



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

TRABAJO FINAL DE GRADO

Monografía

*El comportamiento de la marca país 'Uruguay
Natural' durante la pandemia*



UruguayNatural

Integrantes:

Gerónimo Begerez 5.372.970-8

Pothiti Kriaris 4.808.9981-2

Tutor: Prof. Alejandro Barreiro

Cotutor: Leonardo Moreira

Abril 2024

Facultad de Información y Comunicación

Licenciatura en Comunicación

Montevideo, Uruguay

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	3
2. ANTECEDENTES	4
3. JUSTIFICACIÓN	5
4. OBJETIVOS.....	6
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
5. METODOLOGÍA	7
6. MARCO TEÓRICO.....	8
6.1 LA MARCA.....	8
6.1.1 DEFINICIÓN DE MARCA.....	8
6.1.2 HISTORIA DE LA MARCA.....	10
6.1.3 TIPOS DE MARCA	11
6.1.4 NIVELES DE MARCA.....	12
6.1.5 IDENTIDAD CORPORATIVA.....	15
6.1.6 IMAGEN DE MARCA	16
6.1.7 VALOR DE MARCA.....	17
6.1.8 POSICIONAMIENTO DE MARCA	18
6.1.9 VENTAJA COMPETITIVA.....	19
7. LA MARCA PAÍS “URUGUAY NATURAL”. DESAFÍOS Y RESPUESTAS EN EL MARCO DE LA PANDEMIA.....	21
7.1 Uruguay. El nuevo contexto a partir de la Declaración del Estado de Emergencia Sanitaria.....	21
7.2 La Marca País. Concepto, objetivo e importancia	23
7.2.1 Concepto, objetivo e importancia.....	23

7.2.2 Análisis Pesta	23
7.3 La Marca País “Uruguay Natural” en el nuevo contexto. El marco institucional.....	25
7.3.1 Ministerio de Turismo	25
7.3.2 Uruguay XXI.....	27
7.3.3 “Uruguay Natural”	30
7.4 La Estrategia Comunicacional. Las nuevas estrategias comunicativas de la Marca País “Uruguay Natural” en el contexto de la pandemia.	33
7.4.1 Análisis de los distintos productos. Características de las nuevas piezas promocionales y publicitarias. Las entrevistas.	37
8. CONCLUSIONES	75
9. BIBLIOGRAFÍA	81
10. FUENTES	85
11. ANEXOS.....	87
11.1 CUESTIONARIOS	87
12. LISTA DE SIGLAS:.....	93

1. RESUMEN

La situación a nivel mundial generada por el COVID-19 ha dejado repercusiones en todos los aspectos y niveles de la vida de todos.

Tanto a nivel internacional, nacional o local, los impactos en la salud, la educación, y la economía, han sido tal vez los más relevantes a la hora de observar las consecuencias de la crisis.

Nuestra tarea consistió en enfocarnos en el impacto y la repercusión de la pandemia en la marca país “Uruguay Natural”.

El presente trabajo corresponde a una monografía de grado, cuyo objeto es dar cuenta de los efectos de la pandemia en la marca país “Uruguay Natural”, a partir del análisis de los métodos y estrategias llevadas a cabo por dicha marca para mantener y/o superar el prestigio de la misma en el marco de un contexto complejo, como lo es una pandemia

Palabras claves: *comportamiento, COVID-19, marca Uruguay Natural, pandemia.*

2. ANTECEDENTES

Relevada la bibliografía general y la bibliografía específica, de acuerdo a nuestro objeto de investigación, tomamos como antecedente la Monografía de grado de Lucila Iglesias y María Pía Romero, estudiantes de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República. Su título es *Estrategias de comunicación utilizadas por el MinTur para la captación y fidelización de turistas entre los años 2010-2016*.

Por la particularidad del objeto de nuestra investigación, la bibliografía específica era escasa, ya que el comportamiento de la comunicación desde la perspectiva de las marcas en tiempo de pandemia no ha sido prácticamente abordado. Aunque también se analizó material web correspondiente a la comunicación en tiempos de crisis.

Menos aún en referencia a la marca país de Uruguay, y especialmente a “Uruguay Natural”.

3. JUSTIFICACIÓN

Estamos inmersos en una situación que afecta a todos los sectores de la sociedad en la que vivimos, por lo que las marcas y la publicidad no son ajenas a esto; por lo tanto, nos parece fundamental para futuras generaciones que haya investigaciones rigurosas que desde espacios académicos aborden el tema del impacto de la pandemia en una de las dimensiones de la economía como es la del mercado desde la perspectiva de las marcas. Y en especial de la marca país en Uruguay.

Por eso entendemos que el aporte de nuestra investigación puede sumar valor en el proceso hacia un mayor conocimiento de los desafíos de la publicidad uruguaya en tiempos de pandemia. Y también colaborar en la búsqueda de nuevas herramientas para las transformaciones que deberá enfrentar la comunicación comercial en la nueva realidad de la post pandemia, en especial desde el impacto en nuestra marca país.

Entendemos entonces de gran relevancia que la investigación que aquí se presenta pueda agregar insumos para el conocimiento de los desafíos que los tiempos de crisis, -y en este caso el contexto de la pandemia-, plantean a nuestra profesión, fundamentalmente en la publicidad.

Desafíos que, para los profesionales de la comunicación, y particularmente para quienes trabajan en la publicidad, se relacionan directamente con la ética, por la responsabilidad en cuanto a la información y la concientización.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el impacto de la pandemia en la marca país Uruguay Natural y la respuesta dada desde la comunicación de la misma para enfrentar el problema.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir del objetivo general, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar las estrategias de comunicación llevadas a cabo por la Marca País “Uruguay Natural” para enfrentar la pandemia por COVID19.
- Examinar las decisiones institucionales tomadas para proteger la solidez y reputación lograda desde su creación por nuestra Marca País en el contexto internacional.
- Estudiar las formas de comunicación elegidas para reposicionar la Marca País “Uruguay Natural”, así como sus repercusiones en los difíciles tiempos de pandemia.
- Explorar las diversas formas de expresión de la comunicación publicitaria en tiempos de emergencia sanitaria a efectos de destacar su rol fundamental en la información para el respaldo de las decisiones.

PREGUNTA/ PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

¿Qué acciones y/o estrategias comunicativas llevó a cabo la marca país “Uruguay Natural” para enfrentar el impacto generado por la pandemia?

5. METODOLOGÍA

La metodología que vamos a emplear será cualitativa y de carácter exploratorio, ya que se recogerá información de las respuestas obtenidas del análisis de las piezas publicitarias: a) del sitio web institucional de la Marca País Uruguay Natural, b) de artículos publicados en sitios web de instituciones y/o empresas públicas y privadas relacionadas con nuestro objeto de investigación, y c) de las entrevistas realizadas a dos personas relacionadas con la gestión de la Marca País.

El producto del análisis de esas fuentes será el insumo para elaborar las conclusiones.

Los entrevistados serán Larissa Perdomo (Licenciada en Ciencias de la Comunicación y Gerenta de Comunicación y Marketing de Uruguay XXI), y Álvaro Moré (presidente de Young & Rubicam Group). Esta agencia de publicidad asesora al MINTUR y es contratada para realizar las campañas publicitarias de esta Secretaría de Estado. El MINTUR y Uruguay XXI cuentan siempre con asesoramiento profesional interno y externo para la promoción de la Marca País Uruguay Natural.

En la etapa de recolección de datos, hicimos primeramente una investigación bibliográfica para fortalecer el análisis teórico del objeto de estudio o investigación. Para eso revisamos la bibliografía del curso y agregamos la bibliografía específica de acuerdo al objeto.

Esa misma bibliografía nos ayudó a seleccionar las fuentes sobre las que trabajamos. Las fuentes generales consistieron en los materiales institucionales que están en las páginas web de las instituciones que elegimos para el tema de este trabajo. Y las fuentes específicas consisten en las piezas publicitarias o promocionales del sitio web institucional de Marca País Uruguay Natural, de siete artículos de sitios web de instituciones y/o empresas relacionadas directamente con nuestro tema de investigación, y las fuentes producto de las entrevistas realizadas a dos personas vinculadas con la Marca País Uruguay Natural desde Uruguay XXI.

La selección de libros, textos, artículos y repositorios web de acuerdo a nuestra temática fueron seleccionados conociendo su confiabilidad, y considerados capaces de nutrir y enriquecer nuestro trabajo.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 LA MARCA

6.1.1 DEFINICIÓN DE MARCA

Actualmente las marcas están presentes en todo ámbito de la vida, y las mismas son las encargadas de diferenciar y distinguir productos, servicios, organizaciones y empresas. Sin dudas hay numerosas y diversas definiciones de marca. Trataremos principalmente de los autores más destacados y especializados en el tema.

Dentro de muchas definiciones que contempla la “marca”, se comenzará con la definición clásica aportada por el Diccionario de la Real Academia Española, la cual establece que *“la marca es la señal hecha en una persona, animal o cosa, para distinguirla de otra, o denotar calidad o pertenencia”* (RAE, 2001). Partiendo de esta definición, se establece a la marca como un distintivo, cumpliendo la función de diferenciar.

La RAE también aborda la definición de “marca de fábrica”, la cual puede asemejarse a una marca producto. La misma es definida como *“distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente”* (RAE, 2020). Si bien esta definición corresponde a la marca de fábrica, tiende a adaptarse más a la idea de la distinción que los productos presentan mediante la marca.

La idea de marca para David Ogilvy, -referente fundamental en el ámbito publicitario, también conocido como “el padre de la publicidad moderna”, tiene una característica diferente, ya que el autor plantea que *“una marca es la idea que tiene el consumidor de un producto”*, centrando el interés y el esfuerzo de la marca en un factor clave como lo es el consumidor

Philip Kotler, especialista en mercadeo y conocido como “el padre del marketing moderno”, tiene su propia visión sobre las marcas. Kotler toma como referencia el concepto expuesto por la American Marketing Association (Asociación de Marketing Americana), quien las define como *“nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos, cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores”*

A su vez, establece otra clara definición de marca, la cual define a ésta como un conjunto claro de imágenes, entendiéndose como imagen a un logotipo, un nombre y un slogan; capaz de distinguir la oferta de determinados productos o servicios. (Marketing 4.0, p.28).

En su libro titulado *Marketing*, este autor establece que *“los consumidores consideran la marca como parte importante de un producto, y la asignación de marca podría agregarle valor. Los clientes asignan significados a las marcas y desarrollan relaciones con ellas. Las marcas tienen significados que van más allá de los atributos físicos de un producto”* (p. 231).

Por su parte, David Aaker, en su libro *Las marcas*, plantea una definición propia de marca, afirmando que (...) *“es mucho más que un nombre y un logo. Es la promesa de la organización de suministrar aquello que constituye la razón de ser de la marca, no solo en términos de beneficios funcionales, sino también en lo referido a beneficios emocionales, de autoexpresión y sociales”* (p. 17).

Esta dimensión subjetiva de la que da cuenta dicho autor la explica cuando agrega que *“Asimismo la marca implica más que una promesa, es un vínculo, una relación evolutiva basada en percepciones y experiencias que el cliente experimenta cada vez que se conecta con ella. Las marcas tienen fortaleza, son poderosas. Constituyen el núcleo de las relaciones con el cliente, una plataforma para opciones estratégicas y una fuerza con impacto financiero, que incluye el valor de la acción”* (p. 17).

Por su parte, Joan Costa, en su libro *La imagen de marca*, al definir la marca afirma que *“...la marca es, objetivamente, un signo sensible, al mismo tiempo signo verbal y signo visual...”*, hace una comparación de la marca con una moneda de dos caras, de doble signo, verbal, y visual.

Otro autor, Paul Capriotti, en su libro *Gestión de la marca corporativa*, se apoya en la nueva Ley de marcas española (2001) para establecer su definición.

Dicha Ley de Marcas española, plantea que una marca es *“todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de la de los demás”* (p. 7).

Dentro de esta definición, la marca engloba dos aspectos. En primer lugar, el nombre que identifica a los productos y servicios que representa, y por otra parte la representación gráfica, espacial y sonora.

Capriotti completa el aporte conceptual de la normativa española, concluyendo que las marcas son parte de nuestra vida diaria, y su uso es una presencia permanente en nuestro entorno, tal es así que representan más que solo nombres, ya que son capaces de representar ideas, valores, y conceptos.

En referencia al tema de las definiciones, también hay analistas que consideran las marcas como el todo de una empresa, superiores a todos sus productos, instalaciones, servicios, etc.

Claro es el ejemplo de John Stewart, antiguo director general de Quaker Oats, quien señaló alguna vez que *“si este negocio se dividiera, yo daría la tierra, los ladrillos y el cemento, y conservaría las marcas y las marcas registradas y tendría más éxito que usted”* (Kotler, p.243).

Ya planteadas varias definiciones y análisis de la marca por diferentes autores, podemos concluir que la marca es aquel *distintivo de una empresa, capaz de generar valor a la misma y un factor clave a la hora del reconocimiento del público y del consumidor.*

Por lo tanto, la marca debe contemplarse y gestionarse adecuadamente debido a su rol altamente importante en toda empresa.

Factores como la imagen de marca, el posicionamiento y el valor de la marca son fundamentales para el éxito de la misma.

6.1.2 HISTORIA DE LA MARCA

La marca nace en la Antigüedad, a partir de la necesidad de diferenciación del ganado. Cada productor comenzó a quemar su ganado, marcándolo para así diferenciarlo del resto y hacer valer su propiedad. El ganado era un factor económico clave en esa época histórica, y diferenciarlos fue fundamental para que cada productor y vendedor tuviera su propia identidad. Dicho acontecimiento siguió en crecimiento y se fue orientando a los productos, los cuales comenzaron a diferenciarse también mediante una ‘marca’.

Hoy en día todo objeto comercializable está diferenciado de otro, y la marca es fundamental para que el consumidor conozca sobre cada producto y tenga una capacidad de elección.

Kevin Roberts, CEO mundial de Saatchi & Saatchi (red mundial de agencias de publicidad) plantea que *“las marcas se crearon para diferenciar productos que corrían riesgo de ser tan difíciles de diferenciar como dos gotas de agua”* (Roberts, 2004, p. 30).

Más adelante, con la llegada de la Revolución Industrial, las marcas cobran protagonismo y pasan a estar presente en casi todo producto, generando una identidad e imagen propia por parte del productor o la empresa.

Esto permitió al público identificar por su nombre y logotipo cada objeto elaborado para comercializar.

Todos los productos tienen su ciclo vital; nacen, logran un determinado número de ventas y mueren, ya sea por un cambio de hábitos sociales en los consumidores – lo que Bassat llamó “muerte natural”-, o por una “muerte violenta”, donde aparece otro producto que logra cumplir de mejor manera las necesidades que el producto anterior.

Los ciclos de existencia de los productos corresponden a distintos tiempos de vida. Los hay con su tiempo de vida acotado, y otros que sobreviven por años, pasando de generación en generación. También los hay creados para su comercialización inmediata ya que su ciclo de vida es muy acotado.

Cuando una marca contiene productos que son utilizados a lo largo de la vida de una persona es fundamental cuidar esa señal de identidad comercial.

6.1.3 TIPOS DE MARCA

Cuando hablamos de tipos de marca, citaremos al prestigioso publicista Luis Bassat. Según el autor, existen 4 tipos de marca:

- Marca única

Todos los productos de una marca quedan localizados dentro de una misma empresa o institución. Parece ser una muy buena estrategia a la hora de comunicar ya que la marca apoya

a todos los productos que esta tenga, además de facilitar la introducción de nuevos productos al mercado que están avalados por la misma.

Otros de sus beneficios es que reduce los gastos de distribución.

- Marca individual

Se genera una marca individual cuando una empresa u organización tiene una gran variedad de productos y estos tienen su propio nombre. La desventaja es que no se genera una imagen global de la empresa con sus productos, el consumidor no asocia el producto con la empresa. La otra desventaja son los gastos excesivos de publicidad que tienen para poder seguir existiendo en la mente de los consumidores.

- Marca mixta

Su nombre ya nos adelanta, es una combinación entre marca única y marca individual. Bassat explica que para él es como se identifican las personas; por nombre y apellido. Tal como hace la marca Ford con sus autos, tales como Ford Fiesta, Ford Ka, Ford Escort, etc.

- Marca de la distribución

Este tipo de marca es comprada regularmente por consumidores europeos y va en crecimiento. Ya tiene más de un siglo en el mercado europeo donde los distribuidores venden los productos con su marca.

6.1.4 NIVELES DE MARCA

A la hora de explicar y entender el concepto de marca, caer en una única definición o concepto puede resultar un poco ambiguo.

Joan Costa, en su libro *Identidad Corporativa*, establece un análisis multidimensional de la marca. De este análisis se desprenden varios niveles a estudiar:

Etimológico, Conceptual, Formal o morfológico, Creativo, Estratégico, Económico, Legal, Funcional y Sociológico.

- Nivel Etimológico:

Según el autor, la marca está etimológicamente ligada a la identidad, así como también a la propiedad y a la acción de marcaje de los objetos.

“La marca, en tanto que elemento verbal, posee un doble sentido desde el punto de vista de la comunicación: es bidireccional, lo cual solo ocurre en el nivel fonético. Esto es, la marca, al ser verbalizable, es igualmente nombrable por el emisor y por el receptor...” (p.31).

- Nivel Conceptual:

En este nivel, se establece el diferente vocabulario a la hora de referirnos a la marca. Dentro de este vocabulario se encuentran las palabras sigla, logotipo, anagrama, símbolo, entre otras. Para el autor, dichos términos refieren todos a la marca, distintivos entre ellos, pero capaces de distinguir y diferenciar a la marca

- Nivel Formal:

En palabras del autor, la marca aquí actúa como un supersigno, y no es por tanto un elemento único.

Capriotti establece que, a nivel morfológico o formal, la marca será una combinación de tres modos de expresión distintos entre sí pero simultáneos. Este nivel de marca, superpone tres mensajes distintos: uno semántico (lo que dice), uno estético (como lo dice), y por último un mensaje psicológico (lo que evoca o quiere decir).

- Nivel Creativo:

En este nivel, se establece ante todo que la marca nace de una idea. Esta idea es elaborada y plasmada posteriormente mediante signos visuales y significantes, capaces de representar a la marca.

Por lo tanto, múltiples elementos de creatividad son puestos en práctica para la creación de una marca determinada.

- Nivel Estratégico:

En este nivel, el autor establece que la marca es siempre una estructura, donde sus diferentes componentes presentan ciertas relaciones.

La estructura de la marca, según Costa, será de dos maneras distintas:

1. *‘Por asociaciones aleatorias que el público hace entre los diversos elementos simples que configuran la marca’*
 2. *‘Por una organización consciente por parte de la empresa, o una programación dirigida, que conduce a la reducción de lo aleatorio y, por tanto, a la eficacia’*
- (p.36).

- Nivel Económico:

El nivel económico, tiene como fundamento principal la idea de que la marca es un “valor añadido”, fundamentando que todo consumidor hoy en día decide por la marca con la cual se siente más a gusto o afianzado.

Cuando los precios se asemejan y algunos competidores deciden bajar los precios para competir, el valor añadido es el factor determinante que tendrá en cuenta el consumidor para la elección de compra.

- Nivel Legal:

Ante todo, una marca también es una propiedad y un elemento de identidad, por lo que son de uso exclusivo del beneficiario.

Para poder llegar a la creación completa de la marca y a su patente legal, se deben pasar por diferentes procesos de producción, los cuales en conjunto darán lugar a una marca propia de uso exclusivo.

