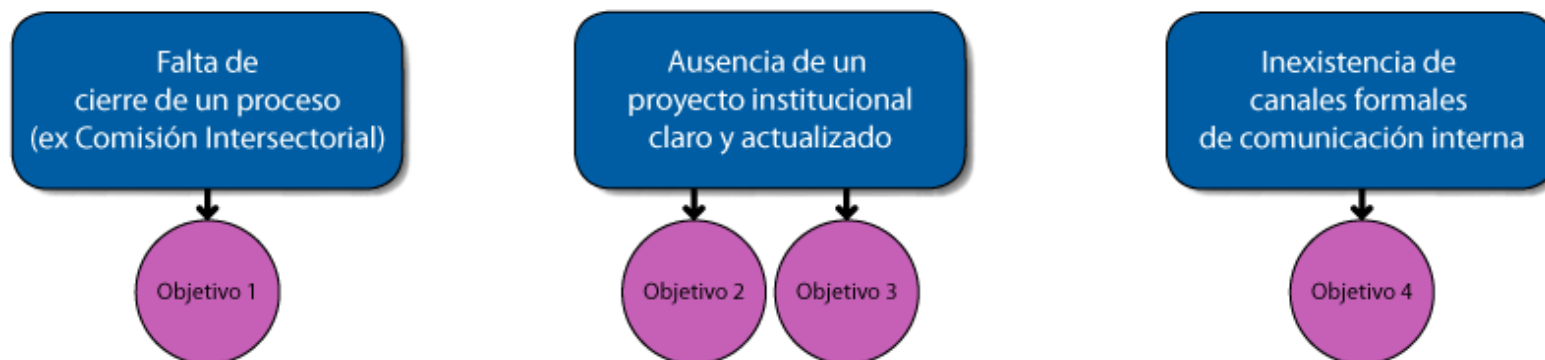
Objetivo general

- Generar un Plan Estratégico de Comunicación Interna que configure y vehicule la nueva cultura organizacional de Marca Argentina, y se fomente un sentido de pertenencia en todos los actores que la conforman, de modo que se fortalezca la EMP en su totalidad.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se presentan a continuación responden a cada nudo crítico detectado en el diagnóstico, tal como se grafica en el siguiente esquema:

1. Consensuar una nueva lógica administrativa con las jurisdicciones de la ex Comisión Intersectorial, dando definitiva clausura a aquel ciclo.
2. Crear un nuevo y consensuado discurso identitario de Marca Argentina, coherente a su devenir actual.
3. Redefinir los mensajes claves de la EMP y anclarlos a su Misión, Visión y Valores.
4. Generar canales de comunicación y espacios de diálogo permanente y periódico con y entre todos los sectores.



Beneficiarios directos e indirectos

Una coherente comunicación interna ayuda a armonizar las acciones de una organización, evitando la oposición, discrepancia o yuxtaposición de su actuación cotidiana.

De la misma manera, la comunicación interna genera las bases para la **implicación** de los individuos que conforman una organización con el sistema de valores de la misma. La implicación es definida como “el convencimiento y la aceptación de los objetivos y los valores de la organización, la voluntad de actuar en dirección de los objetivos y la visión que la organización ha fijado y un fuerte deseo de participar en la vida de la organización”¹. Aquel convencimiento y aceptación ayuda a aumentar el *nivel de satisfacción* de los sujetos participantes, lo cual incidirá en la mejora del clima interno, la productividad y la calidad de los servicios que la organización brinda.

Es por ello que los beneficiarios directos de la propuesta de comunicación interna será el **público interno de EMP**, tanto el equipo de trabajo de la oficina Marca Argentina como los distintos sectores estratégicos del ámbito público y privado, en la medida de que fortalecerá los niveles de participación y el espíritu de equipo en sus miembros, generando mayores niveles de satisfacción.

¹ Taller de Producción de Mensajes. **Comunicación interna y externa: dos caras, una moneda**. Documento de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007

Público

Podemos distinguir dos grupos de destinatarios del Plan. El primero será la ex Comisión Intersectorial (objetivo 1). El segundo grupo, las distintas organizaciones asociadas a Marca Argentina, tanto aquellas que han firmado el convenio de cooperación, como quienes han desarrollado acciones conjuntas aisladas en el pasado (objetivo 2, 3 y 4).

En relación al segundo grupo, en una primera instancia el Plan dirigirá sus acciones a los ejecutivos de la alta gerencia de dichas organizaciones, es decir, a sus personalidades más representativas. No obstante, será importante contemplar en el mediano plazo a los públicos internos de las organizaciones: sus mandos medios, líderes de equipo y empleados.

Responsables

La oficina Marca Argentina, INPROTUR y su cúpula directiva, serán los ejecutores de este Plan, con la asistencia del grupo comunicador. Sin embargo, no está demás recalcar que la eficiencia de un plan de comunicación dependerá de una responsabilidad compartida: todos los actores que componen la EMP deben asumir con compromiso su rol dentro del proyecto.

Descripción del Plan

Desglosaremos aquí las acciones por objetivo específico.

1. Consensuar una nueva lógica administrativa con las jurisdicciones de la ex Comisión Intersectorial, dando definitiva clausura a aquel ciclo

No puede haber un idóneo inicio de un nuevo proceso sin un cierre adecuado del período predecesor. Si bien la Comisión Intersectorial creada en los albores de Marca Argentina (2004) no funcionó de modo esperado, sí cada jurisdicción desarrolló acciones de valor para la EMP durante los últimos seis años. La convocatoria institucional oficial de INPROTUR (el nuevo gestor de la Marca) a la Secretaría de Medios de la Presidencia de la Nación y a la Fundación Exportar tendrá por objetivo dar por concluida definitivamente aquella etapa y consensuar las bases de colaboración y acción para el nuevo período que está viviendo EMP ahora bajo el liderazgo del INPROTUR.

Mesa de trabajo con la ex Comisión Intersectorial

Será necesario un mínimo de dos encuentros: uno de debate y otro de conclusiones. De ser necesario, se agregarán reuniones.

INPROTUR y la oficina Marca Argentina serán los responsables de enviar las invitaciones de convocatoria a los representantes de la Secretaría de Medios de la Presidencia de la Nación y a Fundación Exportar, preferentemente a aquellos

que hayan formado parte del equipo técnico de EMP en sus inicios en 2004. La invitación detallará las temáticas importantes que serán tratados en la primera reunión, que serán, entre otras:

- El liderazgo actual de INPROTUR en la materia EMP.
- Recuperación y canalización de toda información, estudios e investigaciones dispersas acerca de Marca Argentina realizadas por las tres dependencias.
- Creación de una base de datos común de organizaciones que interactúan con las jurisdicciones en virtud de Marca Argentina.
- ¿Qué hacer cuando las acciones entre INPROTUR y Fundación Exportar se tocan?
- ¿Qué hacer con el portal argentina.ar? ¿Cómo hacer para que se complemente (y no compita) con el nuevo sitio marcapaisargentina.org? ¿Qué contenido desarrollará cada sitio? ¿Cuál es el fin de cada portal?
- ¿Qué hace cada jurisdicción a partir de ahora en materia de la EMP? ¿Seguirán colaborando? ¿Cómo?

INPROTUR será el encargado de procesar los puntos clave debatidos en la mesa y elaborar un documento pertinente con las conclusiones, que serán presentados en la reunión siguiente.

2. Crear un nuevo y consensuado discurso identitario de Marca Argentina, coherente a su devenir actual.

Este objetivo busca orientar el **proyecto institucional** de Marca Argentina, el cual constituye una condición imprescindible para el desarrollo de una comunicación estratégica. Dicho proyecto surge de la claridad con que la organización define y asume

su Misión (su razón de ser, necesidad que procura satisfacer), su Visión (el norte que orienta su toma de decisiones) y sus Valores (su filosofía de base que regulan las conductas organizacionales)².