- Nivel Funcional:

En palabras del autor:

“La marca es, en primer lugar, un sistema nemotécnico de identidad que abarca, sucesivamente: el estadio de la sensación y de la percepción; la integración, la acumulación y la impregnación en la memoria, y el estadio de la influencia psicológica y del determinismo de los actos de comportamiento...”

Dentro de este nivel funcional, el consumidor podrá tener un recuerdo fugaz y pasajero de la marca, así como también podrá reconocerla, recordarla y hasta elegirla por su identidad.

- Nivel Sociológico:

Por último, el autor culmina tratando al nivel sociológico. En dicho nivel se plantea que la marca es siempre un elemento público y socializado. Con esto se expresa la relación del público con las marcas, y la capacidad del mismo para reconocerlas.

Ya sea por su uso o puro conocimiento, la sociedad está en contacto total con las marcas, al igual que las marcas con la sociedad.

6.1.5 IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad corporativa hace referencia al reconocimiento puntual o recordación que puede tener un determinado consumidor para con una cierta marca o producto/servicio.

Joan Costa, en su libro *Identidad corporativa*, define a la misma de la siguiente manera:

“La identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tienen por objeto distinguir-facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás”.

Su misión será entonces, que el consumidor pueda asociar ciertos signos con una determinada empresa o marca, y así poder reconocerla y en un futuro recordarla.

Dichos signos, según Costa, tienen todos ellos la misma función, pero cada uno posee unas características de comunicación diferentes.

El autor plantea que los signos de la identidad corporativa son de diversa naturaleza.

Podrán ser de naturaleza Lingüística, Icónica o Cromática.

- **Lingüística:** Se hace referencia al nombre de la empresa expuesto como una grafía diferente, convertido en una escritura exclusiva que dará lugar al logotipo.
- **Icónica:** Da lugar a la marca gráfica o distintivo figurativo de la propia empresa. Aquí la marca asume un rol más institucional y asume una doble significación: la marca como función comercial (marketing), y como función institucional (imagen pública).
- **Cromática:** Lo cromático abordará el color o los colores que la empresa adopte como propios para su diferenciación gráfica.

Por su parte, en *Marketing*, obra de Philip Kotler y Gary Armstrong, también se hará referencia a la identidad corporativa, la cual formará un factor esencial en la relación marca y consumidor.

Se plantea la importancia de las herramientas o materiales que la identidad corporativa pondrá en uso para su mayor y mejor rendimiento:

“Los materiales de identidad corporativa también sirven para crear una identidad que el público reconoce de inmediato. Los logotipos, la papelería, los folletos, los letreros, las formas

de negocios, las tarjetas de presentación, los edificios, los uniformes, los automóviles y los camiones de la compañía se convierten en herramientas de marketing cuando son atractivos, distintivos y memorables' (p.456).

Los valores, creencias y acciones que la empresa efectúe serán determinantes en la creación de la identidad corporativa; identidad que es propia de cada empresa, así como distintiva del resto y de la competencia.

6.1.6 IMAGEN DE MARCA

Hoy en día, toda marca tiende a crear y cuidar su propia imagen. Dicha imagen de marca repercute directamente en el consumidor, y de ella va a depender la aceptación o no del público.

Tal como lo plantea Capriotti en su libro *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, “*La Imagen de Marca es el significado que asocian los públicos con una determinada marca o nombre de un producto o servicio*” (p.28).

En *Gestión de la marca corporativa*, libro de Paul Capriotti, se ve a la imagen de marca como la encargada de las propiedades adquiridas del producto o servicio, aquí se destaca la forma en que la marca se comporta y cómo ésta intenta satisfacer ciertas necesidades del consumidor, sea a nivel psicológico o social.

A lo dicho anteriormente, el autor agrega que “*La imagen de marca constituye el cómo las personas entienden una marca en abstracto y no qué es lo que piensan que efectivamente produce*” (p. 21), concluyendo que la imagen de marca refiere a los aspectos más intangibles.

El autor también expresa que la imagen de marca podrá identificarse en mayor o menor grado con la imagen de la empresa, esto dependiendo de la política de producto que tenga la empresa.

Kotler, por su parte, en su libro titulado *Marketing*, plantea y define a la imagen de marca como: “*activo táctico que quizá cambie de vez en cuando, mientras que la identidad es un activo estratégico duradero que representa los valores perdurables de la marca*” (p.9).

Partiendo de esta definición, no cabe duda alguna que toda empresa hará todo el esfuerzo posible para que dicha imagen sea positiva para su público.

Por último, se considerará al autor Joan Costa, quien en su libro *Imagen de marca*, establece que la imagen de marca, es el producto propio de la identidad distintiva de la marca, definida como: *“una síntesis mental sustentada en valores”* (p.162).

También relaciona dicha definición con la identidad de marca, fundamentando que la identidad de marca se centra en los aspectos sensoriales y tangibles de un determinado producto o servicio. Dicho esto, la identidad de marca es el “nudo” de la imagen de marca, y el indicador de su propia personalidad.

El autor concluye lo siguiente con respecto a la imagen de marca:

“La imagen es lo que persiste en la memoria sintética del público, ligada a la marca/producto, marca/empresa, marca/servicio”, al igual que también *“La imagen es lo que estimula las decisiones de compra y las actitudes de fidelidad de los consumidores/usuarios”* (p.164).

6.1.7 VALOR DE MARCA

Planteado por Kotler y Armstrong en su libro *Marketing*, el valor de marca es definido como *“...el efecto diferencial positivo que el conocimiento del nombre de la marca tiene en la respuesta del cliente ante el producto o su comercialización. Es una medida de la capacidad que tiene la marca para obtener la preferencia y lealtad del cliente”*.

Se agrega también que *“una marca poderosa tiene un alto valor de marca”*. Así, establece que las marcas pueden tener diferentes valores y cierto poder, factores variables en el mercado.

A modo de resumen podemos decir que las marcas les añaden valor a sus productos, así también como a las empresas que son dueñas de las marcas. Los productos que son adquiridos por los clientes heredan ese valor de la marca, logrando así que las mismas se vuelvan una forma de identificar a qué estrato social pertenece la persona, esto pasa porque hay productos de lujo, los cuales no todos los clientes pueden acceder.

Bassat cuenta la historia de un jugador de béisbol famoso llamado Ichiro Suzuki el cual hizo una aparición pública donde llevaba puesto championes Nike Air Max. A partir de ese momento en esa ciudad las personas que utilizaban los mismos championes que el jugador fueron víctimas del robo de las mismas. Otra consecuencia que provocó, fue el incentivo a la falsificación de la marca. Una de las razones por las cuales pasó todo esto es porque su precio

era muy elevado, y aunque había otras marcas que mantenían un precio similar a los de Nike, la diferencia radicó a la hora de elegir el valor de marca añadido que había adquirido.

Kotler, pone como ejemplo a la prestigiosa agencia publicitaria “Young & Rubicam”, la cual mide la “fuerza” o el valor de una marca basándose en cuatro dimensiones ligadas a la percepción de los consumidores:

- Diferenciación: la capacidad de la marca de destacarse, su diferencial con respecto a los consumidores.
- Relevancia: que piensan los consumidores acerca de las necesidades que cubre la marca.
- Conocimiento: cuánto saben los consumidores acerca de la marca.
- Estima: corresponde a la consideración y el respeto que tengan los consumidores para con la marca.

El autor concluye que una marca con valor elevado en las cuatro dimensiones, tendrá un gran valor de marca.

Mediante la creación del valor propio de una marca, se buscará la aceptación, reconocimiento y lealtad del cliente ante todo, por lo que una buena administración de la marca será fundamental para cumplir estos objetivos.

Por lo tanto, un alto valor de marca le dará a la empresa numerosas ventajas competitivas, capaz de generar una lealtad con el consumidor, y defenderse de nuevos competidores, entre otros factores favorables.

6.1.8 POSICIONAMIENTO DE MARCA

Al Ries y Jack Trout en su libro titulado *Posicionamiento* hacen referencia a que lo importante no es lo que el producto es, sino lo que la gente pueda llegar a pensar que el producto es, es todo lo que pueda llegar a hacer el producto por ellos.

Los autores hablan de que el posicionamiento no es crear algo desde cero, algo que sea nuevo, sino manipular lo que está en la mente de las personas y cambiar su imagen. Esto sucede porque el mercado actual se encuentra atomizado por muchos productos y servicios; lo que pasa con todas esas estrategias que se usaron en el pasado es que dejan de servir para el mercado actual. En todo el mundo las marcas líderes tienen el mismo posicionamiento.

Al Ries nos da a entender que la manera más exitosa de entrar en la mente del consumidor es siendo el primero de su categoría. Lo dice la primera ley inmutable del marketing “Es mejor ser el primero que ser el mejor.” y como dice la segunda ley inmutable del marketing “sino puedo ser el primero en una categoría inventó una”. La primera marca que entra a la mente del consumidor es la que tiene chance de ganar el doble del mercado de las restantes marcas.

La marca líder siempre debe potenciar su imagen y nunca rebajarse al resto, o mejor dicho atacar a la competencia.

En su libro *Marketing*, Kotler plantea que: (...) *“el posicionamiento de la marca debe comunicarse continuamente a los consumidores”* (p.251)

Según el autor, las marcas más fuertes se posicionan más allá de los atributos o los beneficios: lo hacen con base en creencias y valores sólidos.

Se concluye, por lo tanto, que el posicionamiento tiene como factor clave estar presente de manera precisa en la mente del consumidor, permitiendo así una ventaja hacia la competencia.

6.1.9 VENTAJA COMPETITIVA

Será una ventaja sobre los competidores directos. Las determinadas marcas o empresas logran dicha ventaja ofreciendo un valor extra al cliente, ya sea por precios bajos, o una mayor calidad en sus productos o servicios ofrecidos.

En síntesis, una ventaja competitiva abarca las características o atributos superiores que tiene determinado producto o marca, que le da cierta superioridad ante sus competidores inmediatos.

Dicha superioridad puede darse en el producto en sí, así como también por servicios añadidos para el cliente, o simplemente por las modalidades de producción, distribución y venta.

Según el autor Jacques Lambin, en su libro *“marketing estratégico”*, la ventaja competitiva puede presentarse de dos maneras diferentes. Será externa o interna.

Cuando hablamos de ventaja competitiva externa, se refiere a las cualidades propias del producto en sí, las cuales generan cierto valor para el consumidor.

En segundo lugar, la ventaja competitiva interna será el resultado de una mayor y mejor productividad. Dicha ventaja permite una mayor resistencia a los cambios de precio aplicados por el mercado y los competidores directos.

“La clave para lograr una ventaja competitiva consiste en tomar cada segmento de clientes y comparar la oferta de la compañía con la de sus principales competidores...” (Kotler y Armstrong, ‘Marketing’, p.531.).

Para la creación de una ventaja competitiva sostenible tomaremos como referencia al autor Michael Porter, quien establece ciertas estrategias que darán lugar a una ventaja competitiva defendible.

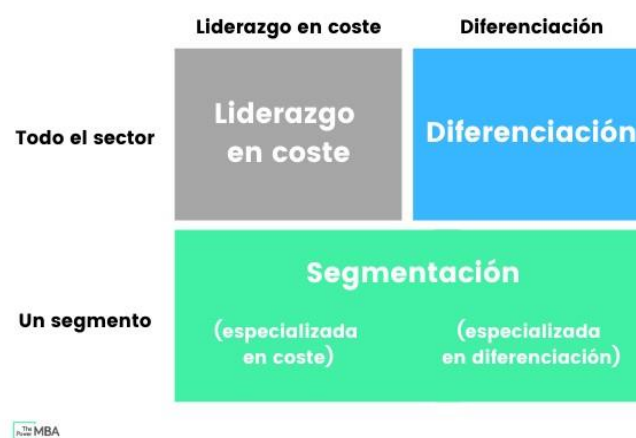
Estas estrategias serán de *diferenciación*, de *liderazgo por costos*, y por último de *enfoque*. La estrategia por diferenciación se da en aquellas empresas que apuestan a una línea de productos o a un determinado plan de negocios muy diferenciado de sus competidores.

Mediante la exclusividad de estos productos, alcanzan una ventaja competitiva defendible. En segundo lugar, el liderazgo por costos consiste básicamente en reducir los costos de producción y distribución, y así permitir un costo final del producto inferior a los de la competencia. Las empresas que opten por esta estrategia competirán con precios más bajos ante sus competidores inmediatos.

Por último, la estrategia competitiva por enfoque, concentra todos sus esfuerzos en la excelente atención de diversos segmentos del mercado. En lugar de tener participación en el mercado completo, se opta por una segmentación detallada.

Cada empresa o marca deberá desarrollar y dedicar todos sus esfuerzos a una de estas tres estrategias para poder destacarse sobre sus competidores y así lograr una ventaja competitiva que pueda ser sostenida.

A continuación, aportamos un diagrama explicativo de lo dicho anteriormente.¹



¹ Imagen extraída de: The Power Business School (2022).

7. LA MARCA PAÍS “URUGUAY NATURAL”. DESAFÍOS Y RESPUESTAS EN EL MARCO DE LA PANDEMIA.

7.1 Uruguay. El nuevo contexto a partir de la Declaración del Estado de Emergencia Sanitaria

En diciembre de 2019, surgieron en China los primeros casos de una enfermedad pulmonar grave. Los laboratorios chinos confirmaron que se trataba de una nueva cepa de coronavirus, a la que llamaron Covid-19, y que comenzó a causar la muerte de personas. En enero de 2020 se confirman los primeros casos en EEUU y en varios países de Europa.

En febrero aparecen los primeros casos en América Latina.

En marzo la Organización Mundial de la Salud declara Pandemia Global al brote de este virus, recomendando a los gobiernos de los países tomar medidas urgentes para detener los contagios y realizar protocolos adecuados.

El 13 de marzo de 2020 es detectado el primer caso de Covid-19 en Uruguay, comenzando las medidas recomendadas por el Grupo Asesor Científico Honorario conformado para esa oportunidad en coordinación con el Ministerio de Salud Pública (en adelante, MSP).

Para entender el contexto sobre el cual se plantea este trabajo, partiremos de la definición de pandemia otorgada por la Real Academia Española: *“Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región”* (RAE, 2020)

Esta pandemia por COVID19 (enfermedad causada por coronavirus) ha afectado a Uruguay y a toda la población mundial, teniendo como consecuencia un efecto directo en todos los sectores de una sociedad.

Las marcas no son ajenas a dichos sectores, por lo cual también se vieron afectadas de diversas maneras por la pandemia. Cada marca tendrá sus propias estrategias para poder subsistir y enfrentar un contexto totalmente anormal.

Ya que como afirma Paul Capriotti en su libro *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*, -citando a Charles Darwin en su libro *El origen de las Especies*, 1859- *“quien sobrevive no es ni el más fuerte ni el más inteligente, sino aquel que mejor se adapta al cambio”*.

El contar con un abordaje organizado es fundamental. Como señala Jacques Lambin, a pesar de todos los esfuerzos de planificación que una marca o empresa elabore, los momentos de crisis aparecerán, por lo que es fundamental tener cierto plan para enfrentarlo.

Para el matemático y economista Igor Ansoff, estos momentos son denominados “*sorpresas estratégicas*”, y refieren a las crisis inesperadas que puede llegar a sufrir una marca o empresa.

Para este autor, una crisis es caracterizada por cuatro elementos:

- El acontecimiento es presentado de manera inesperada.
- Genera ciertos problemas para los que la empresa no tiene experiencias anteriores, y por lo tanto no sabe cómo manejarlos.
- En tercer lugar, la incapacidad que tendrá la empresa para una reacción de respuesta rápida generará pérdidas importantes, ya sea a nivel financiero como de oportunidades.
- Por último, las respuestas generadas por la empresa serán de carácter urgente, por lo que no podrán ser gestionadas y llevadas a cabo como deberían.

Adaptarse al cambio en situaciones límites como una pandemia mundial será un factor clave y un desafío muy interesante para las marcas, teniendo como foco principal el cambio en la vida del consumidor.

Este consumidor está condicionado por el contexto, cambia sus hábitos y comportamientos; por lo cual la marca deberá aprovechar estos factores y ser capaz de transformarlos en oportunidades que le permitan generar nuevos hábitos en él.

Tomaremos como ejemplo el caso de Uruguay Natural y su postura ante la crisis sanitaria por COVID 19.

7.2 La Marca País. Concepto, objetivo e importancia

7.2.1 Concepto, objetivo e importancia

La marca país es definida como el valor intangible de la reputación e imagen de marca de un país. Dicha reputación e imagen de marca se compone por valores claves de un país, como lo son la cultura, el turismo, el deporte, y atractivos propios que un país puede ofrecer.

El sitio web oficial de “Uruguay Natural” nos ofrece una clara definición de Marca País:

“Es la representación gráfica, nominal y simbólica que identifica a un país y lo diferencia de los demás haciéndolo único. Es un proceso que conlleva construir y proteger la reputación internacional del país y su imagen en el exterior. El resultado de una imagen bien posicionada y clara, es un valor añadido a los productos generados en él”.

Partiendo de esta definición otorgada por “Uruguay Natural” sobre marca país; se concluirá que una buena imagen de marca país tendrá mejor aceptación y mayor repercusión a nivel internacional. Se utiliza la marca como la “cara visible” del país al que representa en el contexto internacional, por lo que su posicionamiento y gestión es fundamental.

En cuanto a sus objetivos e importancia, una buena imagen de marca país genera una buena visión a nivel internacional y mundial, por lo que una buena gestión de la misma será fundamental.

La marca país es clave para poder fortalecer las ventajas competitivas propias de una determinada nación, así como también para posicionar la reputación de cierto país a nivel internacional, mostrando y defendiendo los factores más destacados para generar una buena imagen exterior.

7.2.2 Análisis Pesta

Joan Costa, en su libro titulado DirCom. Estratega de la complejidad pone énfasis en esta herramienta a la hora de hablar de la marca país.

El análisis PESTA (sigla que da lugar a lo Político, Económico, Social, Tecnológico, y Ambiental) es una herramienta que analiza los factores nombrados anteriormente para estudiar el entorno que atraviesa una marca, en este caso la marca propia de un país.

Todos estos factores son clave para el triunfo o fracaso de la marca.

En primer lugar, el factor político está directamente relacionado a un gobierno, y al grado de intervención del mismo en una economía.

Por su parte, el factor económico, da lugar a todos los elementos que intervienen de una manera u otra en una economía de mercado.

El aspecto social se enfoca en los integrantes propios del mercado, y cómo estos influyen en el entorno a estudiar.

La sigla T, perteneciente al factor tecnológico, se refiere a todo el desarrollo tecnológico que puede haber en el mercado, y como este mismo desarrollo puede afectar a la actividad empresarial.

Por último, el factor más recientemente incluido: el ambiental; aquí se hará hincapié en todo lo que respecta al medio ambiente y a aspectos de carácter ecológicos, un claro ejemplo será el cambio climático.

Mediante este análisis, se determinan las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas (FODA) que pueda llegar a tener el país representado a través de una marca.

Una vez establecido el PESTA, y concluido el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la marca tendrá un estudio detallado para poder enfrentarse al entorno que la rodea, así como también tener un panorama enriquecido con respecto a la competitividad y los atributos diferenciales propios de la marca en gestión.

7.3 La Marca País “Uruguay Natural” en el nuevo contexto. El marco institucional

7.3.1 Ministerio de Turismo

Además de ser una de las claves fundamentales en la identidad y la fortaleza de la Marca País “Uruguay Natural”, el turismo es además una importante fuente de divisas para nuestro país.