Taller de Misión, Visión y Valores

El objetivo de este Taller será construir un **nuevo discurso de identidad** de Marca Argentina, leyendo el proceso que está atravesando actualmente. Para ello se trabajará sobre la Misión, Visión y los Valores de EMP, para que estos aspectos sean compartidos y apropiados por todos sus miembros. En organizaciones exitosas, el espíritu de la Misión, Visión y Valores se manifiesta en todas sus actividades, procesos y gestiones, otorgándoles así un marco de coherencia y de sentido.

Es necesario aclarar que no se deben limitar la Misión y Visión a enunciados que poco tienen que ver con la realidad o las expectativas de Marca Argentina. Su definición debe ser lo suficientemente amplia, precisa, retadora y motivadora, de modo que sea capaz de satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia de Marca Argentina.

Para evitar que el nuevo discurso sea reducido a enunciados formales que luego queden archivados, sin lograr cobrar verdadera vida, debe ser conocido, comprendido y, sobre todo, compartido por todos sus miembros. Para ello se recomienda convocar a actores de diferentes niveles para la temprana etapa de su misma formulación. Sugerimos invitar la participación de la alta gerencia de la Secretaría de Turismo y el INPROTUR, a los miembros de la oficina Marca Argentina y a representantes de empresas que, por su grado de involucramiento e interés en la EMP, se han convertido en referentes.

El Taller consistirá en una dinámica lúdica que estimule la reflexión y la participación.

² María José Bustos. *Planificación estratégica de la Comunicación Institucional*, en Auditoría de Comunicación Interna. Adriana Amado Suarez (ed). La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2008.

3. Redefinir los mensajes claves de la EMP y anclarlos a su Misión, Visión y Valores.

Los **mensajes claves**, también llamados Drivers, son aquellos temas centrales establecidos por la gerencia como prioritarios para el negocio. Son cuatro o cinco cuestiones que todos los miembros deben conocer en relación a la estrategia global de la organización, a corto, mediano o largo plazo. A través de una correcta comunicación de los mismos en todos los estratos de la organización, se intenta establecer cómo trabajar para alcanzar aquellos objetivos. Las compañías de éxito los definen cada seis meses o cada año y se esfuerzan por asegurar su comunicación transversal.

Definición de Mensajes Claves

Se convocará, por tanto, a las altas gerencias de la Secretaría de Turismo e INPROTUR para la definición de los mensajes claves. Será éste también el espacio adecuado para definir los **objetivos de máxima y de mínima de la EMP**, con claro hincapié en el macro propósito de Marca Argentina: posicionar al país con un perfil único y diferencial en el mundo. *Los intereses sectoriales y particulares de las organizaciones asociadas deben subordinarse a este objetivo máximo, y jamás al revés.* Se establecerán asimismo los derechos y obligaciones de las organizaciones por formar parte de la marca país³.

Se elaborará posteriormente un documento que incluya la explicación y bajada de cada uno de los mensajes definidos para cada uno de los canales comunicacionales. Al igual que el nuevo Discurso de Identidad, los Mensajes claves deben ser conocidos por todos los que conforman la EMP, desde los niveles gerenciales más altos de la Secretaría de Turismo y el INPROTUR, como cada una de las organizaciones que configuran el mapeo de actores.

³ De ser posible, este encuentro puede llevarse a cabo en el mismo marco del Taller de Misión, Visión y Valores detallado en el objetivo 2.

A fin de verificar si los Mensajes están siendo correctamente comprendidos y apropiados por los diferentes públicos, será necesario someterlos a una revisión periódica (dos o tres veces por año).