Su historia

La primera referencia institucional con respecto al turismo como tema de interés para el país, es la creación de la Comisión Nacional de Turismo en 1933 presidida por el Ministerio de Relaciones Exteriores. Integrada por distintos sectores del ámbito público y del ámbito privado, Una segunda instancia en ese proceso de fortalecimiento institucional es la creación del en 1967 del Ministerio de Transporte, Comunicaciones y Turismo. Del que va a formar parte la Comisión Nacional de Turismo que ya existía y que se llamará Dirección Nacional de Turismo.

Una tercera etapa las facultades del Ministerio de Transporte, Comunicaciones y Turismo pasan al Ministerio de Industria y Energía y por la Ley No. 14.335 del 23 de diciembre de 1974

En una cuarta fase del proceso histórico, el 24 de diciembre de 1986 de acuerdo al Artículo 83 de la Ley No. 15.851 de la Rendición de Cuentas, se crea el Ministerio de Turismo (en adelante, MINTUR).

Un quinto paso fue la creación del MINTUR y Deporte por Ley No. 17.866 del 21 de marzo de 2005. En el año 2012, se crea dentro de dicho Ministerio la Dirección Nacional de Turismo, creando el cargo de director nacional de Turismo.

Un sexto momento es en 2014, cuando luego de reexaminar la situación del turismo en el Uruguay, así como la normativa vigente con respecto al tema, se promulga una nueva ley que anula la de 1974. El 28 de agosto de 2014 se promulga la Ley No. 19.253 de Turismo y se redimensiona el propio concepto de turismo, al afirmar entre otras consideraciones que es *“una manifestación del derecho humano al esparcimiento, al conocimiento y a la cultura, una contribución al entendimiento entre los más diversos individuos y un ámbito para demostrar el equilibrio entre el desarrollo de una actividad económica y la protección del medio ambiente”*.

Un séptimo paso, fue cuando atendiendo a cómo han evolucionado en nuestro país el interés y la importancia del turismo y deporte, en el año 2015 se crea la Secretaría Nacional de Deporte por Ley N° 19.331 del 20 de julio de 2015. Mientras que el MINTUR quedaba con las competencias específicas del tema turismo. Esta reestructura se promulga con el Decreto N° 295/18 del 10 de septiembre de 2018, donde se especifican las responsabilidades de gestión de las diversas unidades que lo componen.

En cuanto a los cometidos, entendimos que lo mejor era citar lo establecido por el propio MINTUR.

Cometidos

“Define, diseña, promueve, ejecuta, supervisa y evalúa las políticas públicas nacionales relativas al turismo”.

Cometidos Sustantivos

“Planificar, fomentar y estimular el Turismo”.

“Generar las condiciones para que el ejercicio del derecho al Turismo resulte accesible”.

“Planificar el desarrollo de formación y capacitación en Turismo”.

“Impulsar en la actividad turística los enfoques de género, étnico-racial, diversidad sexual, discapacidad, entre otros”.

“Fomentar el desarrollo y la adecuación de la infraestructura a condiciones de accesibilidad asegurando la universalización del derecho”.

“Estimular políticas de infraestructura turística orientadas a la protección y conservación de los valores naturales, históricos y culturales del país”.

“Territorializar la gestión aprovechando los distintos niveles de descentralización geográfica”.

“Reglamentar la actividad así como las condiciones y requisitos a exigir de aquellas personas físicas o jurídicas del sector, y supervisar su cumplimiento”.

“Obtener y administrar información de carácter turístico para la investigación, educación, planificación y gestión”.

Como pudimos comprobar en el análisis de las fuentes, el MINTUR estaba preparado para los desafíos complejos de los tiempos de pandemia y en especial en el período de la Emergencia Sanitaria. Esa Secretaría de Estado no solamente atendió las exigencias del MSP en el período de las restricciones a la movilidad y al cierre de fronteras, sino que reconvirtió los vínculos con su variada población objetivo (empresas, emprendimientos, proyectos, turistas nacionales y extranjeros).

7.3.2 Uruguay XXI

Desde el punto de vista jurídico, el Instituto URUGUAY XXI es una persona de Derecho Público no estatal creada por la Ley No. 16736 del 5 de enero de 1996, cuyo artículo 204 le asigna, entre otras, las siguientes atribuciones: a) realizar acciones promocionales tendientes a lograr el crecimiento, la diversificación y el mayor valor de las exportaciones, b) promover la radicación de inversiones extranjeras en el país, d) promover y coadyuvar a la difusión de la imagen del país en el exterior en lo que respecta a las inversiones y a las exportaciones, e) preparar y ejecutar planes, programas y acciones promocionales, tanto a nivel interno como externo, a través de representaciones permanentes, itinerantes u otras.

Desde esos cometidos, el objetivo central es jerarquizar, promover y difundir la Marca País “Uruguay Natural” para posicionar a nuestro país como destino estratégico para demandar exportaciones, atraer inversiones, visitar y disfrutar.

En la presentación de su sitio web la institución informa acerca de sus valores, de la importancia de la Marca País y de la Marca País “Uruguay Natural” cuyo objetivo es apuntar a la calidad no solamente *“para los productos y servicios que ofrece, sino también de sus lugares turísticos y como país de inversión, creando a nivel interno un sentimiento de orgullo nacional. Integrando tanto lo público como lo privado, para transmitir cada ventaja con que se cuenta, agregando valor al país en su conjunto”.*

Luego de señalar las fortalezas del Uruguay como país que respeta la naturaleza y que reafirma siempre su identidad, en el sitio web se informa pormenorizadamente de sus características organizacionales, de su estructura institucional y de sus servicios. La descripción de sus herramientas de gestión y la oferta de servicios explica la importancia de lo hecho por Uruguay

XXI para el acompañamiento a los socios de la Marca País en tiempos de emergencia sanitaria, colaboración esencial en los procesos de resiliencia de las pequeñas y medianas empresas fundamentalmente.

Al dar cuenta de sus Áreas, se destaca no solamente la existencia de equipos técnicos multidisciplinarios, sino la metodología de trabajo basada en una interacción dinámica.

Se mencionan y describen siete Áreas que cubren todas las necesidades de todos quienes dependen de la Marca País.

En cuanto al Área de *Promoción de exportaciones* se señala que en la institución “*trabajamos para contribuir a la consolidación, expansión y diversificación de las exportaciones de bienes y servicios del Uruguay a un mayor número de mercados así como para promover la cultura exportadora en todo el país*”.

Se señalan como pilares “*a) asesorar en los pasos a seguir para internacionalizar las empresas uruguayas, b) articular con el ecosistema, c) generar capacidades*”.

Se plantean además los objetivos estratégicos de la Agencia gestora de la Marca País “Uruguay Natural”: “*a) promover el crecimiento y la diversificación de las exportaciones y b) fomentar la cultura exportadora*”.

En cuanto al Área de *Promoción de inversiones* se informa que el objetivo es “*posicionar a Uruguay como un destino estratégico para las inversiones productivas*” y que para cumplirlo se trabaja sobre tres acciones claves: “*asesorar, informar y promover*”.

En referencia al Área de *Post inversión* se afirma que está dirigida a colaborar con las empresas a fin de ayudarlas a perfeccionar el marco de negocios, así como a descubrir mejores posibilidades para realizarlos. Como allí se expresa, el objetivo es el apoyo a las instituciones y empresas socias de la Marca País “Uruguay Natural” para: a) el “*desarrollo de oportunidades de inversión*”; b) el “*abordaje y vinculación de empresas extranjeras*”; c) las “*propuestas de políticas y facilitación de trámites*”; d) conocimiento de “*instrumentos de acceso*”, e) el “*desarrollo de talento*”; y asistirles para facilitar la “*articulación, la información y las estrategias en sectores claves*”, y f) la “*dinamización de ecosistemas de innovación*”

En cuanto al Área de *Inteligencia competitiva*, Uruguay XXI realiza en este caso una tarea de inteligencia comercial con visitas para pre diagnósticos a fin de detectar objetivos de negocios y realización de talleres para preparar a esas empresas para el acceso a mercados.

La labor de inteligencia comercial incluye el diseño de campañas de promoción para facilitar la demanda de productos nacionales.

En referencia al Área de *Imagen y Comunicación*, la Agencia diseña estrategias de comunicación que en diversas plataformas tiene como meta profundizar el conocimiento del público objetivo para difundir mejor la solidez de la Marca País. La meta es hacer conocer las fortalezas tangibles e intangibles de los productos nacionales, especialmente en la calidad de los bienes y la de los servicios.

En cuanto al Área *Marca País*, centraliza y articula las demás áreas, ya que su propuesta es crear las mejores condiciones e instrumentos para hacer avanzar “*el comercio exterior, las inversiones y el turismo, así como para generar pertenencia, identidad y orgullo hacia los valores que lo representan*”.

En lo que respecta al Área de *Administración y Finanzas* se afirma que su objetivo es trabajar para “*la mejora continua de la gestión de la agencia y sus recursos humanos*”, lo que incluye “*el soporte económico, financiero, contable, logístico e informático, así como el apoyo en la planificación estratégica y metodología de proyectos*”.

Como nos pasó con el estudio del rol del MINTUR, también pudimos comprobar en el análisis de las fuentes, que el Instituto Uruguay XXI estaba preparado para sortear con éxito la complicada coyuntura del período de la Emergencia Sanitaria. Adaptándose en primer lugar como Agencia gestora de la Marca País “Uruguay Natural” para funcionar internamente de acuerdo a las normativas sanitarias, y en segundo lugar ayudar a la adaptación de las instituciones y empresas vinculadas a la Marca País al nuevo escenario de pandemia.

Del mismo modo que lo hizo el MINTUR, Uruguay XXI sorteó con éxito el período de la Emergencia Sanitaria, sino que tanto la institución gestora de la Marca País, sumó el éxito de las instituciones y empresas que también lo hicieron.

7.3.3 “Uruguay Natural”

“Uruguay Natural” es la Marca País del Estado uruguayo, encargada de divulgar valores propios del país como lo son el turismo, la cultura, el deporte, entre otros. Dicha marca pertenece al MINTUR y la encargada de su comunicación actual es la Agencia Uruguay XXI.

Fue creada en el año 2001 en el gobierno del presidente Jorge Batlle y desde entonces su crecimiento es notorio. Hoy en día cuenta con más de 1000 marcas asociadas.

En la web oficial de “Uruguay Natural” podemos encontrar una clara definición de su importancia y funcionalidad a nivel nacional: *“La marca de un país actúa como paraguas, como marco de referencia, como indicador de calidad, no solo de los productos y servicios que ofrece, sino también de sus lugares turísticos y como país de inversión, creando a nivel interno un sentimiento de orgullo nacional. Integrando tanto lo público como lo privado, para transmitir cada ventaja con que se cuenta, agregando valor al país en su conjunto”*.

Encargada de promocionar al país que representa, “Uruguay Natural” cumple un rol fundamental para Uruguay ya que es la encargada de divulgar a nivel internacional y fomentarlo a nivel nacional.

7.3.3.1 Marcas Sectoriales

“Uruguay Natural” cuenta con las llamadas ‘‘marcas sectoriales ‘‘, las cuales representan en su totalidad a determinados sectores en forma de marca.

Las mismas responden directamente a la Marca País y ayudan a la reputación de la misma, ya que su objetivo es dar a conocer los diferentes productos y servicios de buena calidad promoviendo su presencia mediante campañas en los distintos mercados.

Hasta el momento, la marca país cuenta con siete marcas sectoriales: Uruguay Digital,

Uruguay Fruits, Uruguay Wine, Uruguay Logistics, Uruguay Audiovisual, Uruguay Smart Services y la creación de Uruguay Wools en periodo de pandemia. A continuación, explicaremos de qué se trata cada una de ellas.

- Uruguay Digital

Uruguay digital busca un mayor conocimiento y crecimiento de las nuevas tecnologías por parte de la sociedad, así como también de las organizaciones y el gobierno.

Algunos claros ejemplos tienen que ver con el Plan Ceibal, y el Plan Ibirapitá, todo esto potenciado por el acceso a internet a nivel nacional.

- Uruguay Fruits

Bajo el slogan “*Bueno por naturaleza*”, esta marca sectorial está encabezada por la Unión de Productores y Exportadores de Frutas de Uruguay (UPEFRUY), y se tiene como punto de referencia las frutas uruguayas y su posicionamiento en el mercado internacional.

Mediante productos de calidad y de excelencia, y la mezcla de lo público y lo privado se busca un crecimiento de este sector a nivel internacional.

- Uruguay Wine

Esta marca surge como iniciativa de INAVI y las bodegas exportadoras uruguayas y es gestionada por Uruguay XXI y el Instituto Nacional de Viticultura.

Presenta los vinos uruguayos y sus características únicas, así como también fomenta los valores saludables, educativos y medioambientales referidos al concepto de calidad de vida. Fomenta la calidad del vino uruguayo, así como también su excelencia en la producción y exportación del mismo.

- Uruguay Logistics

Gestionada por el Instituto Nacional de Logística (INALOG), esta marca, basándose en la infraestructura y tecnología de primer nivel, intenta promocionar a Uruguay como un hub logístico internacional capaz de impulsar el desarrollo nacional.

- Uruguay Audiovisual

La misma es impulsada por Uruguay XXI, la Dirección de Cine y Audiovisual Nacional (ICAU) y algunas empresas privadas.

Destaca las fortalezas de nuestro país para poder atraer ciertos rodajes, centrándose en las variadas locaciones que tiene Uruguay, así como en los recursos humanos disponibles.

- Uruguay SmartService

Definido como un servicio global de servicios de exportación y dirigido a compañías internacionales con potencial inversión en el país, esta marca sectorial ofrece las distintas ventajas de nuestro país a nivel de servicios corporativos, tecnologías de la información, salud, ingeniería y arquitectura.

- Uruguay Wools

Esta marca sectorial, pone énfasis en el sector lanero uruguayo, con la finalidad de ser un referente a nivel mundial con respecto a las exportaciones de la lana, caracterizada por su calidad y su origen natural.

A diferencia de las demás marcas sectoriales que se desprenden de la marca país, Uruguay Wools tiene la particularidad de ser la última creada, y en periodos de pandemia por COVID19. La misma fue presentada el 27 de agosto de 2020 en el canal de YouTube de “Uruguay Natural”.

Como última marca sectorial en ser presentada, Uruguay Wools destaca la producción de la industria de la lana en Uruguay, tanto como su manejo tecnológico y sostenible, que le aportan una excelente calidad al producto lanero.

7.4 La Estrategia Comunicacional:

Las nuevas estrategias comunicativas de la Marca País “Uruguay Natural” en el contexto de la pandemia.

La Estrategia Comunicacional desde la perspectiva teórica.

Entendida como serie de operaciones comunicativas para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en relación a la imagen corporativa, las transacciones o el prestigio institucional o de la marca, la Estrategia Comunicacional implica planificación.

Planificación que supone investigación seria sobre la realidad en la que busca incidir para lograr lo que se propone mediante un mensaje fundamental adecuado al público objetivo.

Esa planificación deberá entender la realidad sobre la que se propone actuar, teniendo en cuenta su heterogeneidad, para lograr resultados exitosos. Además de poder interpretar las reales o potenciales demandas de los actores que la componen.

Para eso es prioritario establecer un plan de acción para definir los pasos a seguir, definiendo los tiempos, considerando los objetivos, decidiendo el mensaje, diseñando instrumentos y estableciendo las formas de la comunicación estratégica.

Es decir, la búsqueda de los mejores vehículos de comunicación del mensaje publicitario elegido.

Los objetivos de una Estrategia Comunicacional pueden ser variados, ya se trate de comunicar sobre una empresa, o sobre un producto de esa empresa. Además, existen distintas categorías de estrategias de comunicación, ya sea –por ejemplo-, para el lanzamiento, relanzamiento, posicionamiento o consolidación de cualquiera de ambos. Y en cuanto a las características del público objetivo, pueden ser para la recuperación o la captación de nuevos clientes.

Las dos partes que conforman la Estrategia Comunicacional son la Estrategia Creativa y la Estrategia de Medios.

La Estrategia Creativa es la forma elegida para comunicar eficazmente el mensaje dirigido a la población objetivo para lograr su adhesión como consumidores o usuarios del producto ofrecido. Deriva de la Estrategia Comunicacional y se relaciona directamente con la Estrategia de Medios.

Esta etapa necesita de los equipos de publicidad que desde la perspectiva estratégica deberán diseñar los mensajes de forma que sorprenda y asombre positivamente a los potenciales consumidores o usuarios del producto ofrecido para lograr su fidelidad.

Se requiere de originalidad y no previsibilidad y de un trabajo coordinado con las personas y/o equipos encargados del manejo de los medios elegidos para enviar el mensaje comercial o publicitario.

Los encargados de la fase de la Estrategia Creativa establecerán el eje de la comunicación del mensaje, diseñando el contenido y eligiendo los medios más adecuados al contexto comunicacional y a los objetivos planteados. Teniendo en cuenta además la elección de las mejores herramientas para la expresión simbólica del mensaje.

El profesionalismo del equipo encargado del diseño de la publicidad es fundamental, ya que deberá manejar la novedad, la creatividad, la imaginación pero asociada a un profundo estudio de las características psicológicas de los potenciales clientes, usuarios y/o consumidores, para respetar las personalidades de esos futuros demandantes, tratando de encontrar intereses y gustos no siempre explicitados de dicha población objetivo.

Para ello la elección de los medios para enviar el mensaje es clave. De ahí que se requiera una estrategia de medios bien estructurada que elimine el margen de error y logre el impacto esperado.

Teniendo en cuenta la literalidad del concepto, podemos decir que, en el marco de la estrategia publicitaria, se entiende por Estrategia de Medios la elección de canales de comunicación efectiva que establece una empresa con su público real o potencial para cumplir un objetivo comercial.

La planificación de la estrategia de medios supone un estudio profundo de la población objetivo, así como también del contexto de existencia de las personas que la componen, de las características de dicho público (edad, arraigos culturales, etc.). Para que la comunicación implique seguridad de la calidad de lo ofrecido y expresiones de confianza de las personas de las cuales se pretende la fidelidad a lo propuesto.

La comunicación, basada fundamentalmente en el potencial de los mass media, supone el manejo adecuado de los recursos tradicionales y de los no tradicionales.

Las llamadas nuevas tecnologías desafían a las empresas a un profesional uso de las mismas, valorando un recurso de uso generalizado que exige un aprendizaje permanente, especialmente para incorporar contenidos de excelencia, y estudiar los intereses en continua transformación.

El mensaje institucional exige coherencia entre dichos y hechos, así como para ir dando cuenta de lo realizado y de lo que se pretende alcanzar. Lo que supone objetivos alcanzables y medibles.

El avance del impacto de las redes sociales, así como el del marketing digital fortalecieron la diversificación y el alcance de la comunicación empresarial.

Este avance se profundizó notablemente durante la pandemia de Covid 19 en 2020.

Uruguay y su Marca País “Uruguay Natural” en el nuevo escenario de la emergencia sanitaria.

Dos acontecimientos influyeron en las transformaciones y en los cambios acaecidos desde marzo de 2020 en nuestro país.

A partir del primer día del mes Uruguay inauguraba un nuevo gobierno como resultado de las Elecciones Nacionales de 2019 y pocos días después declaraba la Emergencia Sanitaria ante los primeros casos confirmados de pacientes con Covid-19.

A los lógicos cambios en la titularidad de las jerarquías en las instituciones del Estado, se agregaba el cambio de signo político del gobierno, y por ende en los criterios estratégicos de los distintos niveles de la gestión.

En lo que respecta específicamente a la Marca País el desafío era mayor. Ya que el marco institucional de la misma, el MINTUR, a pocos días del comienzo de Semana de Turismo, debía resolver sobre decisiones tomadas con anterioridad, derivadas de las planificaciones que deben hacerse y comunicarse previamente en los lanzamientos de temporada.

Aplicado el Análisis PESTA, y en referencia a los cinco factores o grupos de factores que lo componen, las características de nuestro país son:

- Realidad política:

Caracterizada por la estabilidad política del Uruguay, con sus raíces en los dos gobiernos de José Batlle y Ordóñez a principios del siglo XX, la práctica republicana, y el Estado Benefactor. Un Estado que ha generado políticas impositivas equilibradas, espacios de negociación salarial entre trabajadores, empresarios y el gobierno.

- Realidad económica:

La estabilidad económica, desde la crisis de 2002 y hasta la llegada de la pandemia ha estado dentro de los parámetros normales. Con tasas de empleo y evolución de precios controlados.

- Realidad social y cultural:

Aunque con poca densidad demográfica, la sociedad uruguaya ha sido bastante homogénea, integrada y con movilidad social, con raíces en las políticas sociales del primer batllismo y la llegada de inmigrantes. La pandemia y la crisis económica mundial están dejando ver una sociedad con escasa movilidad social.

- Realidad tecnológica:

El desarrollo de las tic's en los últimos años ha posicionado al Uruguay en lugares destacados no solamente por la creación de la infraestructura para su desarrollo, como la instalación de la fibra óptica para los hogares sino también en su aplicación para la educación como por ejemplo el Plan Ceibal.

- Realidad ambiental:

Ya desde la elección de la palabra Natural para complementar la palabra Uruguay, el nombre de la Marca País apostó desde su nacimiento a resaltar el valor de los recursos naturales del país tanto a nivel del paisaje geográfico, así como a su protección.

La aplicación del diagnóstico PESTA en el Uruguay que decretó en marzo de 2020 la Emergencia Sanitaria, hacía suponer que salvo que se tomaran medidas erráticas para detener la pandemia, el país tenía las fortalezas para amortiguar el impacto negativo.

7.4.1 Análisis de los distintos productos. Características de las nuevas piezas promocionales y publicitarias. Las entrevistas.

En este ítem realizaremos el análisis de las distintas fuentes para dar cuenta de la Estrategia Comunicacional como planificación decidida que en el proceso de su aplicación se vio desafiada por un acontecimiento externo que obligó a cambios significativos.

El rediseño estratégico obligado por la pandemia de Covid 19, y por las consecuencias del Decreto de Emergencia Sanitaria, debió tener en cuenta potenciar la experiencia comunicacional acumulada, así como los recursos y herramientas exitosas, y adaptarlos a nuevos escenarios y a nuevas demandas del público objetivo.

En el análisis de las fuentes no solamente se describirán las características de las mismas, sino que se explicarán los contextos a los cuales responden dichas fuentes, dando cuenta de los cambios en la planificación definida antes de la pandemia, los rediseños con la respuesta a la situación de emergencia sanitaria y las medidas que se tomaron para el cumplimiento de los objetivos institucionales en un nuevo contexto, caracterizado por la novedad y la incertidumbre.

Nuevas respuestas para nuevas demandas de un público objetivo que también se transformaba.

7.4.1.1 Los espacios web

7.4.1.1.1 Sitio Oficial de Marca País “Uruguay Natural”

Se analizaron las piezas publicitarias aparecidas en el sitio web de la Marca País Uruguay (<https://marcapaisuruguay.gub.uy/noticias/>), durante el período 1º marzo 2020 – 1º noviembre 2022.

En ese lapso relevamos todas las piezas, pero seleccionamos para su análisis las que editaba la propia Marca País “Uruguay Natural” o en las que, desde otro emisor, las noticias referían a emprendimientos de sus empresas socias.

La primera pieza relevada fue la que da inicio al período del nuevo gobierno nacional a partir del primero de marzo de 2020, de las nuevas autoridades ministeriales y diez días antes de decretarse la Emergencia Sanitaria.

Y la última pieza relevada corresponde al evento más importante para nuestra Marca País luego de decretada la finalización de la Emergencia Sanitaria en abril de 2022. El criterio para fijar la finalización el 1º de noviembre de 2022 y no en abril de ese año, cuando se resuelve el cese del decreto que la impuso en marzo de 2020, es tomar seis meses más para poder evaluar las características del proceso de recuperación del país y la percepción de la “*vuelta a la normalidad*”.

En esos treinta meses las piezas publicitarias tuvieron como objetivo adecuarse a la nueva situación generada por la pandemia de Covid 19, así como a la nueva coyuntura que presentaba el control de la misma.

La nueva situación generada por la emergencia sanitaria en el contexto de un cambio de gobierno nacional implicaba no solamente darle una nueva impronta a las instituciones del Estado, sino planificar una gestión para un contexto de crisis.

En cuanto a la Marca País, sus dos ejes fundamentales: la producción de activos (industriales, comerciales, culturales, etc.) y el turismo debieron adecuarse al nuevo escenario de pandemia. Por lo tanto, la agencia gestora de la misma tuvo que cambiar la planificación institucional tanto en el acompañamiento como en la promoción de esas dos dimensiones institucionales.

El sitio web institucional se transformó en una plataforma vital para informar y para colaborar con las empresas socias de la Marca País, y acompañar a los ciudadanos.

- **RESPUESTA INSTITUCIONAL A LA CRISIS**

Desde la elección de su título “*Conocé lo que está pasando en Uruguay*”, el objetivo del sitio web institucional fue informar y acompañar la actualidad, especialmente desde el objetivo fundamental de promoción del Uruguay a partir de sus fortalezas, relacionadas con la Marca País.

El sitio brinda información institucional e información de medios de prensa, así como la proveniente de empresas e instituciones públicas o privadas que promuevan o promocionen a nuestro país y a su gente.

Luego de que las dos primeras piezas publicitarias del mes de marzo de 2020 informaran sobre la toma de mando del nuevo presidente de la República, el sitio web de Marca País retomó el estilo tradicional de comunicación.

Entre el día 3 y el día 12 de ese mes aparecen 14 piezas publicitarias que continúan con los tipos de emisores (personas, empresas e instituciones del ámbito público o privado), vehículo del mensaje (noticia de prensa, mensajes institucionales, etc.), y los temas de interés (industria, comercio, turismo) que son la base de la comunicación estratégica de la Marca País “Uruguay Natural”.

Pero nos parece importante señalar dos piezas del sitio web que podrían ser el anuncio del comienzo de la crisis. La primera, con fecha 12 de marzo, en donde aparece un mensaje que el capitán de la selección uruguaya de fútbol, Diego Godín había transmitido por Instagram, en el que afirma que *“en esto todos jugamos y luchamos en el mismo equipo”*. Como jugador del Inter de Milán, estaba viviendo las consecuencias del virus en una de las ciudades italianas con mayor difusión del contagio.

Luego de apelar al ánimo, sobre todo de quienes están padeciendo la enfermedad, hace un llamado a la responsabilidad de todos *“para volver a la normalidad lo antes posible”*.

La segunda es un artículo de La Diaria que transcribe un artículo que publicó El Cronista el día 5 de marzo, llamado *“El coronavirus llega a Uruguay luego de haber atravesado varias ciudades y continentes”*, y que trata de un reportaje realizado a la Antropóloga Cultural y Doctora en Urbanismo Adriana Goñi, egresada de la Universidad de la República.

En ese interesante artículo la Dra. Goñi desarrolla una extensa descripción de lo que posiblemente sucederá en toda la sociedad mundial, de lo que destacamos un fragmento de uno de los impactos de la crisis sanitaria relacionado con la Marca País.

“...Sin embargo, lo que nos enseñan otras ciudades es que las medidas del gobierno no han podido evitar en el sector privado la caída de comercios familiares, empleos, abastecimiento de bienes y servicios. Alguna tímida plataforma estatal de formación se está activando luego de tres semanas, porque no saben cuándo reabrirán las escuelas”.

Y agrega que *“por cada medida de prohibición/prevenición que se tome, tiene que haber otra que cuide a las personas, las actividades comerciales, sociales y culturales que se puedan ver”*

afectadas, así como el uso del espacio público y de la ciudad misma. Medidas que nos hagan protagonistas para poder modificar nuestros comportamientos, que nos permitan no aislarnos, colaborar y no competir”.

Afirmación realizada para un periódico extranjero pocos días antes que nuestro país decretara la Emergencia Sanitaria. Artículo de ese periódico que se compartía desde el sitio web institucional.

El viernes 13 de marzo de 2020 se promulgó el decreto de Emergencia Sanitaria y el martes 17 aparece en el sitio web institucional el artículo informando *que “En función de la declaración de emergencia sanitaria emitida por Presidencia de la República y para mitigar el riesgo de propagación del coronavirus COVID-19, desde el lunes 16 y hasta el viernes 27 de marzo inclusive, la agencia de promoción de inversiones, exportaciones e imagen país, Uruguay XXI, llevará adelante su trabajo en forma remota”.*

Luego de recordar que la agencia permanecerá abierta, aunque sin atención al público, así como los horarios habilitados, brinda las distintas direcciones de correo electrónico de las distintas unidades administrativas de la Agencia.

Hasta el levantamiento del decreto de la Emergencia Sanitaria el sitio web institucional de Marca País “Uruguay Natural” fue la plataforma central para informar y acompañar a la población en general y a las empresas en particular para la adecuación a una coyuntura desfavorable.

El portal fue clave además para que desde el exterior se supieran los avances y logros de Uruguay superando creativamente el momento difícil, fundamental para el fortalecimiento de nuestra Marca País.

Luego del mensaje de Godín, y a tres semanas del distanciamiento social para frenar los contagios, un mensaje institucional de Marca País “Uruguay Natural” destaca la gran cantidad de acciones solidarias dirigidas sobre todo a quienes más lo necesitan y como aparecen respuestas creativas para paliar el mal momento consecuencia de los efectos del aislamiento.

Para ordenar el material a partir de la respuesta institucional a la crisis, ordenaremos los artículos seleccionados del sitio en grupos temáticos.

Comercio

Se comunica sobre el Portal Informativo COVID 19, resultado del acuerdo entre Uruguay XXI y Cancillería para brindar datos relevantes para las empresas exportadoras.

Ante las consecuencias de la pandemia a nivel comercial, se busca contribuir con *“las empresas uruguayas exportadoras o con potencial exportador de bienes y servicios, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas”*.

Gestionado por Uruguay XXI, *“la agencia de promoción de exportaciones, inversiones e imagen país”*, sus contenidos brindan información actualizada *“sobre mercados internacionales, tendencias y alternativas, apoyos, recursos y aplicaciones interactivas de inteligencia competitiva, así como una agenda de actividades a distancia y eventos internacionales reprogramados”*.

Otra de las iniciativas exitosas de la institución fueron los talleres on line que ofreció a sus empresas socias, ya que se trataba de ayudarlas a adecuarse a la nueva situación desde preguntas básicas.

Uruguay XXI junto a la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) organizaron el taller online: *¿Qué herramientas y medidas tengo para mí empresa ante la situación actual?*

Y con la empresa Mercado Libre organizaron el taller virtual: *¿Cómo puedo potenciar mi negocio vendiendo online?*

Se anuncia además la realización on-line del MoWeek, el principal acontecimiento de la moda en nuestro país.

Otro tema en donde el apoyo y la difusión institucional se constituyeron en un soporte muy importante fue en la reconversión de las empresas socias de Marca País.

El sitio muestra algunos casos en distintos rubros.

Uno de los ejemplos fue la creación del llamado Festivalito Loog, iniciativa de Loog Guitars Uruguay, empresa socia de Marca País, donde se presentaron propuestas artísticas y gastronómicas.

La solidaridad de los músicos con sus colegas plasmó con la convocatoria #unidosconMUSica, que a partir de la plataforma MUS, se ayudó a artistas que estaban pasando mal.

Algunos de los embajadores de la Marca, como el cocinero Hugo Soca que compartió su experiencia de verse obligado a cerrar su restorán y convertirlo en un almacén para adecuarlo al contexto.

Otros ejemplos son el del músico Tatita Márquez que desde el hashtag “#Nos juntamos igual”, daba clases virtuales desde su casa. El del cocinero Diego Ruete que desde su proyecto “Educocina” aumentó su contacto con la gente. Y el del músico Luciano Supervielle con un show desde su casa.

Tal vez el sector que se vio favorecido por las restricciones que en general trajo la pandemia, fue el del comercio electrónico.

Las desventajas de algunas empresas produjeron ventajas para otras.

Las restricciones a la presencialidad trajeron disminución en las ventas, desequilibrio en las finanzas de las empresas y establecimientos comerciales. Eso sumado a que no todos ellos estaban preparados en formas alternativas para adaptarse al nuevo escenario.

Esas alternativas fueron brindadas por quienes vendían infraestructura y asesoramiento para el comercio electrónico. Las empresas de marketing y publicidad incrementaron muchísimo su actividad comercial.

Cultura

En ese mismo mes con el título *“Uno de los próceres de la música uruguaya integra la lista de personalidades que nos representan en el mundo”* Marca País informa en el contexto de la Feria Muy Verano 2020, que *“Rubén Rada, músico, compositor, percussionista, cantante, actor y conductor de televisión uruguayo fue declarado Embajador de la Marca País Uruguay Natural”*.

Afirmando además que *“... el admirado y querido Negro Rada se suma así a la lista de personalidades uruguayas que llevan nuestra bandera por el mundo, dejando bien parada la imagen de Uruguay allí dónde van”*.

También se anuncia que *“como todos los grandes el mundo, nuestro embajador de Marca País, Hugo Fattoruso compartirá su música desde su casa el próximo domingo 29 de marzo a las 18 hrs. (hora uruguaya)”*

Otro artículo informa acerca de la nominación de varios embajadores de nuestra Marca País “Uruguay Natural” que están nominados a los Premios Graffiti 2020 que como siempre en su 18ª edición reconoce a lo más destacado de la música uruguaya.

Turismo

También en ese mismo mes aparece otra pieza elaborada por el MINTUR que invita a las personas a cuidarse y a *“hacer turismo”* sin salir de la casa. Para eso invita a ver UruguayNatural.tv, el canal de YouTube del Ministerio. Según el mensaje, la suspensión de los espectáculos artísticos para evitar las aglomeraciones y frenar los contagios, no impide que con la *“imaginación y la mente”* recorrer el país. Ofrece más de 2.000 contenidos.

En otro artículo se informa que se vinculará la app CoronavirusUy con sistemas regionales parecidos para proteger la salud de los uruguayos sin perjudicar al turismo, fundamental entrada de divisas.

Otra de las piezas del sitio web aparece con el título *“Seis pueblos uruguayos emblemáticos para hacer turismo”*.

En el marco de seguir promoviendo los paisajes naturales uruguayos se presentan aquí seis lugares típicos que se hicieron acreedores del Premio Pueblos Turísticos, distinción creada por el MINTUR en 2013.

Conchillas, Santa Catalina, Mal Abrigo, Cerro Chato, Colonia Julia Arévalo y Minas de Corrales forman parte de ese itinerario.

Como ese Ministerio afirma, consiste en replicar un evento que busca *“promover proyectos de desarrollo local que optimicen los atributos patrimoniales y ambientales propios de la localidad y su entorno inmediato”*.

Promocionando al Uruguay de los *“humedales, bosques, montes nativos, dunas, sierras, lagos y ríos”*, otro artículo invita a conocer, visitar y disfrutar de los paisajes que identifican al Uruguay Natural.

Propone en esta oportunidad cinco parques naturales emblemáticos como son: a) la Quebrada de los Cuervos y Sierras del Yerbal – Treinta y Tres, b) Esteros de Farrapos e Islas del Río Uruguay – Río Negro, c) Cabo Polonio – Rocha, d) Paso Centurión y Sierra de Ríos – Cerro Largo y c) Humedales de Santa Lucía – Montevideo, Canelones, San José.

Fechado en enero de 2021 cuando las restricciones a la presencialidad se habían flexibilizado, de todas maneras se *recomienda “primero contactarse con el lugar para informarse sobre horarios y protocolos”*.

En otro artículo, promoviendo el turismo en Paysandú, se invita a conocer y recorrer por dentro el Castillo Morató, para lo que se cuenta con visitas guiadas.

Otra pieza del sitio ofrece la posibilidad de conocer el estado sanitario de las playas de Montevideo, Canelones, Maldonado y Rocha, así como la infraestructura con la que cuentan para la atención esencial en esos lugares. Las cuatro intendencias ofrecen aplicaciones tecnológicas para ello.

Otro artículo informa sobre espacios gastronómicos a partir de la propuesta *“Ruta de mercados gastronómicos en Montevideo”* con atractivas ofertas, muchas de ellas temáticas.

Atendiendo a la importancia de la naturaleza y el cuidado del medio ambiente, otro artículo presenta el proyecto SOS Rescate Fauna Marina como *“un paseo para aprender y colaborar con los animales”*. Se agrega que está en el departamento de Maldonado y que dispone de tours guiados, cuya recaudación siguen salvando vidas.

Llamando a *“romper con la rutina y salir de picnic”* por Montevideo, otro artículo recuerda que teniendo un promedio de un árbol cada cuatro habitantes –lo que la sitúa por encima de otras importantes capitales latinoamericanas-, la metrópolis de nuestro país cuenta con muchos parques cercanos.

En esta oportunidad se recomiendan a) el Jardín Botánico, b) la Quinta García de Zúñiga | Museo Juan Manuel Blanes, c) el Parque Rivera y d) el Club de Golf del Uruguay.

Un aporte importante en el rubro turismo fue la creación del Portal Uruguay365.uy, primera plataforma de ofertas turísticas creado por el mayor grupo de turismo del Uruguay y que presenta una variedad de opciones como destino turístico en nuestro país.

Una de las que informa el sitio web de la Marca País “Uruguay Natural” es la que, conmemorando el Día Internacional de la Mujer, propone *“conocer 8 emprendimientos turísticos liderado por mujeres”*. En el artículo se ofrecen *“varios enlaces a las actividades que ofrecen así como algunas experiencias que se llevan a cabo en los entornos de los lugares donde se desarrolla la actividad”*.

Herramientas lúdicas virtuales

Ante la exhortación a quedarse en casa, otro artículo anuncia que *“Marca País Uruguay Natural te invita a divertirse junto a tu familia o amigos en esta época de #QuedarseEnCasa”*. La propuesta es poder descargar libre y gratuitamente juegos didácticos con iconografía.

Se elaboró un juego virtual propio de la Marca País *“JUGÁ CON MARCA PAÍS”*, el cual consistía en juegos didácticos de memoria y aprendizaje con la finalidad de entretener a los más pequeños en el periodo de emergencia sanitaria y confinamiento.

Mediante un formato dinámico y divertido, se daban a conocer diferentes lugares de nuestro país, así como también valores de nuestra cultura uruguaya.

A su vez, se incentivaba a subir una foto del juego etiquetando a la Marca País “Uruguay Natural” en las redes sociales mediante el hashtag #JugáConMarcaPaís.

Producción

Con el objetivo de recolocar al sector lanero, Uruguay XXI y el Plan Estratégico Nacional del Rubro Ovino crearon la marca Uruguay Wools.

La lana uruguaya es muy valorada en el exterior por su buena calidad. Tradicionalmente ha estado asociada a la exportación de la materia prima, pero desde hace un tiempo la manufacturación para la creación de prendas con diseños creativos, ha facilitado el surgimiento de un trabajo artesanal sustentable con mano de obra fundamentalmente femenina.

El presidente de Uruguay XXI manifestó además que más de 300 pymes trabajan en el rubro, por lo que se comprometió a incrementar la exportación de sus productos.

El potencial exportador de las pymes de todos los rubros es la apuesta a la que se comprometió dicha institución, pero agregó que *“por la propia naturaleza de su negocio no toda pyme tiene que tener un perfil exportador”*. Y que, si tradicionalmente Uruguay XXI ha colaborado con las pequeñas y medianas empresas en capacitarlas y promoverlas, ahora *“queremos ser una agencia de concreción, no solo de promoción”*.