Bajada en los productos y canales comunicacionales

A fin de lograr la cohesión y el sentido de pertenencia deseados, será importante que tanto el **Discurso Identitario** como los **Mensajes Claves** circulen efectivamente en todas las esferas internas de Marca Argentina, aprovechando en especial los productos y canales comunicacionales con los que cuenta la oficina ahora, y en los que se formularán a posteridad. En una primera instancia, esta bajada contemplará al público interno primario de EMP, es decir, las altas gerencias de las organizaciones adheridas. Sin embargo, a mediano plazo los mensajes deberán llegar también a los empleados de diferentes los niveles jerárquicos de las propias empresas. Sólo así, los valores de Marca Argentina serán activados cada vez que el público externo interactúe con las organizaciones asociadas, dando lugar a una imagen de marca consolidada.

4. Generar canales de difusión y espacios de diálogo permanente y periódico con y entre todos los sectores.

En las acciones propuestas aquí, distinguiremos dos tipos de canales:

- Los **canales de difusión**, que sólo posibilitan la bajada de información sin opción de feedback. Son utilizados por un único emisor, pero dirigidos a múltiples receptores.
- Los **canales de comunicación**, que permiten al receptor responder de manera inmediata, alentando el diálogo con el emisor.

Canales de difusión

El fin concreto aquí es elevar el nivel de información de los actores que forman parte de la EMP. Siguiendo los resultados de la diagnóstico, muchas organizaciones han perdido contacto con Marca Argentina por descuidar este aspecto, como también muchas otras expresaron su inquietud luego de firmar el convenio de cooperación.

La ausencia de información causa incertidumbre; pero su sobreabundancia genera indiferencia. Ambos casos generarán desinformación. Es por ello que será imprescindible una mirada estratégica para planificar la comunicación. Cada una de las acciones propuestas responde a las necesidades que surgieron del Diagnóstico. Intentaremos mediante ellas alcanzar una comunicación sinérgica, es decir, un mix de medios de comunicación interna, que estén interrelacionados y apoyados entre sí.

Kit de Bienvenida

Es el Manual de Inducción para todas las organizaciones adheridas a Marca Argentina. Cada organización tiene un tiempo de asociación diferente, pertenece a rubros y actividades diversos y posee intereses y objetivos institucionales disímiles entre sí. Este Manual será fundamental para orientar esta diversidad hacia el norte común de Marca Argentina. Será de entrega exclusiva a las organizaciones asociadas y por tanto poseerá contenidos exclusivos. No será sólo para aquellas incorporadas recientemente sino, y muy en especial, también para aquellas que perdieron el contacto con Marca Argentina, luego de una acción aislada en el pasado. De este modo, buscará alentar la apertura de una nueva interacción más fluida con EMP.

A fin de convertirse en fuente de consulta primordial para las organizaciones, su diseño deberá ser amigable y su presentación impecable. El lenguaje será sencillo y proveerá de toda la información necesaria para que las organizaciones incorporadas puedan familiarizarse con Marca Argentina, moverse con confianza y, por supuesto, asuman su rol personal dentro del proyecto global. Repasaremos a continuación algunos de sus contenidos, que no deberán faltar:

- Palabras de Bienvenida:** cordial mensaje de bienvenida del secretario ejecutivo del INPROTUR
- Claves y sugerencias de lectura:** a fin de dinamizar la lectura según la necesidad de cada lector, se ofrecerán guías básicas de lectura que permitirán el recorrido según la información que cada actor desee rescatar.
- Razón de ser de Marca Argentina:** Misión, Visión y Valores generados en el Taller
- Mensajes claves:** enunciación de los mensajes claves, anclados en el nuevo discurso identitario de Marca Argentina
- Principios fundacionales:** un breve repaso por los principios que guían a Marca Argentina, además de un recorrido por las distintas etapas de su historia.
- ¿Qué es una marca país?** Es una introducción conceptual al fenómeno global, para repasar las ventajas competitivas que ésta ofrece en el mercado global.
- Argentina en el mundo:** ¿Cómo está posicionada Argentina en el mundo? ¿Cuál es la posibilidad de inserción de empresas argentinas en el mundo? ¿Qué mercados está abriendo paso la EMP?
- Organizaciones asociadas:** breve mención y presentación de todas las organizaciones incorporadas a Marca Argentina.
- Nuestro criterio de selección:** explicitar que la EMP busca lo mejor de la producción y expresión cultural, artística y científica nacional, porque ellas suman valor a la Marca.
- Derechos y beneficios:** detalle del apoyo logístico y simbólico al que acceden las organizaciones por formar parte de Marca Argentina.
- Deberes y obligaciones:** teniendo en cuenta que, por *efecto de transferencia* la performance de una organización asociada afectará la imagen de Marca Argentina, y por ende a las demás instituciones adheridas,