Las ventajas competitivas que tuvo el país a partir de las medidas sanitarias tomadas para combatir la pandemia, favorecieron no solamente la reconversión de muchas empresas, sino aprovechar para fortalecer rubros como las vinculadas a las nuevas tecnologías.

Es el caso de una de las piezas relevadas en donde se informa de un grupo de productores audiovisuales diseñarán un plan estratégico que presentaron a las autoridades del gobierno basado en el prestigio que desde hace muchos años tiene la industria del cine y la publicidad uruguayos.

La fuerza del mencionado argumento más las cifras de empresas, y empleos directos e indirectos que generaría el proyecto, hizo que el gobierno decidiera aumentar la inversión en dicho rubro.

Como se afirma en dicho artículo el director ejecutivo de Uruguay XXI resaltaba la importancia de la propuesta expresando que *“El rol del audiovisual durante la pandemia fue clave porque es un dinamizador. El 40% del presupuesto de cualquier rodaje se gasta en hotelería, catering y transporte, que fueron tres rubros inmensamente golpeados por el COVID-19, así que el hecho de poder rodar significó dar un respiro económico a esas empresas”*.

Con un lugar destacado dentro de la producción en nuestro país, el diseño nacional es uno de los rubros que más ha crecido. Prueba de ello, es lo que informa otro de los artículos en el cual desde Marca País se le hace un reportaje a la responsable de la Consultora DioslasCria, respecto al proyecto Destino Diseño UY, iniciativa impulsada junto a la responsable de MoWeek, el mayor evento de la moda nacional.

Destino Diseño UY es una plataforma de e-commerce para fortalecer e incrementar el diseño uruguayo en nuestro país y en el exterior. En la presentación de la iniciativa participaron autoridades de Uruguay XXI, del B.R.O.U., de A.N.D.E.

En palabras de una de las responsables de dicha iniciativa, “la plataforma abarca el diseño desde diferentes aristas, vinculando diversas categorías como indumentaria, decoración, gastronomía y arte, con especial foco en la utilización de materias primas uruguayas con el objetivo de ofrecer productos con identidad nacional... con mano de obra uruguaya, apostando a la interacción y a la profesionalización de los emprendedores”.

La respuesta institucional a la crisis desde Uruguay XXI como agencia responsable de la Marca País, fue entonces continuar con el objetivo fundacional, adaptándose al mundo en pandemia.

De acuerdo a esta consigna, y aunque parezca un juego de palabras, la respuesta fue ayudar a dar respuesta a empresas e instituciones socias de Marca País para que desde distintas situaciones de partida pudieran adaptarse a la difícil coyuntura de la pandemia y a las medidas sanitarias para evitar los contagios.

Defender la fortaleza y el prestigio logrado por la Marca País “Uruguay Natural” desde su creación.

• **ESTRATEGIA COMUNICACIONAL**

Si como se dijo en el párrafo anterior, la respuesta institucional fue ayudar a dar respuesta, la estrategia comunicacional de Uruguay XXI, fue colaborar con las empresas e instituciones socias de Marca País para que también desde distintas situaciones de partida y desde sus características y particularidades, rediseñaran sus estrategias comunicacionales para adaptarse a un escenario global muy complejo.

En marzo de 2020 la llegada del Covid 19 a nuestro país y la declaración de la Emergencia Sanitaria trajeron temor y desconcierto a toda la población.

El temor al contagio y las exhortaciones de las autoridades políticas y sanitarias provocó limitaciones no solamente en la movilidad.

La situación de muchas personas se vio agravada por la crisis provocada por el cierre de empresas y comercios. Si bien este cierre era en principio temporal, para muchos de estos emprendimientos significó el cierre, por lo que muchos trabajadores ingresaron al seguro de desempleo con la incertidumbre del reintegro.

Uruguay XXI fue desde su creación una institución moderna que siguió avanzando en infraestructura y recursos humanos capacitados para su objetivo principal. Como se afirma en el portal institucional, es la *“agencia responsable de la promoción de exportaciones, inversiones e imagen país”*.

Por lo que su tarea principal es *“potenciar la capacidad exportadora y la competitividad de las empresas uruguayas, promover al país como un destino atractivo para las inversiones productivas e impulsar la Marca País Uruguay Natural en el mundo”*.

Se trataba de dar difusión a las fortalezas del Uruguay.

Con más de mil empresas socias, tuvo que revisar estrategias de gestión y de comunicación estratégica para seguir fortaleciendo la Marca País en un panorama complejo.

Preparada para su adaptación a la nueva situación, su gestión se dirigió a colaborar con sus socios para sobrevivir la coyuntura y salir fortalecidos.

Si bien muchas empresas habían avanzado en el uso de las tecnologías, otras estaban rezagadas, por lo que hubo que apoyarlas para llevar adelante el teletrabajo y las tiendas en línea.

Plataformas técnicamente o artesanalmente diseñadas para las actividades de producción o comercialización de bienes y servicios, así como las relacionadas con la educación o la salud, se empezaron a multiplicar.

Uno de los artículos que ya analizamos anteriormente trata sobre un caso de respuesta a la crisis. Consideramos que este caso también ejemplifica la reconversión de la estrategia comunicacional de una empresa.

En ese reportaje a la directora de la Consultora DioslasCria, el cambio de estrategia comunicacional de su empresa produjo un proyecto, Destino Diseño UY, portal de difusión y buscador de productos, servicios y destino de diseños.

El equipo creador de la plataforma trabajaba con diseños y marcas, pero el desafío de reconversión en el tiempo de la emergencia sanitaria, hizo que el proyecto de la plataforma fuera más integrador. El objetivo de la nueva estrategia comunicacional no solamente pretendía difundir diseños y marcas sino también todos aquellos productos nacionales de otros rubros asociados a la identidad nacional.

Pero también se hicieron necesarias para entretener en los tiempos de ocio.

El e-commerce abrió posibilidades para empresas y comercios en todos los rubros. Según un artículo del diario El Observador de abril de 2020 y que comparte el sitio web de Marca País, *“desde la llegada del coronavirus, lo que crece son las ventas de artículos de primera necesidad (limpieza y salud) y productos que se asocian a la cuarentena, como juguetes y juegos para adolescentes y niños (playstation, juegos de caja, hamacas y camas elásticas) y artículos de deporte y fitness, como caminadores, bicicletas fijas y elementos de musculación”*.

Pero la virtualidad fue esencial para otro tipo de ventas de ofertas culturales y para las capacitaciones laborales. El mismo artículo de El Observador agrega que el momento complicado brinda la posibilidad de articulaciones de solidaridades varias, así como de apoyos frente a vulnerabilidades, como las contenciones en situaciones de depresión incrementadas por el aislamiento.

Fue importante la virtualidad también para la realización de eventos. Como el caso del MoWeek, el mayor evento de moda de nuestro país, que sin perder su carácter debió reinventarse cambiando al formato digital a partir de las herramientas de las tiendas virtuales.

Artesanos y diseñadores de vestimenta, zapatos, carteras, joyería, bijouterie y accesorios, tuvieron oportunidad mediante la virtualidad de ampliar sus posibilidades.

Como afirma una empresaria consultada en un artículo del sitio, la virtualidad *“es una herramienta que vino para quedarse, porque nos permite un mayor alcance, especialmente en el interior del país y para quienes no pueden ir al evento presencial”*.

En síntesis, la Estrategia Comunicacional de la Marca País “Uruguay Natural” desde la declaración de la Emergencia Sanitaria, estuvo dirigida primeramente y en general, a los habitantes del país, ya que comenzó cumpliendo su responsabilidad social informando sobre la

nueva realidad de la pandemia, compartiendo las sugerencias y recomendaciones de las autoridades responsables de la salud pública.

Y en cuanto a la responsabilidad institucional como Marca País, en referencia a sus dos ejes fundamentales, la producción de activos (comerciales, industriales, culturales, etc.) y el turismo, desde el primer momento, se informó sobre las nuevas modalidades implementadas para la vinculación on line con las empresas socias y con las instituciones públicas y privadas. La página web institucional fue el vehículo de articulación para informar sobre las nuevas formas de cumplimiento de los objetivos de la Marca País en el nuevo contexto.

Y para la respuesta a las nuevas demandas en cuanto al apoyo a las empresas socias en referencia a conocimiento y perfeccionamiento de las nuevas tecnologías para el intercambio comercial no presencial, así como la búsqueda de proveedores y de clientes en el marco del incremento de la virtualidad.

Otro desafío fue la respuesta al público objetivo que en algunos rubros cambió, pero en la mayoría de los casos se trató de los grupos de personas de siempre, pero con necesidades distintas por el nuevo escenario consecuencia de la pandemia de Covid 19.

En cuanto a nuevos protagonistas como público objetivo un ejemplo fueron los niños y adolescentes, debido a los períodos de suspensión de la presencialidad en escuelas y liceos. La continuación de los cursos de manera on line, motivó que en la página web de la Marca País “Uruguay Natural” se crearan espacios para lo lúdico, con juegos para niños y adolescentes, para jugar solos y en familia, así como espacios de entretenimiento cultural con oferta de grupos musicales, de teatro o de talleres didácticos desde lo artístico o gastronómico.

En lo referente al público objetivo de siempre, pero con distintas demandas debido al nuevo contexto sanitario, y desde la consigna “quedate en casa”, tanto desde la página web institucional, como desde la del Ministerio de Turismo, se apostó a los “viajes remotos”, poniendo por ejemplo a disposición más de 2.000 contenidos en UruguayNatural.tv, el canal de Youtube del Ministerio.

Por el cierre de fronteras, se incentivaron las propuestas de turismo interno, así como para reales y potenciales turistas extranjeros que demandaron lugares saludables de aire libre y naturaleza, ya que nuestro país ofrece diversas alternativas.

Como vimos en el análisis de las fuentes, la estrategia comunicacional de la Marca País adaptada al nuevo contexto pandémico recogió muy buenos resultados.

• CARACTERÍSTICAS DE LA RECUPERACIÓN DE LA “NORMALIDAD PREPANDÉMICA LUEGO DEL DECRETO QUE LEVANTÓ LA EMERGENCIA SANITARIA.

Decretado el cese de la Emergencia Sanitaria en abril de 2022 la vuelta a la normalidad no fue un corte brusco porque la flexibilización había sido un proceso.

La presencialidad fue volviendo, pero la virtualidad no se fue porque la experiencia había dejado aprendizajes como para seguir manteniendo lo que tanto había servido.

Cada sector o rubro de la economía fue recuperando la normalidad de acuerdo a las características de sus emprendimientos y de la situación del mercado.

Las empresas que más ganaron fueron las tecnológicas. Si bien la necesidad hizo convocarlas a partir de marzo de 2020, dos años después la necesidad ya no era tal, el proceso de avance de infraestructuras tecnológicas.

Según otro artículo relevado en el sitio, *“Desde el «Netflix para niños» hasta test diagnósticos, tecnológicas uruguayas despegan en pandemia. Compañías consolidadas y nuevos emprendimientos con foco en la salud, la investigación, el agro, la educación y la logística logran un crecimiento exponencial de sus negocios o hallan nuevos mercados”*.

A partir de abril de 2022 las instituciones y empresas que habían sobrevivido a la compleja coyuntura de la pandemia, habían salido fortalecidas.

Como se pudo apreciar en las instancias de la 14ª edición del Punta Tech de 2021, donde el mensaje principal fue la renovación, la creatividad y la colaboración.

Las nuevas tecnologías generadoras de la virtualidad habían dado respuesta a casi todas las demandas.

Uno de los temas importantes para el fortalecimiento empresarial que se observó luego de levantada la Emergencia Sanitaria fue el de la colaboración de las organizaciones dedicadas al sector emprendedor.

Como se comenta en otro artículo, *“la Agencia Nacional para el Desarrollo (ANDE), la Asociación Nacional para la Investigación e Innovación (ANII) y la incubadora Rabbit, coinciden en que gran parte de los proyectos basados en tecnología demostraron flexibilidad y resiliencia durante la crisis”*.

En mismo artículo la gerente de Emprendimiento de ANDE señala la importancia de que *«Al ser estructuras livianas, con capacidad para cambiar sus modelos de negocios y adecuarse a las plataformas digitales rápidamente, muchos emprendimientos tienen más probabilidad de sobrevivir que las empresas más consolidadas, rígidas y con funcionamiento pesado»*,

Durante el período de la emergencia sanitaria la mayor vulnerabilidad estuvo en las pequeñas y medianas empresas.

Uruguay XXI puso foco en este tema y cogestionó el Proyecto PYME al MUNDO,

“iniciativa de carácter público privado orientada a la profesionalización exportadora de pequeñas y medianas empresas uruguayas con el soporte y el asesoramiento de la ANDE, la ANNI y el BROU” dirigido a asistir a las pymes a prepararse para salir al mundo exportando a las que nunca lo han hecho y colaborando para aumentar exportaciones aquellas que lo han empezado a hacer. Para eso se asignaron mentores. La convocatoria fue para 21 cupos y se presentaron 80 pymes.

Jaime Miller, director ejecutivo de Uruguay XXI y participante como mentor, explicó que *“exportar no es sencillo, no ocurre enseguida pues hay que tener presencia constante en los mercados. Pero hacerlo eleva el nivel de exigencia, diversifica los riesgos y potencia el crecimiento de las empresas”*.

Muchas pymes pudieron recuperarse y superar el período crítico.

En cuanto al turismo, la presencialidad trajo nuevamente las ofertas interesantes, encontrando espacios preparados para retomar el camino con más experiencia.

De las destacadas en el sitio web aparece el impulso de la Intendencia de Montevideo con la propuesta de una docena de nuevos circuitos turísticos, con paseos diurnos y nocturnos.

La Intendencia de Montevideo, afirmó que la comuna capitalina apoyaría todas las iniciativas privadas agregando que en ese rubro existe mucho trabajo femenino e informalidad laboral. Las propuestas fueron elaboradas por empresas privadas, el MINTUR y la IM.

También aparece un reconocimiento a nuestro país, rincón de turismo responsable por el circuito Corredor de los Pájaros Pintados, postulado para el premio de Turismo Responsable del World Travel Market Latinoamérica. Luego de estar entre los cuatro finalistas obtuvo la medalla de plata.

Desde otro sector, pero mostrando también que el turismo siguió conservando la solidez de la Marca País a pesar de los momentos duros de la pandemia, la vitivinicultura nacional logró un paso importante. A través del MINTUR, y en el marco de su Segundo Encuentro Internacional, GWTO-OMET, la Organización Mundial de Enoturismo *“conectó a Uruguay con Portugal, con el objetivo de abrir el debate con los expertos de organismos públicos, instituciones académicas y empresas del sector para promocionar las denominadas marcas-país de los países y sus regiones enoturísticas”*.

Según el presidente de Turismo de Portugal *“la pandemia nos ha enseñado que solos no hacemos nada”*, agregando *“hay que mirar hacia fuera para compartir sinergias, experiencias e intercambios... con el objetivo de aumentar las ventas y la economía”*.

Como otra muestra de que el sector turístico salió fortalecido fue la convocatoria que realizó el MINTUR y el INEFOP a empresarios y trabajadores del sector turismo para realizar cursos de capacitación a través de la plataforma on line Coursera. Serían sin costo y con certificación.

Según se afirma en el artículo aparecido en el sitio web, las instituciones convocantes entienden importante la preparación de recursos humanos dada la importancia del turismo como fuente de ingresos para el país y las demandas que comenzaban a crecer a partir del control de la pandemia.

Finalmente creemos importante cerrar este ítem con dos acontecimientos que de alguna manera demostrarían que, terminada la emergencia sanitaria, la recuperación de las actividades de las instituciones o empresas relacionadas con la Marca País fue satisfactoria.

Y que, si bien los contextos nacionales, regionales y mundiales lógicamente eran distintos a marzo de 2020, las manifestaciones de resiliencia, colaboración y solidaridad habían mostrado su eficacia.

Uno de esos acontecimientos aparece en el artículo que en mayo de 2022 informa sobre el primer Congreso Internacional de Turismo organizado por la Organización Mundial de Turismo, que se estaba realizando en ese momento en Punta del Este.

En el marco de intercambiar visiones acerca de los desafíos de la post pandemia en la etapa de reactivación, autoridades, técnicos y especialistas del rubro, se proponen hacer un balance sobre las debilidades y las fortalezas demostradas por el sector durante el período de la pandemia. A partir de allí ver formas de potenciar lo positivo y corregir lo negativo, y abordar temas como *“los derechos de los turistas y prestadores, las situaciones de emergencia y asistencia, las nuevas tecnologías y la necesidad de una legislación integrada y un marco general coordinado para el turismo”*.

Forman parte también de la agenda de temas a *compartir “el turismo de congresos y su desarrollo luego de la crisis sanitaria, los desafíos de la comercialización electrónica del turismo y las nuevas tecnologías frente al turista, la relación entre turismo, territorio y sostenibilidad”*.

Este Congreso, que se da en el marco de la 67ª reunión de la Comisión Regional de la OMT para las Américas, compartirá también asuntos como *“el turismo social y el turismo accesible como oportunidad de modelos subsidiarios y sustentables, el impacto de la crisis sanitaria y los desafíos de la industria turística, turismo e inversión, gestión de destinos turísticos, soluciones ante las nuevas formas de alojamiento y presentaciones de tecnoturismo”*.

El otro de esos acontecimientos aparece en dos artículos.

El primero de ellos en marzo anuncia que el IX Foro Iberoamericano de Marca País volverá a sesionar octubre en nuestro país, que el encuentro tendrá formato híbrido, se realizará en dos jornadas y que las ciudades que alojarán a los representantes de 20 países, serán

Montevideo y Punta del Este.

Este importante evento, que se creó y organizó en nuestro país en 2013, *“acercará las tendencias mundiales de branding y posicionamiento país y permitirá compartir experiencias de gestión entre los miembros del Consejo Iberoamericano de Marca País (CIMAP)”*.

Se recuerda que el evento *“es la instancia técnica regional para fortalecer los vínculos entre sus miembros y dinamizar las relaciones económicas, comerciales y de inversión entre las empresas de los países iberoamericanos a través del intercambio de experiencias en el diseño, construcción, gestión y sostenibilidad de las marcas país y destino”*.

El segundo de ellos informa sobre el IX Foro Iberoamericano de Marca País ya realizado, destacando en la apertura del mismo la presencia y palabra del creador de la marca original y responsable local de ella que en la oportunidad presentó el portal Uruguay.Uy. Esta plataforma digital *“se propone posicionar al país en el mundo a través de cuatro áreas: atracción de turismo, de residentes, de inversiones y promoción del comercio exterior”*.

En el evento además se hizo la presentación del nuevo licenciamiento de Marca País en nuestro país, con la certificación de LSQA, que realiza Uruguay XXI con el LATU.

El encuentro, que *“acercó tendencias mundiales de branding y posicionamiento país y permitió compartir experiencias de gestión entre los miembros del Consejo Iberoamericano de Marca País”*, mostró que la Marca País “Uruguay Natural” sigue siendo considerada una de las mejores en el contexto iberoamericano.

El análisis del último artículo del sitio web de la Marca País “Uruguay Natural” cierra el período en el que se ubica nuestro objeto de estudio y de investigación, y también cierra el año del levantamiento de la Emergencia Sanitaria y de la vuelta a otra “normalidad”.

A modo de cierre de este ítem, nos parece importante señalar que una vez declarada la pandemia por COVID19 en el país, “Uruguay Natural” elaboró una serie de acciones para sobrellevar esta situación.