se establecerán las normas básicas que deberán respetar. Aquí se les pedirá también su involucramiento activo para el fortalecimiento conjunto de Marca Argentina.

-Sistemas de comunicacionales disponibles: se presentarán los canales y productos de comunicación de circulación interna al que podrán acceder las organizaciones. Incluirá asimismo un gráfico que represente la sinergia de los mismos. Se brindarán datos básicos (como la periodicidad de los *newsletters* o las *reuniones intersectoriales*, o cómo solicitar usuario y contraseña para acceder a la *Red Social Marca Argentina*) para que el usuario pueda aprovecharlos al máximo.

-¿Cómo presentar la EMP a mi público interno?: una guía con asesoramiento práctico para hacer llegar la Marca Argentina en todas las esferas de las organizaciones. Los consejos estarán orientados a transmitir con corrección el discurso identitario de Marca Argentina, armonizándolo con el discurso de las propias instituciones.

-Manual de usos y normas: se explicará de modo sencillo el isologotipo de Marca Argentina y se brindará información de su sistema de lenguaje visual, para que las organizaciones puedan reproducirlas correctamente en su sitio web, packaging u otros productos.

--FAQ: una sección de preguntas frecuentes, que en forma sintética ayude a evacuar las dudas comunes de las organizaciones.

-Cd / pendrive: el mismo acompañará al Paquete de Bienvenida. Incluirá material audiovisual, imágenes en alta definición, para el uso voluntario de las organizaciones.

El manual se someterá a revisión cada año, y de ser necesario será reformulado según lo requiera la coyuntura organizacional que esté atravesando.

Newsletter digital

En las encuestas realizadas, las organizaciones demostraron tener máxima preferencia por productos comunicacionales en soporte digital. El medio digital es ágil y económico. Si se utiliza estratégicamente, logrará mantener informados a toda la comunidad que forma parte de Marca Argentina.

Se debe designar un equipo para la producción y publicación del newsletter, preferentemente mensual, con contenidos actualizados acerca de las acciones de EMP. En una primera instancia las altas gerencias de las organizaciones serán los únicos públicos, pero paulatinamente se abrirá el espectro de destinatarios, sumando también a sus empleados interesados en recibir información relativa a Marca Argentina.

Algunas de las secciones que podrá incluir la revista digital son:

- ✓ **Marca país en el mundo:** estudios relativos a marcas país exitosas en el mundo, con especial enfoque en la performance de Marca Argentina.
- ✓ **Estudios de mercado:** información de mercados prioritarios para Marca Argentina, que puedan resultar de interés para las organizaciones.
- ✓ **Entrevistas:** a especialistas de diversas temáticas, o a representantes de las organizaciones que forman parte de Marca Argentina.
- ✓ **Nuevos miembros:** actualización de nuevas organizaciones que se han sumado a la EMP
- ✓ **Acciones desarrolladas:** cobertura de las acciones realizadas por Marca Argentina recientemente.
- ✓ **Nueva agenda:** detalles de nuevas acciones a futuro

Canales de comunicación

Este objetivo apunta fundamentalmente al contacto interpersonal entre los actores que componen Marca Argentina. La comunicación cara a cara, la presencia física siguen siendo el mejor vehículo de comunicación, pues alienta la bidireccionalidad de los mensajes, la posibilidad de escucha y el intercambio inmediato de opiniones.