La institución Marca País “Uruguay Natural”, elaboró importantes acuerdos con instituciones o empresas públicas/privadas, como, por ejemplo:

- Convenio con ANDE

A su vez, la Marca País, en convenio con ANDE (Agencia Nacional de Desarrollo), organizó un taller online gratuito y exclusivo para socios de “Uruguay Natural”.

El taller denominado “¿Qué herramientas y medidas tengo para mí empresa en la situación actual?” fue dictado por Carmen Sánchez (presidenta de ANDE) y Mercedes García (Gerente de acceso al Financiamiento). El mismo tuvo lugar el jueves 23 de abril a las 11:00 horas a través de la plataforma zoom, y pretendía brindar soluciones y herramientas al sistema emprendedor uruguayo debido a la crisis atravesada por la pandemia.

Participaron del mismo aproximadamente 100 empresas socias de la Marca País, las cuales participaban vía chat intercambiando opiniones e inquietudes sobre el tema en cuestión.

- Convenio con Mercado Libre

Debido al confinamiento por cuarentena, un sector que tuvo un gran crecimiento en esta situación fue el comercio electrónico, debido a que las ventas presenciales se vieron totalmente afectadas por el confinamiento y el cierre de locales comerciales.

Es así, que Uruguay Natural, sumado a Uruguay XXI y con la colaboración de Mercado Libre, nace el segundo taller virtual para socios de la Marca País. Este taller tendrá como foco principal las ventas online y el comercio electrónico; sector sumamente beneficiado por la pandemia.

“¿Cómo puedo potenciar mi negocio vendiendo online?” fue un taller virtual dictado por Diego Pérez (Category Head de Mercado Libre) y Noela Ferrés (Supervisora de pagos en Mercado Pago) en el cual se abordó como tema fundamental los beneficios y los requisitos de Mercado Libre como canal de ventas mediante la herramienta de Mercado Pago.

7.4.1.1.2 Artículos publicados en páginas de instituciones y/o empresas públicas y privadas.

De los artículos revisados para el análisis se seleccionaron siete, tratando de integrar diferentes instituciones, visiones y circunstancias para complementar nuestro objeto de estudio.

Los artículos elegidos tienen distintos formatos e informan desde distintas perspectivas las experiencias institucionales y/o empresariales en el contexto de crisis.

Cuatro de ellos corresponden al año 2020 y tres al 2021.

Ordenados cronológicamente, el primero de ellos, a tres meses de declarada la Emergencia Sanitaria, desde la página de Uruguay, Marca País, expresa la necesidad de la reconversión de las empresas para adaptarse a la compleja coyuntura. Poniendo ejemplos, destaca la adaptabilidad de varias de las empresas socias y amigas de la Marca País “Uruguay Natural” a la situación planteada por la pandemia.

El segundo artículo, al mes siguiente, desde la Universidad ORT, la consigna es similar a la del artículo citado anteriormente. A partir de la información sobre un webinar dictado por un especialista español en Estrategia de Marca, Marketing y Negocio, se analizan los desafíos de las empresas en un momento tan complejo, pero a su vez las oportunidades para las transformaciones superadoras.

Al mes siguiente, un artículo de la Agencia EFE informa sobre una charla virtual que desde la Torre Ejecutiva de Montevideo en el Día de la Exportación realiza el presidente de la República, el Dr. Luis Lacalle Pou, en donde entre otros temas insiste en que Uruguay debe apostar a “*ser una Marca*” aprovechando los desafíos de la pandemia para el comercio internacional y profundizar las exportaciones aprovechando las potenciales oportunidades del comercio global.

El cuarto artículo corresponde el diario El Observador, que, en diciembre del año de la declaración de la Emergencia Sanitaria, informa sobre la promoción de 17 destinos turísticos naturales uruguayos, “*para los uruguayos*”.

El quinto artículo corresponde a la página de Uruguay XXI, dos meses después del artículo de El Observador, promocionando las inversiones, exportaciones y la Marca País, destaca a nuestro país como el mejor de América en la gestión de la pandemia.

El sexto artículo refiere a una entrevista realizada a la Gerenta de Marca País de Uruguay XXI por la Revista Hacer Empresa, del IEEM, que buscaba saber cómo se había gestionado institucionalmente en la coyuntura de la pandemia la agencia que ella gerenciaba.

Finalmente, el último artículo elegido corresponde a la página del Poder Legislativo Nacional, específicamente de la Cámara de Senadores, donde se informa acerca de la entrega del Premio Nacional de Ambiente “*Uruguay Natural*” en el Salón de los Pasos Perdidos y con presencia de las máximas autoridades nacionales.

Análisis de las fuentes

Los artículos que se analizan a continuación fueron elegidos para complementar la información de las piezas publicitarias del sitio web de la Marca País “Uruguay Natural” y de las entrevistas realizadas.

Estos tres conjuntos de mensajes, vienen de emisores que, perteneciendo a organizaciones con distintos marcos institucionales, desempeñándose en distintos giros y teniendo objetivos diferentes entre sí, aportan a la investigación de nuestro objeto de estudio.

A efectos de integrar los aportes de los tres conjuntos de fuentes en las Conclusiones de nuestro trabajo, los ejes de análisis serán los mismos para los tres.

• RESPUESTA INSTITUCIONAL A LA CRISIS

En casi todos los artículos hay una coincidencia desde el arranque, y es que, aunque el impacto de la llegada de la pandemia a nuestro país y el decreto de la Emergencia Sanitaria provocaron incertidumbre, desafiaron la creatividad.

Y hay coincidencia que la primera respuesta fue la búsqueda de formas o modalidades de transformación y/o reconversión de las instituciones y las empresas en general, y en especial de aquellas vinculadas directa o indirectamente a nuestra Marca País.

La primera institución de vinculación directa es lógicamente Uruguay XXI, agencia responsable de la Marca País “Uruguay Natural”, por lo que se convirtió en el máximo referente desde el comienzo de la difícil coyuntura sanitaria.

La Lic. Larissa Perdomo, Gerente de Comunicación y Marketing de Marca País, tanto en el reportaje de la Revista de IEEM que analizaremos aquí, como en la entrevista que nos concedió y que figura en el ítem siguiente, señaló especialmente el relacionamiento permanente con empresarios y emprendedores para el acompañamiento y el apoyo desde los contactos a distancia.

Afirma que “reorientamos nuestros ciclos de capacitación a herramientas online de e-commerce...desarrollamos talleres junto a la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE)...pudimos asesorarlos en comercio exterior a través de alertas de mercados que estuvieran necesitando insumos, servicios y alimentos que podíamos exportar y ofrecimos orientación en herramientas de Marketing Digital para promoción en redes sociales o en sus portales”

La necesidad de transformación fue integral. No solamente en las formas de llegar sino también en las formas y contenidos de los mensajes con nuevos conceptos para retomar clientes y mercados.

Las actividades culturales al servicio del marketing se renovaron y tuvieron que adaptarse a las plataformas virtuales. Esta opción fue muy importante en la promoción de la Marca País “Uruguay Natural”.

Uno de los artículos que aquí presentamos proviene de la página web marcapaisuruguay.gub.uy, y entre los ejemplos de actitud positiva para la reconversión y la apuesta de la Marca País a la identificación con expresiones culturales fue la creación del denominado Festivalito Loog respaldado por la empresa Loog Guitars, que tuvo como objetivo *“ayudar a sobrellevar el aislamiento de forma divertida, de ahí que de forma 100% online incluyó conciertos, lectura de cuentos, yoga, danza, tutoriales y clases para aprender guitarra, talleres de cocina en vivo, ilustración y charlas sobre aprendizaje”*.

El mismo artículo menciona otro ejemplo de aporte exitoso con la creación de la plataforma MUS, donde músicos locales *“crearon la iniciativa #unidosconMUSica , con el objetivo de ayudar a los artistas que se vieron más afectados por la crisis sanitaria. Con esta iniciativa*

cada artista pudo recibir \$1 por cada reproducción completa de su canción que sus fans o seguidores hagan en la playlist personalizada, con un tope máximo de \$10.000”.

El objetivo de articular ofertas y demandas en una situación tan especial como en las restricciones de movilidad en la Emergencia Sanitaria, tuvo en las propuestas culturales un nexo fundamental.

La Lic. Perdomo afirma *“colaboramos con nuestros embajadores de marca difundiendo sus actividades culturales virtuales en la pandemia y también informando a través de nuestra web sobre actividades, cursos y oportunidades para nuestra comunidad”.*

La calidad profesional al servicio de la solidaridad fortaleció aún más la identidad de la Marca País.

Desde el punto de vista de la oferta turística, ante la recomendación de no salir del país y la decisión de cerrar momentáneamente las fronteras la oferta se centró en el fomento del turismo interno.

Eso hizo además que institucionalmente se fomentara aún más la oferta de productos elaborados en nuestro país en los rubros tradicionales, pero sobre todo en aquellos productos de la reconversión.

Situación a la que las empresas uruguayas respondieron muy bien según Perdomo, afirmando que *“las empresas socias de Marca País se mostraron resilientes y con gran capacidad de adaptación”.*

Fue así que además de la oferta cultural antes mencionada se agregaron otras, como los que aparecen en el artículo que seleccionamos de la página institucional de la Marca País bajo el título *“la reconversión de las empresas socias durante la pandemia”*, como por ejemplo la edición 2020 de la MoWeek, que según este artículo es el principal evento de modas de Uruguay que se realizó vía on-line por primera vez.

• ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Apenas decretada la Emergencia Sanitaria por el presidente de la República, el MSP promulgó las Medidas del Gobierno para atender la emergencia sanitaria por coronavirus (COVID-19) en materia de Seguridad, que entre otras medidas restringía la movilidad de los habitantes de nuestro país, entre otras limitaciones.

Las transformaciones y los cambios en materia laboral obligaron a licencias, seguros de paro o al trabajo en forma remota. Esta última modalidad fue un gran desafío, porque, aunque el trabajo en línea hacía muchos años que se realizaba, no todas las instituciones o empresas usaban o si lo hacían no aprovechaban todas las potencialidades que tenía.

Precisamente con el título *“Retos y oportunidades de las marcas ante la pandemia”* en julio de 2020 en la página web de la Universidad O.R.T. se informa acerca de una charla titulada *“Estrategia de marca frente a una crisis”* que Jordi Mateu, docente de la Universitat Pompeu Fabra dictara como webinar acerca de los desafíos y las oportunidades de las marcas en la difícil coyuntura de la pandemia.

Luego de presentar una marca como a) la expresión del propósito y del compromiso de una empresa con sus públicos, b) lo que la gente piensa, dice, siente y comparte de un producto o un servicio y c) la promesa de una experiencia, no excluyentes, se centra en el tema del desafío de las marcas ante la crisis.

Afirma que, por tratarse de una crisis sanitaria sin antecedentes con consecuencias económicas, la sensación de vulnerabilidad ante la incertidumbre es un problema. Pero agrega que, por las experiencias observadas, el lado positivo es que *“se dan instancias de colaboración y solidaridad, además de la necesidad urgente de encontrar nuevas maneras de trabajar y de comunicarse”*.

Destaca además que los desafíos obligaron a revalorizar activos, como por ejemplo haber previsto la importancia de aprovechar todas las potencialidades de las nuevas tecnologías para las llamadas *“tiendas en línea”* o e-commerce, sin necesidad de esperar a una circunstancia limitante como lo fue la pandemia.

Al terminar, manifestó que *“esta crisis acelerará los procesos, exigiendo agilidad, flexibilidad y digitalización”* y la clave para sobrevivir estará en entender que *“las marcas interesantes no son las que venden, sino las que hablan”*.

Como expresamos en el ítem anterior, el objetivo de Uruguay XXI (la agencia nacional gestora de la Marca País “Uruguay Natural”), tuvo como primer objetivo la contención, el respaldo y la colaboración con las empresas socias para la adecuación a la nueva realidad de la pandemia.

Como explicó anteriormente la Lic. Perdomo ayudarlas a buscar nuevos mercados y a transformarse para seguir manteniendo espacios conquistados.

En la entrevista que contiene el artículo seleccionado, expresa que fue muy positivo haber diseñado una nueva pauta para el licenciamiento de nuevos socios conjuntamente con el LSQA (la oficina corporativa del LATU asociado con Quality Austria) para lograr una superación en la calidad de las mismas a los efectos de una mejor competencia.

Y destaca que *“además, trabajamos en la gestión de marcas que estaban en proceso en sectores priorizados para la exportación, y en nuevos estudios de percepción de marca para incorporar ajustes a la estrategia de este año, que presenta nuevos desafíos”*.

Por también responder institucionalmente a los desafíos que el complejo momento de la declaración de la Emergencia Sanitaria presentaba para uno de los puntales de la Marca País como es el turismo y su incidencia en el P.B.I.

La prensa se hacía eco de las comunicaciones del MINTUR o de Uruguay XXI, agencia gestora de la Marca País “Uruguay Natural”. Como el artículo que presentamos de El Observador, que en su ejemplar del 16 de diciembre del 2020 titulaba su artículo *“En medio de la pandemia, el gobierno promueve 17 destinos turísticos naturales para uruguayos”*.

Desde el copete de la noticia, informaba que *“La iniciativa promueve los lugares naturales del país como abiertos y seguros ante el cierre de fronteras y aumento de riesgo de contagios”*.

Se trataba de un Programa del MINTUR llamado Programa *Destinos Naturales* consistente en una plataforma web con información sobre 17 puntos turísticos naturales como antesala de un

proyecto para promover el turismo interno *“que invita a conectarse con la naturaleza, integrarse a paisajes exuberantes, avistar aves, conocer especies nativas y recorrer senderos interpretativos.”*

La estrategia comunicacional tenía como objetivo informar, colaborar y plantear alternativas para adecuarse a la nueva situación.

• CARACTERÍSTICAS DE LA RECUPERACIÓN DE LA “NORMALIDAD” LUEGO DEL DECRETO QUE LEVANTÓ LA EMERGENCIA SANITARIA.

Las respuestas a la crisis fueron eficaces. La agencia gestora de Marca País “Uruguay Natural” aplicó estrategias oportunas y rápidas. La salida inmediata a asesorar las empresas socias de la Marca como a quienes desde otras formas de vínculo necesitaron contención, directivas y sugerencias para mantenerse fuertes en la coyuntura complicada, fue clave para permanecer.

Pero aún muchas no solamente resistieron, sino que mejoraron la performance anterior, fundamentalmente por su capacidad de adaptación a situaciones críticas, transformándose.

En la misma entrevista concedida a la revista Hacer Empresa de la IEEM, La Lic. Perdomo afirma que *“muchas marcas también cambiaron, ampliaron o diversificaron su portafolio de productos de cara a la pandemia y descubrieron nuevos nichos de mercado”*.

El prestigio de la Marca País inclusive creció durante la emergencia sanitaria.

En el artículo del sitio web de Uruguay XXI en febrero de 2021 se informa que en la gestión de la pandemia nuestro país ocupaba el primer lugar en América y el doceavo lugar en el mundo en el ranking de control de la pandemia según el índice Lowy, del prestigioso

Instituto del mismo nombre, de Sidney, Australia.

En este mismo artículo se recuerda también el informe de la O.N.G. Transparencia Internacional que en enero de 2021 comunica que nuestro país mostró *“los mejores resultados en materia de percepción de la corrupción”* valorando además la fortaleza de nuestro sistema de vigilancia epidemiológica.

La Lic. Perdomo, en el mismo sentido de lo expresado en el artículo del sitio web también institucional, resalta las fortalezas de la soberanía sanitaria del Uruguay, tanto en el ámbito público como en el privado, así como el aporte del Instituto Pasteur. Lo que agregado al episodio de la atención a los pacientes contagiados de Covid 19 en el crucero Greg Mortimer, colocó el prestigio de nuestro país muy alto.

La Marca País pudo sortear muy bien el complicado escenario de la pandemia.

El involucramiento de la población con la consigna de cuidarse, también se hizo extensiva a cuidar el medio ambiente. Nuestra fortaleza como Uruguay Natural tiene que ver con el respeto y el cuidado de nuestros paisajes naturales.

En el mes de junio de 2021 en el salón de los Pasos Perdidos del Palacio Legislativo y en presencia de las máximas autoridades nacionales se entregó el Premio Nacional de Ambiente “*Uruguay Natural*”. Más de 60 postulantes -entre empresas, gobiernos locales y centros educativos-, presentados en una oferta de cuatro categorías. Fueron evaluados por un jurado en el cual estuvieron representados el Ministerio de Ambiente, el Ministerio de Educación y Cultura, el Ministerio de Industria y la Universidad de la República.

Como se expresó en esa oportunidad y figura en la página web de la Cámara de Senadores del Parlamento uruguayo, el objetivo del Premio Nacional de Ambiente *Uruguay Natural* es “*reconocer y promover acciones que trabajen en la sostenibilidad como forma de mitigar los problemas presentes vinculados con el ambiente, así como en la promoción de buenas prácticas y generación de conciencia ambiental, para incidir en el presente y legar un mejor ambiente a las futuras generaciones*”.

Finalmente se recuerda que la distinción está dirigida a personas o colectivos que llevan adelante acciones dirigidas “*a proteger al ambiente y contribuir al compromiso con la sostenibilidad como forma de legar un mejor ambiente a las futuras generaciones*”.

De alguna manera la pandemia desafiaba aún más la toma de conciencia ambiental.

7.4.1.1.3 Spots Publicitarios de la Marca País

A continuación, se expondrán algunas piezas publicitarias elaboradas para la Marca País en el marco de la emergencia sanitaria por Covid19.

Las siguientes piezas son consideradas para nosotros las más relevantes:

Pieza N°1:

FICHA TÉCNICA:

Nombre de la pieza: #YoMeQuedoEnCasa

Duración: 00:31

Fecha de lanzamiento: 25 marzo 2020

Donde fue emitido: YouTube - Televisión

Agencia: Young&Rubicam



Lanzada el 25 de marzo de 2020, en esta pieza se apela a la sensibilidad de la sociedad Uruguaya, con un claro mensaje: Quedarse en casa para poder cuidarnos entre todos.

- *“Ya volverán los atardeceres en compañía, las playas, los asados. Ya volverán los abrazos. Es tiempo de cuidarnos para volver a vernos”*

<https://www.youtube.com/watch?v=Ken48-1CsAo>

Pieza N°2:

FICHA TÉCNICA

Nombre de la pieza: Volvé a disfrutar

Duración: 00:36

Fecha de lanzamiento: 1 julio 2020

Donde fue emitido: YouTube - Televisión

Agencia: Young&Rubicam



Lanzada el 1 de julio de 2020, en esta pieza se comunica la breve reactivación del sector turístico nacional.

Se comunica el compromiso del sector turístico nacional con respecto a los cuidados sanitarios con el fin de intentar reactivar gradualmente la actividad turística con los cuidados correspondientes debido a la emergencia sanitaria.

<https://www.youtube.com/watch?v=D0S82Alkx8U>

Pieza N°3:

FICHA TÉCNICA

Nombre de la pieza: Verano seguro y con beneficios

Duración: 00:18

Fecha de lanzamiento: 09 diciembre 2020

Donde fue emitido: YouTube - Televisión

Agencia: Young&Rubicam



A modo de reseña, este último spot fue lanzado el 9 de diciembre de 2020 y hace hincapié en la temporada de verano 2021, incentivando al turista uruguayo a conocer su país con los cuidados necesarios y correspondientes.

“Esta temporada seguí todas las recomendaciones sanitarias y salí a disfrutar de tu país aprovechando todos los descuentos disponibles”

<https://www.youtube.com/watch?v=iBL159Djapw>

7.4.1.2 Aportes testimoniales. Las entrevistas.

En cuanto a la elección de los entrevistados, entendimos importante entrevistar a personas con responsabilidad institucional directa con la Marca País “Uruguay Natural”, y a personas con responsabilidad empresarial en el ámbito privado que estuvieran vinculadas directamente a la Marca País.