Reunión intersectorial / Mesas de trabajo

Siguiendo la demanda de las organizaciones que emergió del Diagnóstico, se establecerán reuniones periódicas invitando la participación de todas, bajo la coordinación del INPROTUR y la oficina Marca Argentina. La modalidad de *desayunos de trabajo* con la que está ya familiarizado INPROTUR es un formato adecuado para este tipo de reuniones.

El objetivo de estas reuniones será fortalecer el sentido de pertenencia, fijar roles y planificar acciones conjuntas. Dado que cada una de las organizaciones tienen sus propias agendas, será necesario convocarlas con antelación y dar cierto marco de regularidad en las reuniones para asegurar la participación de la mayor cantidad posible (por ejemplo, el primer viernes de cada trimestre).

INPROTUR, la oficina Marca Argentina y el grupo comunicador serán los encargados de planificar cada encuentro. Del mismo modo, será necesario generar un registro detallado de lo sucedido en cada reunión. Las temáticas a tratar irán variando, según las necesidades de cada contexto. Sin embargo, es importante configurar un *guión* que sirva para orientar cada reunión:

-Apertura: aquí se repasará la Misión, Visión, Valores y los Mensajes Claves de Marca Argentina en ese entonces. La apertura no necesariamente debe ser realizada por INPROTUR o la oficina Marca Argentina. Se

recomienda invitar a las organizaciones a asumir un rol protagónico en esta instancia, con el asesoramiento de Marca Argentina, en caso de ser necesario.

-Disertación: de temáticas variadas, que sirvan para fortalecer la EMP y sean de común interés de las organizaciones.

-Espacio participativo: en modalidad de taller o bien en una rueda de preguntas, las organizaciones tendrán la oportunidad de expresar sus inquietudes y sugerencias.

-Cierre: el cierre sí será responsabilidad del INPROTUR y la oficina Marca Argentina, en el que se hará un balance del encuentro.

-Habilitación de buzón de sugerencias: durante las reuniones, la oficina Marca Argentina podrá hacer circular encuestas o formularios de sugerencias, para conocer el grado de satisfacción e involucramiento de las organizaciones, para planificar estrategias de mejora y para obtener ideas para el desarrollo del siguiente encuentro.

Dijimos que las disertaciones irán variando, pero otra vez, como respuesta a los temas claves que surgieron del Diagnóstico, aconsejamos que el **primer encuentro** trate las siguientes temáticas:

- ✓ **Presentación del nuevo discurso identitario**
- ✓ **Presentación de los Mensajes Claves. Objetivos de máxima y de mínima**
- ✓ **¿Qué es Marca País? ¿Cómo está posicionada Argentina en el mundo?**
- ✓ **Empresas asociadas – acciones desarrolladas**
- ✓ **Derechos y obligaciones**

Como se puede observar, el contenido de la reunión es similar al Manual de Inducción propuesto arriba. Sin dudas el contacto cara a cara es el método más idóneo para dotar de mayor fuerza a los mensajes. Se aprovechará este espacio para pedir la colaboración de las organizaciones a difundir la EMP en su interior.

Red de facilitadores

El objetivo de esta acción es conformar un grupo de personas, que posean habilidad y vocación para comunicar y las cualidades necesarias para liderar proyectos, como nexos entre las organizaciones y la cúpula de EMP. Los facilitadores actúan como gestores de cambio y agentes de difusión. Forman un canal idóneo para detectar las necesidades del público interno y difundir la información importante que requiera el compromiso de los actores. En este sentido, son un potente canal de feedback, que ayuda a mejorar la circulación de propuestas, sugerencias e inquietudes⁴.

Junto a INPROTUR y la oficina Marca Argentina, se diseñará el perfil idóneo del Facilitador, se seleccionará a los candidatos y se enviarán las invitaciones pertinentes. Podrá ser un representante por rubro o actividad, por ejemplo. Los Facilitadores serán los encargados de relevar inquietudes de las organizaciones a su cargo. También canalizará la información de acciones de repercusión masiva de su propio rubro que podrá ser de interés para Marca Argentina, e invitar la participación de otras organizaciones. INPROTUR contará con ellos para comunicar de modo personalizado informaciones relevantes relativas a su estrategia de marca.