El motivo era tener visiones y experiencias desde distintas perspectivas, pero compartiendo espacios al momento de la toma de decisiones.

Por eso los entrevistados son: Larissa Perdomo, Licenciada de Ciencias de la Comunicación por la Universidad de la República y Gerenta de Marca País de Uruguay XXI desde junio de 2014, y Álvaro Moré, presidente de Young&Rubicam Group, empresa que asesora a la cartera de Turismo, y que ha llevado a cabo todas las campañas publicitarias desde 2002.

Los cuestionarios planteados a ambos (ver Anexos) tienen como objetivo recoger ambas opiniones calificadas a efectos de evaluar el impacto de la pandemia en la Marca País “Uruguay Natural”.

Pero el diseño del listado de preguntas para cada uno tuvo en cuenta la especificidad de las respectivas gestiones y responsabilidades.

Resumen

Desde su creación en 2001, la Marca País “Uruguay Natural” estuvo asociada fundamentalmente a la promoción de nuestras ventajas como país turístico.

Desde ese momento inició como Marca País un proceso de fortalecimiento basado en su jerarquización institucional y en el prestigio del patrimonio material e inmaterial uruguayo, por lo que al valor turístico se le agregaron otras ventajas de nuestro país que ampliaron los objetivos de la misma.

Como se afirma en el sitio web, la Marca País “Uruguay Natural” tiene como objetivo *“contribuir a mejorar el proceso de inserción económica internacional del país a través del fortalecimiento de la capacidad institucional del sector público y privado en materia de negociación, implementación y administración de las políticas comerciales respectivas, así como de promoción de exportaciones, atracción de inversiones y turismo”*.

De todas maneras, para nuestro país el turismo sigue siendo una importante fuente de recursos.

Por eso el primer impacto de la declaración de la Emergencia Sanitaria a pocos días del comienzo de la Semana de Turismo, en marzo de 2020, en ese rubro fue muy grande. Ya que como es de rutina las temporadas se planifican, difunden y promocionan muchos meses antes.

Se trataba de una pandemia, por lo que las medidas sanitarias para detenerla implicaban anular toda la planificación organizacional y comunicacional realizada para la recepción de turistas en una época ideal para el disfrute de clima y paisajes uruguayos.

Como afirman nuestros entrevistados Larissa Perdomo (en adelante L.P.) y Álvaro Moré (en adelante A.M.), se trataba de cambiar de manera rápida discursos y gestiones.

Análisis de las fuentes

Desgravadas para su estudio, las entrevistas fueron examinadas a partir de tres categorías de análisis:

• RESPUESTA INSTITUCIONAL A LA CRISIS

El decreto que declaró la Emergencia Sanitaria en marzo de 2020 instaló un escenario muy complejo para la Marca País “Uruguay Natural”.

Como se establece en su página web, Uruguay XXI *“es la agencia responsable de la promoción de exportaciones, inversiones e imagen país”*.

Por lo que, para continuar cumpliendo su rol, debía transformar o cambiar su estrategia en la nueva y complicada coyuntura. Porque como continúa afirmando la consigna en dicha página, el objetivo de la agencia es trabajar *“para potenciar la capacidad exportadora y la competitividad de las empresas uruguayas, promover al país como un destino atractivo para las inversiones productivas e impulsar la Marca País Uruguay Natural en el mundo”*.

Se necesitaban ideas creativas e innovadoras ya que la situación a enfrentar era imprevista y sin antecedentes. Además, por las medidas establecidas por el Poder Ejecutivo atendiendo las

sugerencias del Grupo Asesor Científico Honorario (G.A.C.H.) se debía reducir la circulación de personas.

Esto desafiaba la parte más fuerte de la Marca País “Uruguay Natural”. El turismo, reconocido por nuestro país como un derecho humano debía adaptarse al momento sanitario que vivíamos, reduciendo al mínimo la circulación de personas. Además, atendiendo a los cierres de fronteras, renovar la oferta institucional.

Había que atenerse a las recomendaciones del MSP y acomodarse a la nueva situación sin perder el objetivo de seguir trabajando para fortalecer la Marca País.

Se trató de transformar el vínculo con las empresas ya que las limitaciones a la presencialidad profundizaron la comunicación a distancia. Comunicación que apenas declarada la Emergencia Sanitaria fue muy intensa, ya que necesitaban aclarar todo tipo de dudas en medio de un panorama de incertidumbre.

La respuesta institucional fue de contención y presentación de alternativas para la reconversión de esas empresas en los varios rubros tanto de bienes como de servicios. Fundamentalmente a quienes directa o indirectamente dependían del turismo.

Según la Gerente de Comunicación y Marketing de Uruguay XXI, una de las primeras medidas adoptadas fue *“apoyar técnicamente a las empresas para lograr que siguieran a flote mediante talleres para desarrollar o potenciar el e-commerce y comprar productos sanitarios a las empresas que producían este tipo de insumos”*. (L.P.)

Había que atender también la evolución de las respuestas de otros países a la pandemia, fundamentalmente de aquellos desde donde provienen tradicionalmente y mayoritariamente los turistas extranjeros a nuestro país.

Se siguió promocionando el país a pesar de las limitaciones para ejecutar propuestas publicitarias y para cotizar presupuestos no sabiendo cuando esas limitaciones podrían desaparecer.

Por eso se pudo contar con nuevas propuestas cuando la situación empezó a mejorar, a partir de una segunda fase basada en la aprobación de protocolos por parte del MSP.

Fue fundamental potenciar la infraestructura tecnológica para fortalecer los vínculos empresariales y comerciales.

Innovar las ofertas cuando el eje de las promociones se relacionaba con climas y paisajes, esencia del Uruguay Natural, no fue fácil, pero se pudo hacer.

Como afirma uno de nuestros entrevistados *“lo que era importante era estar muy sólidos en la parte tecnológica, o sea, tener buenos servidores, buenas computadoras, buenas conexiones a internet porque el video y la gráfica, los archivos son muy pesados y necesitabas tecnología muy buena para poder mover esos archivos”* (A.M.)

En cuanto a la población objetivo fue muy importante a partir de la consigna *“quedate en casa”* que lanzó el MINTUR, el incremento del turismo interno.

• ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Según nuestros entrevistados el objetivo fue no interrumpir la comunicación entre la institución Uruguay XXI y las agencias con las cuales trabaja para la elaboración de las piezas publicitarias y el asesoramiento de sus proyectos de estrategia comunicacional. Y continuar además con los receptores tradicionales de las piezas publicitarias de las ofertas de Marca País *“Uruguay Natural”*.

Los vínculos debían seguir, lo que debía cambiar era la modalidad de la comunicación estratégica debido a la emergencia sanitaria, ya que *“el gran desafío fue que no se podía hacer rodajes, entonces se trabajó mucho con herramientas de videoconferencias para la comunicación con el cliente, o sea teléfono y videoconferencia. También tuvimos encuentros presenciales, lo mínimos posibles, pero también los subimos y lo que hicimos con los materiales fue que se trabajó mucho con material de archivo”*. (A.M.)

Frente al impedimento de salir a exteriores a registrar imágenes o a filmar, se recurrió a imágenes de archivo, *“entonces nuestros equipos que estaban haciendo home office, tenían acceso a los servidores en forma remota, tras pasaban esos videos y editaban materiales con videos y no salimos a rodar”*. (A.M)

Al principio, el “*quedarse en casa*” fue tanto para realizadores o consumidores de la comunicación.

Además de rediseñar proyectos adecuándolos primeramente a las prohibiciones y luego a las limitaciones de los protocolos, se trataba de proponer alternativas para cualquiera de esos dos momentos.

Lo que uno de nuestros entrevistados destaca que en esta estas etapas fue muy importante la buena gestión de la pandemia que hicieron las autoridades nacionales y departamentales a los efectos de mantener el prestigio de la Marca País.

Pero agrega que esto no fue producto de la estrategia comunicacional, ya que “*sucede solo, no es publicidad, es periodismo eso, es contenido, es contenido periodístico orgánico. Les llamamos orgánicos porque nadie pagó por eso, sino fue realmente una noticia y fue tratado como una noticia por la prensa nacional*”. (A.M.).

Esta ventaja no se pudo aprovechar en la práctica al principio, pues estaban las fronteras cerradas. Pero luego fue una fortaleza que incidió en la elección de nuestro país nuevamente como destino turístico.

La prensa complementó tal vez las limitaciones en la comunicación estratégica institucional en cuanto a su costo, ya que “*no se hicieron inversiones de ningún tipo, ya que se restringió el presupuesto de manera drástica*” (L.P.)

Además, como a partir de marzo de 2020, por las restricciones en la movilidad establecidas desde las autoridades sanitarias no había casi gente circulando por la calle, la publicidad en la vía pública no tenía sentido, por lo que como la gente se quedaba en sus casas, la televisión, y en especial los informativos se convirtieron en espacios de comunicación y marketing.

En el período marzo 2020-abril 2022, el proceso de la emergencia sanitaria fue flexibilizándose de acuerdo a la evolución de la pandemia y a las recomendaciones de las autoridades sanitarias.

El 5 de abril de 2022 el presidente de la República decretó el cese de la Emergencia Sanitaria.

• CARACTERÍSTICAS DE LA RECUPERACIÓN DE LA “NORMALIDAD” PREPANDÉMICA LUEGO DEL DECRETO QUE LEVANTÓ LA EMERGENCIA SANITARIA

Durante los dos años en que estuvo vigente el decreto de Emergencia Sanitaria, Uruguay XXI -como institución gestora de la Marca País-, continuó trabajando para cumplir sus objetivos, a pesar de la situación compleja.

Si bien hubo una preparación previa para cuando llegara el momento de recuperar la “normalidad”, no era fácil porque por ejemplo muchas empresas, especialmente las vinculadas al rubro turismo, tuvieron que cerrar temporalmente y algunas definitivamente.

Según la Lic. Perdomo *“el sector turístico aún está en recuperación ya que no tuvimos todavía una temporada turística plena y comparable a años anteriores. La presencia de la marca disminuyó debido a que varias empresas no pudieron brindar sus servicios”*. (L.P.)

La retracción de la economía a nivel nacional, regional y mundial se reflejó en la disminución de la demanda de bienes y servicios. De todas maneras, la normalización después de dos años de limitaciones estimuló a la gente para reencontrarse con los paisajes. Como dice la Lic. Perdomo *“hacer un turismo de naturaleza, un turismo rural, porque la gente tenía, todos teníamos necesidad de vacaciones. Pero en esta situación se daba como una necesidad extra después del encierro que habíamos vivido”*. (A.M.)

Pero, aunque recuerda que la pandemia *“afectó mucho económicamente a las empresas licenciatarias y al presupuesto de la marca y al de Uruguay XXI en general”*, la fortaleza de nuestra Marca País la hace de las más prestigiosas de la región, por lo que *“le auguro una evolución constante que acompañe los nuevos tiempos con el desarrollo de marcas sectoriales y transversales, pero con sus fundamentos intactos”*. (A.M.)

Es importante entonces que una Marca País tenga una buena estrategia comunicacional. A partir del conocimiento profundo del producto que ofrece y de las características e intereses población objetivo.

Como afirma Moré “*vos tenés los productos locales, ¿cuáles son? sol y playa, turismo rural, turismo histórico, turismo de compras, turismo termal, esos son los productos que tenés para vender. Después tenés los públicos objetivos: brasileños del norte, brasileños del sur, argentinos de Buenos Aires, argentinos de otras provincias. Y después tenés periodos: tenés verano, tenés sol y playa, tenés vacaciones de julio, donde el gran producto es termas...*”

El objetivo es atraer al turista extranjero con lo que no tiene en su país y al turista uruguayo con propuestas de turismo interno de buena calidad para disfrutar de su país sin complicaciones.

A pesar de los momentos difíciles, la Marca País “Uruguay Natural” sigue firme.

8. CONCLUSIONES

Por haber tenido carácter global, la pandemia de Covid 19 afectó casi todas las actividades humanas, por lo que las medidas tomadas para evitar los contagios detuvieron o disminuyeron los movimientos de las personas, de los bienes y de los servicios.

La incertidumbre y la búsqueda de nuevas formas de respuesta a esa situación, impactaron también sobre la actividad industrial y comercial, por lo que las marcas en general, y la Marca País en particular sufrieron el impacto de la pandemia. La clave estuvo en cómo amortiguar o anular esos efectos mediante estrategias adecuadas.

Cada país y su marca identitaria adoptaron distintas formas para enfrentar el difícil momento.

Las marcas uruguayas recibieron los efectos de la emergencia sanitaria con la incertidumbre de vivir una experiencia que, como, no tenía antecedentes como fenómeno, tampoco tenía precedentes en cuanto a las modalidades de reacción adecuadas.

Desde el punto de vista general, los propietarios de las marcas y las empresas vinculadas a ellas debieron asesorarse para adecuar las gestiones de la oferta y la demanda.

La diferencia estuvo en el proceso de las instituciones y empresas socias de la Marca País “Uruguay Natural” ya que, salvo excepciones, pudieron sortear el momento difícil y muchas de ellas inclusive salieron más fortalecidas.

Cuando en marzo de 2020 se decreta en nuestro país la Emergencia Sanitaria, la institución Marca País “Uruguay Natural” contaba con más de 1000 empresas socias.

Como lo afirmamos anteriormente, el relevamiento del sitio web de Marca País realizado para el análisis de nuestro objeto de investigación nos mostró a la Institución Marca País sólida, prestigiosa y preparada para hacer frente al complejo escenario de la pandemia.

Y fundamentalmente preparada para acompañar a las empresas socias para su adecuación a la difícil realidad, teniendo en cuenta el grado de preparación de cada una para readecuarse o reinventarse.

De lo que no cabía duda era que había que ser resilientes, para que nuestra Marca País “Uruguay Natural” siguiera siendo el punto de referencia no solamente de los productos y servicios

ofrecidos, sino también de nuestro país como importante lugar para invertir, para conocer y para disfrutar sus paisajes naturales.

Uruguay XXI, gestora de la misma debió reajustar su proyecto de gestión al momento de la emergencia sanitaria. Preparada como institución, se abocó inmediatamente a acompañar, apoyar y a contener sus empresas socias.

Como también vimos en el Capítulo 7, el apoyo fue constante, integral y adecuado a las características y necesidades de cada empresa socia, lo que llevó a que nuestra Marca País siguiera siendo ejemplo de sólido prestigio adquirido desde su nacimiento como tal.

Al momento de declarar la Emergencia Sanitaria la Institución Marca País “Uruguay Natural” mostraba una solidez y un prestigio que como vimos en su proceso histórico, fue resultado de una política de Estado.

Para tener elementos de lo que observábamos, en el análisis de las fuentes a partir de marzo de 2020, decidimos relevar algunas piezas publicitarias e informativas del MINTUR y de Uruguay XXI del año anterior al Decreto del 13 de marzo. Tomamos algunos artículos, lo aparecido en los sitios web de cada uno de ellos, de lo que resultó la comprobación en ambos organismos, de la fortaleza de la estructura organizacional, el adecuado plan de gestión y una coherente estrategia comunicacional que los posicionaba para poder enfrentar una coyuntura difícil.

En cuanto a cómo afectó la/una pandemia a la comunicación de la Marca País Uruguay Natural dentro de su estrategia nacional/internacional, observamos que las medidas adoptadas frente a un problema sanitario tan importante, tuvieron en cuenta primeramente los diferentes niveles de impacto en los ciudadanos, las instituciones y las empresas.

En el caso del Uruguay y su Marca País, y como resultado del análisis de las fuentes, se muestra una importante solidez institucional tanto de Uruguay XXI, gestora de la Marca, como del MINTUR, encargado de uno de los rubros que aportan más divisas a nuestro país.

Ambas instituciones son los dos pilares que le dan sentido a la Marca País.

Los desafíos en la comunicación fueron varios. No solamente por la adecuación de los mensajes institucionales a la nueva situación, sino también en la colaboración con las empresas socias para la readecuación de sus propios mensajes como Marca País “Uruguay Natural”.

Internamente se trató de apelar primero al “quedate en casa” y luego a la realidad de los protocolos.

La estrategia comunicacional de la Marca País para los habitantes de nuestro país contó con una avanzada infraestructura de medios audiovisuales y muchos recursos humanos dispuestos a utilizarlos.

Como vimos en el capítulo antes mencionado, y a manera de uno de los ejemplos, Uruguay XXI articuló con artistas, productores, empresas industriales y comerciales para la capacitación y el diseño de las nuevas formas de comunicación.

El mundo en pandemia se había transformado, y como la situación de cada cliente extranjero era distinta, la creatividad dio muy buenos ejemplos de resiliencia y de reinención, por lo que los mensajes publicitarios en tiempos de crisis adquieren una mayor relevancia.

Si bien las crisis pueden ser muy distintas y de diverso impacto en la sociedad, el concepto generalmente refiere a cambios bruscos, desestabilizaciones, rupturas, etc.

En el caso del tiempo de la pandemia, frente a la incertidumbre y el miedo, había necesidad de saber la verdad, de recuperar la confianza en la información frente a los rumores típicos de cuando al principio hay poca información o se la brinda de a poco por diversos motivos.

La publicidad debía generar confianza, y manejar responsablemente la información en momentos de mucha emoción.

Las marcas debieron adaptarse para seguir estando presentes y rediseñar formas para seguir estando cerca de los consumidores, y entender la realidad y fundamentalmente a las personas que viven en esa realidad. La publicidad siempre refleja la sociedad.

En épocas de vulnerabilidad social, las marcas deben apelar a reforzar el contacto con la población desde la empatía.

La publicidad de la marca debe ser sincera y coherente con su trayectoria, ya que el valor de la marca está precisamente en los valores transmitidos y confirmados por su trayectoria.

El mejor valor para una empresa o institución es la credibilidad en ella. Credibilidad como resultado de la honestidad y de las credenciales obtenidas en la trayectoria de gestión.

Desde esta perspectiva, pudimos comprobar que las estrategias de comunicación llevadas a cabo por nuestra Marca País para enfrentar la pandemia por COVID19, lograron proteger la solidez y respetabilidad de la misma, reposicionando “Uruguay Natural”, manteniendo e incrementando la imagen de la marca país a pesar del contexto de pandemia.

Se exploraron diversas formas de expresión de la comunicación publicitaria en tiempos de emergencia sanitaria a efectos de destacar su rol fundamental en la información para el respaldo de las decisiones.

A manera de cierre, entendemos que la culminación de este trabajo de grado nos permitió acceder a mucha información que nos llevó conocer aspectos de la vida institucional del país a partir de la cual aprendimos la importancia de las políticas de Estado.

La Marca País “Uruguay Natural” es un ejemplo de eso. Porque en su historia, más allá de los cambios que le pueda realizar alguna gestión de gobierno de acuerdo al partido político de turno, lo esencial no lo cambian, por ser precisamente una política de Estado.

Pero además porque todos los pasos que se han dado institucionalmente a partir de su creación han sido para que su prestigio internacional siguiera creciendo y que el reconocimiento a las fortalezas del país y de la Marca País “Uruguay Natural” siga siendo una referencia.

Muchas de esas fortalezas son grandes diferenciales con respecto a países de más historia y más poder económico.

Uno de esos diferenciales fue precisamente el hacer reconocido el turismo como un derecho.

De lo dicho anteriormente hay varias pruebas. De entre ellas seleccionamos algunas de los artículos del sitio web institucional que confirman esos diferenciales de los que hablamos.

La primera tiene que ver con un estudio anual de una compañía alemana que en 2021 ubicó a Montevideo como la ciudad de América Latina donde se vive con menos estrés. En ese ranking la capital uruguaya supera a ciudades como Sidney, Madrid, Estocolmo o Lisboa.