⁴ A. Brandolini y M. González Frígoli, *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.

Calendarización

Acciones / Mes de ejecución	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Mesa de trabajo con la ex Comisión Intersectorial EMP						
Taller de Misión Visión y Valores						
Definición de Mensajes Claves						
Bajada del nuevo Discurso Identitario y Mensajes Claves a los sistemas comunicacionales						
Kit de Bienvenida						
Newsletter digital						
Mesas de trabajo intersectorial						
Red de facilitadores						

Cuadro de prioridades

Recordamos una vez más que cada acción responde a una necesidad concreta que emergió del diagnóstico. No obstante, según la urgencia que requiere su ejecución, esquematizaremos las acciones en diferentes grados de prioridad.

Acciones / Prioridad	Baja	Media	Alta
Mesa de trabajo con la ex Comisión Intersectorial EMP			
Taller de Misión Visión y Valores			
Definición de Mensajes Claves			
Bajada del nuevo Discurso Identitario y Mensajes Claves a los sistemas comunicacionales			
Kit de Bienvenida			
Newsletter digital			
Mesas de trabajo intersectorial			
Red de facilitadores			

Prioridad alta

Son acciones impostergables para el fortalecimiento interno de Marca Argentina, que luego se verá reflejado en todas sus manifestaciones externas. Su ejecución deberá ser de inmediato a corto plazo. Éstas servirán de sostén para todo el proyecto de Marca Argentina, como también serán la base sobre el que reposará el resto del Plan Estratégico de Comunicación Interna.

El **Taller de Misión, Visión y Valores**, y la **Definición de Mensajes Claves** merecerán una *prioridad absoluta*, ya que es crítico que la EMP no cuente todavía con un discurso identitario actualizado, conocido y compartido por todos los actores que la conforman. La **Bajada del nuevo Discurso Identitario y Mensajes Claves** a los sistemas comunicacionales buscará difundirlos con coherencia e impulsar su interiorización por parte del público interno.

El **Kit de bienvenida** también requerirá una ejecución inmediata, para la necesaria inducción y orientación a las organizaciones asociadas hacia un objetivo y código comunes dentro de EMP.

Por otra parte, la generación del espacio de diálogo con y entre las organizaciones a través de las **Mesas de trabajo intersectorial** responde a la máxima demanda de éstas para conocerse y gestar acciones conjuntas. Será además el espacio de interacción interpersonal por excelencia, lo cual favorecerá el clima de trabajo y aumentará el sentido de pertenencia a un proyecto común.

Prioridad mediana

Son acciones que reforzarán el proceso disparado por aquellas descriptas arriba. Advertimos no caer en el error de considerarlas prescindibles. Su gestión será clave para dar sostén, estabilidad y fortalecer la estructura interna de EMP.

La **Mesa de trabajo con la ex Comisión Intersectorial** es fundamental para dar coherencia y potenciar al máximo el trabajo que cada jurisdicción está realizando en relación a Marca Argentina. Se puede argumentar que la Comisión Intersectorial dejó de

existir hace tiempo ya. Sin embargo, un cierre institucional adecuado evitará superposición de recursos, generará claridad en procedimientos y posibilitará la colaboración interjurisdiccional por un objetivo común.

El **Newsletter digital** es una propuesta que surge del máximo deseo expresado por las organizaciones de recibir información por medio de canales formales gestionados por Marca Argentina. Por otra parte, a medida que se amplíe la cantidad de organizaciones adheridas a Marca Argentina, será clave la **Red de facilitadores** a fin de dialogar con todos los actores y facilitar la información e integración.

Prioridad baja

Aunque no descriptas en el presente Plan, instamos a generar nuevas acciones o medidas correctivas luego de evaluar la recepción de aquellas propuestas. Para ello, el grupo comunicador junto al INPROTUR y la oficina Marca Argentina, realizará un seguimiento de los avances parciales y finales que verifiquen el cumplimiento de los objetivos propuestos.