Los factores considerados por dicha empresa para la clasificación se agrupan en cuatro grandes grupos como son “gobernanza, medio ambiente, estabilidad económica y calidad de la salud”. Dentro del primer grupo se considera “la estabilidad política y social, seguridad, igualdad de

género y respeto por las minorías”. Dentro del segundo grupo se valora “la densidad poblacional, niveles de contaminación, patrones climáticos y congestión de tráfico”.

En el tercer grupo se toma en cuenta “las tasas de desempleo, la seguridad social y la cantidad de ingresos disponibles ajustados al poder adquisitivo, entre otros indicadores”. En el cuarto grupo la investigación mide “el desempeño de las ciudades en referencia al acceso a la salud en general y a la salud mental en particular, así como la capacidad de contención sanitaria ante el estrés provocado por la crisis del covid-19”.

La segunda es la elección de nuestro país como uno de los mejores lugares del mundo para vivir luego de que las personas terminen su vida laboral. Según la prestigiosa revista internacional especializada en “turismo de lujo y estilo de vida” que hizo la selección clasificó de acuerdo a “vivienda, beneficios y descuentos, visados y residencia, adaptación/entretenimiento, desarrollo, clima, sanidad, gobierno, oportunidad y costo de vida”.

La tercera tiene que ver con la elección de Uruguay como uno de los diez mejores “destinos amigables con la naturaleza” realizada por el sitio especializado en turismo que agrega a su elección que en nuestro país “las aguas circundantes del país han sido protegidas desde 2013 y ahora también están llenas de ballenas y delfines. La calidad del aire en todo el país está calificada como casi perfecta y Uruguay ocupa el tercer lugar de 146 países por su dedicación a la sostenibilidad ambiental» destaca la publicación. La valoración destaca también el valor del aire y su fuerte abastecimiento de fuentes de energía renovables”.

La cuarta tiene que ver con la inclusión de la Marca País “Uruguay Natural” como la marca de más confianza para el uruguayo según un estudio “que mide por primera vez de manera integral la confianza generada por las marcas en el mercado uruguayo”.

La investigación aporta “un diagnóstico completo e integral de las marcas que se evalúan y mide un total de 55 parámetros como la confianza, imagen, reputación, satisfacción, compromiso y lealtad, así como el prestigio, credibilidad, respeto, calidad percibida, actitud hacia la marca, afecto de marca, preferencia, orgullo, intención de compra, índice de recomendación, sostenibilidad o responsabilidad social y con el medio ambiente, entre muchos otros”

Finalmente, queremos compartir la satisfacción de comprobar la elección vocacional. El trabajo de campo realizado nos ratificó la importancia de la comunicación como fenómeno social, y la importancia de la profesión como garantía académica de la misma.

9. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía General

AAKER, David, ÁLVAREZ del BLANCO, Roberto, (2014), *Las marcas según Aaker. 20 principios para conseguir el éxito*, Barcelona, Ed. Empresa Activa.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, Estados Unidos, consultado en <https://www.ama.org/>, en marzo de 2021.

BASSAT, Luis, (1999), *El libro rojo de las marcas (cómo construir marcas de éxito)*, Madrid, España, Ediciones Espasa Calpe

CAPRIOTTI, Paul., (2007), *Gestión de la marca corporativa*, Bs.As. Ed. La Crujía.

CAPRIOTTI, Paul., (2009), *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Santiago de Chile, Chile, Colección libros de la Empresa.

CAPRIOTTI, Paúl., (2013), *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*, Málaga, España, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

COSTA, Joan, (2012), *Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo Masterbrand*, Revista Luciérnaga, Facultad de Comunicación Audiovisual, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cavadid, Año 4, Edición 8, Medellín, Colombia, ISSN 2027, Págs. 20-25.

DENOU, *Diseño de marca. La marca: origen, historia y evolución*, consultado en <https://www.denou.com/disenodemarcaorigenhistoriaevolucion/#:~:text=La%20marca%20nace%20como%20una>, en abril de 2021.

EASY MARKETING, (2015), *5 Definiciones de marca, 5 expertos*, consultado en <https://easymarketingemblog.wordpress.com/2015/07/18/5-definiciones-de-marca-5expertos/>, en junio de 2021.

IGLESIAS, Lucila, RAMOS, María Pía, (2019), *Estrategias de comunicación utilizadas por el MinTur para la captación y fidelización de turistas entre los años 2010-2016*, Montevideo, Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación.

EL PUBLICISTA, Revista, (2020). *¿Cómo pueden las marcas responder a la crisis del Coronavirus?*, consultado en <https://www.elpublicista.es/articulos/como-pueden-marcas-responder-crisis-coronavirus>, en julio de 2021.

IDEAKREATIVA, *Una breve historia de la marca*, (2020), consultado en <https://ideakreativa.net/una-breve-historia-de-la-marca/>, en setiembre de 2021.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, (2012), *Marketing*, México, Pearson Educación.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, (2021), *Diccionario de la lengua española*, consultado en <https://www.rae.es>, en octubre de 2021.

RIES, Al, TROUT, Jack, (1989), *Posicionamiento*, Madrid, Ed. McGraw Hill.

ROBERTS, Kevin, (2004), *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas*, consultado en <https://blogdemarquetin.files.wordpress.com>, en octubre de 2021.

WIKIPEDIA, (2020), consultado en <https://wikipedia.org>, en octubre, noviembre y diciembre de 2021.

Bibliografía Específica

MARCA PAÍS URUGUAY NATURAL, *La Marca País*, consultado en <https://marcapaisuruguay.gub.uy/marca-pais-uruguay/>, en febrero y marzo de 2022.

MARCA PAÍS. URUGUAY NATURAL, *Armonía, Espíritu, Calidad de vida*, consultado en <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/brochure-uruguaynatural-2019.pdf>, en febrero y marzo de 2021.

MARCA PAÍS URUGUAY NATURAL, *Socios*, consultado en <https://marcapaisuruguay.gub.uy/socios/>, en abril de 2022.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, *La respuesta de Uruguay 2020 a la Pandemia de Covid-19, RESUMEN*, MSP, OPS, OMS, mayo de 2021, consultado en <https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/sites/ministerio-salud-publica/files/documentos/publicaciones/Resumen.>, en enero y febrero de 2022.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, *Covid 19 en Uruguay del 13 de marzo al 13 de setiembre de 2020*, MSP, 14 de setiembre de 2021, consultado en <https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/comunicacion/comunicados/informe-situacion-sobre-coronavirus-covid-19-uruguay>, en enero y febrero de 2022

MINISTERIO DE TURISMO, *Ministerio de Turismo. Creación y Evolución Histórica, Montevideo*, sin fecha., consultado en <https://www.gub.uy/ministerio-transporte-obras-publicas/institucional/creacion-evolucion-historica>, en marzo de 2022.

PODER EJECUTIVO, Decreto N° 93/020, **DECLARACION DE ESTADO DE EMERGENCIA NACIONAL SANITARIA COMO CONSECUENCIA DE LA PANDEMIA ORIGINADA POR EL VIRUS COVID-19 (CORONAVIRUS)**, IMPO, Montevideo, 23 de marzo de 2020, consultado en <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/93-2020>, en noviembre de 2021.

PODER EJECUTIVO, *Medidas del Gobierno para atender la Emergencia Sanitaria por Coronavirus (Covid-19) en materia de seguridad*, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, Montevideo, sin fecha, consultado en <https://www.gub.uy/presidencia/politicas-y-gestion/medidas-del-gobierno-para-atender-emergencia-sanitaria-coronavirus-covid-19>, en diciembre de 2021.

URUGUAY XXI, *Quienes somos, Montevideo, Uruguay XXI*, sin fecha, consultado en <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/quienes-somos/sobre-uruguay-xxi/>, en enero de 2021.

URUGUAY XXI, *¿Por qué Uruguay?, 10 razones para invertir en Uruguay*, Montevideo, Uruguay XXI, sin fecha, consultado en <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/por-que-uruguay/>, en octubre de 2021.

URUGUAY XXI, *Uruguay XXI Apoyando el desarrollo exportador y la atracción de inversiones*, Montevideo, Uruguay XXI., consultado en <https://docplayer.es/63785179-Uruguay-xxi-apoyando-el-desarrollo-exportador-y-la-atraccion-de-inversiones-mayo-2011.html>, en octubre de 2021.

URUGUAY XXI, *Servicios Corporativos*, Montevideo, Uruguay XXI, sin fecha, consultado en <https://www.uruguayxxi.gub.uy/servicioscorporativos/>, en enero de 2022.

10. FUENTES

* PIEZAS PUBLICITARIAS Y PROMOCIONALES CORRESPONDIENTES AL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

SITIOS WEB INSTITUCIONALES ANALIZADOS PARA EL ÍTEM. 8.4.1.1.1.

<https://marcapaisuruguay.gub.uy/noticias/>, consultado entre febrero 2022 y setiembre 2022.

<https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/>, consultado entre febrero 2022 y setiembre 2022.

<https://www.gub.uy/ministerioturismo/comunicacion/noticias>, consultado entre febrero 2022 y setiembre 2022.

SITIOS WEB INSTITUCIONALES Y EMPRESARIALES ANALIZADOS PARA EL ÍTEM. 8.4.1.1.2.

Perdomo, Larissa (2021), “*Incorporamos nuevos conceptos a nuestro discurso país con el objetivo de atraer inversores*”, en Hacer Empresa, IEMM, Universidad de Montevideo, consultado en <https://www.hacerempresa.uy/mano-a-mano-con-larissa-perdomo/>, en febrero 2022.

MARCA PAÍS URUGUAY (2020), “*La reconversión de las empresas socias durante la pandemia*”, en sitio web institucional Marca País Uruguay Natural, consultado en <https://marcapaisuruguay.gub.uy/la-reconversion-de-las-empresas-socias-ante-la-pandemia/>, en marzo 2022.

Umpiérrez, Marcelo (2020), “*En medio de la pandemia el gobierno promueve 17 destinos turísticos naturales para los uruguayos*”, Diario El Observador on-line, consultado en <https://www.elobservador.com.uy/nota/en-medio-de-la-pandemia-el-gobierno-promueve-17-d-estinos-turisticos-naturales-para-uruguayos-20201216173926>, en marzo 2022.

Parlamento del Uruguay (2021), “*Premio Nacional de Ambiente “Uruguay Natural”*”, sitio web institucional del Poder Legislativo del Uruguay, consultado en <https://parlamento.gub.uy/noticiasyevenos/noticias/node/94792>, en febrero 2022.

EFE, Agencia de Noticias (2020), “*Uruguay apuesta a “ser marca” en comercio mundial en medio de la pandemia*”, sitio web institucional, consultado en <https://www.efe.com/efe/america/economia/uruguay-apuesta-a-ser-una-marca-en-comerciomundial-medio-de-la-pandemia/20000011-4323067>, en marzo 2022.

Universidad ORT (2020), “*Retos y oportunidades de las marcas ante la pandemia*”, sitio web institucional, consultado en <https://www.ort.edu.uy/novedades/retos-y-oportunidades-de-las-marcas-ante-la-pandemia-101153>, en abril 2022.

Uruguay XXI (2021). “*Uruguay es el mejor país de América en gestión de la pandemia*”, sitio web institucional, consultado en <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-es-el-mejor-de-america-en-gestion-de-la-pandemia/>, en enero 2022.

11. ANEXOS

11.1 CUESTIONARIOS

11.1.1 Entrevista de LARISSA PERDOMO

- 1- A nivel comunicacional, ¿Cómo crees que afectó la pandemia por Covid19 a la marca país Uruguay Natural?

La pandemia afectó mucho económicamente a las empresas licenciatarias y al presupuesto de la marca y al de Uruguay XXI en general. Algunas pequeñas empresas se transformaron para enfrentar la pandemia con nuevos productos y servicios y otras tuvieron que cerrar temporalmente, especialmente las vinculadas al turismo.

- 2- Como gerenta de comunicación y marketing de la marca país, ¿cuáles fueron los mayores desafíos para enfrentar una situación tan particular como una pandemia?

Apoyar técnicamente a las empresas para lograr que siguieran a flote mediante talleres para desarrollar o potenciar el ecommerce y comprar productos sanitarios a las empresas que producían este tipo de insumos

- 3- ¿Cómo se intenta mostrar Uruguay al mundo a través de la marca país?

Los valores promocionales de Uruguay están basados en la seriedad, la seguridad jurídica, un país democrático, un país con calidad de vida un país con procesos de sustentabilidad y trazabilidad en sus bienes de exportación y con recursos humanos valiosos para desarrollar nuevos negocios además de su ubicación de privilegio en los principales rankings internacionales.

- 4- ¿A qué público objetivo apuntó la marca país y que inversiones se hicieron a nivel publicitario durante la pandemia por COVID19 (13/3/2020 - 1/11/2021)?

No se hicieron inversiones de ningún tipo, se restringió el presupuesto de manera drástica

5- ¿Cómo afecta el impacto de la pandemia sobre el sector turístico a la marca país Uruguay Natural?

El sector turístico aún está en recuperación ya que no tuvimos todavía una temporada turística plena y comparable a años anteriores. La presencia de la marca disminuyó debido a que varias empresas no pudieron brindar sus servicios.

6- ¿Qué situación y perspectiva a futuro ves de la marca país?

La marca de Uruguay tiene más de 20 años y ha atravesado varios gobiernos de diferente signo, por lo que tiene larga vida y buena perspectiva, es de las marcas de la región más estables y comprometidas por lo que le auguro una evolución constante que acompañe los nuevos tiempos con el desarrollo de marcas sectoriales y transversales, pero con sus fundamentos intactos.

11.1.2 Entrevista de ÁLVARO MORÉ

1- ¿Cuáles fueron las estrategias que utilizaron para crear una pieza publicitaria teniendo en cuenta el momento que se estaba viviendo?

Lo primero fue seguir las normativas del MSP, o sea era, como la salud primero. Eso fue lo primero. Después fue el protocolo y después fue hacer un turismo de naturaleza, un turismo rural porque la gente tenía, todos teníamos necesidad de vacaciones.

Pero en esta situación se daba como una necesidad extra después del encierro que habíamos vivido. Entonces ahí de a poco se empieza a recuperar la industria. Lamentablemente algunos hoteles cerraron y no pudieron reabrir porque económicamente no resistieron haber estado tanto tiempo cerrados. Algunos grandes, como el hotel Sheraton, hotel de 25 pisos que cerró y reabrió como un edificio de oficinas, ahí se ve la dimensión del problema.

Después se trató de capitalizar que Uruguay tuvo un buen manejo de la pandemia, pero eso no era muy útil en la medida de que tenías las fronteras cerradas y después aparecieron otros problemas económicos.

Pero es una industria que, como dato, lo deben incorporar ahí, es la principal industria del Uruguay, es más grande que la carne, o sea, Uruguay gana más dinero en turismo que en la exportación de carne. No hay un negocio más grande para Uruguay que el turismo por eso tienen un impacto muy grande en la economía cuando el turismo cae.

2- ¿Cuáles fueron los objetivos que cumplían?

El objetivo ya te lo sintetice cuando te digo que tenemos que traer la mayor cantidad de turistas y que se te vayan la menor cantidad. O sea, a los uruguayos les tenés que ofrecer turismo interno, les tenés que decir “disfruta de tu país” y a los extranjeros tenés que proponer los atractivos de tu país.

Que es básicamente, los atractivos varían según el país; por ejemplo, Chile valora mucho las playas porque las playas del pacifico son muy frías, son frías, prácticamente no te podés bañar en las playas del pacifico. Entonces los chilenos valoran mucho nuestras playas. A los argentinos les gusta mucho Punta del Este, a los brasileños del Sur les gustan mucho las playas de Rocha, La Paloma, La Pedrera, a los brasileños del sur. A los brasileños de Sao Paulo les

gusta mucho Punta del Este, noche, casino, fiesta. Entonces los que vas teniendo son distintos...vos tenés los productos locales, ¿cuáles son? sol y playa, turismo rural, turismo histórico, turismo de compras, turismo termal, esos son los productos que tenés para vender. Después tenés los públicos objetivos: brasileños del norte, brasileños del sur, argentinos de Buenos Aires, argentinos de otras provincias.

Y después tenés periodos: tenés verano, tenés sol y playa, tenés vacaciones de julio, donde el gran producto es termas, Montevideo tiene también otro turismo que es el turismo de negocios es decir que gente que en realidad no viene a pasear, pero se le considera un turista.

La definición de turista es una persona que duerme por lo menos una noche en una ciudad distinta a la que vive, o sea que si vos vivís en Montevideo y vas a Buenos Aires y dormís una noche, Argentina te va a considerar como turista. Si vas y venís en el día te va a considerar como visitante. Por eso habrás escuchado hablar de los cruceristas, a los cruceristas no se les considera turistas, se dice cruceristas porque no duermen en la ciudad, ellos pasan el día en la ciudad y vuelven al barco.

Entonces son interesantes del punto de vista de divisas, pero no consumen hotelería, por ejemplo. Consumen en algún restaurante, compran regalos, ropa, pero no utilizan un hotel. Es una definición de la organización mundial del turismo que es la que usamos todos. Entonces vos tenés productos, periodos y públicos, donde según el periodo, el público y el producto, elegís los mensajes también los momentos económicos.

Por ejemplo, en este momento nosotros somos muy caros para Argentina, yo no podría hacer un mensaje ahora que diría “vení a Uruguay que te conviene” de hecho Argentina está haciendo una campaña en Uruguay que dice “vení a Argentina que te conviene”. Entonces, los mensajes y las estrategias van a ir rotando en función de los momentos.

3- ¿Qué rol cumplió la publicidad en la marca país durante la pandemia?

Yo creo que no, no fue la publicidad, sino que más bien, el contenido periodístico donde la prensa hablaba de que Uruguay estaba haciendo un buen manejo de la pandemia, pero eso no es publicidad, eso es contenido periodístico orgánico. O sea, nadie pidió que lo hicieran, simplemente éramos una noticia. Vamos a decir, se asignó un ranking de países con menor

cantidad de casos o con cuando se empezó a vacunar, los que vacunaban más rápido ahí hubo sí como un efecto promocional, pero es orgánico.

O sea, sucede solo, no es publicidad, es periodismo eso, es contenido, es contenido periodístico orgánico. Les llamamos orgánicos porque nadie pagó por eso, sino fue realmente una noticia y fue tratado como una noticia por la NOSE nacional. Eso contribuye mucho a la marca país, pero nada, cuando haces las cosas bien te pasan esas cosas.

- 4- En cuanto a los procesos de trabajo durante la emergencia sanitaria. ¿Cómo era la relación entre la agencia y el anunciante? ¿Cómo se comunicaban? ¿Por zoom o por encuentros presenciales?

Mira, ahí el gran desafío fue que no se podía hacer rodajes, entonces se trabajó mucho con herramientas de videoconferencias para la comunicación con el cliente, o sea teléfono y videoconferencia. También tuvimos encuentros presenciales, lo mínimos posibles, pero también los subimos y lo que hicimos con los materiales fue que se trabajó mucho

con material de archivo. Con imágenes de archivo, entonces nuestros equipos que estaban haciendo home office, tenían acceso a los servidores en forma remota, tras pasaban esos videos y editaban materiales con videos y no salimos a rodar.

- 5- ¿Cómo se proponen los trabajos y cómo se aprobaban los trabajos?

Hubo como un uso intensivo de la tecnología, es tecnología que no nace de la pandemia, fuera de la pandemia vos tenías un video pronto y de repente tenías un cliente y se lo presentaban personalmente, acá capaz que se lo mandabas por mail. Por eso se requieren aprobaciones rápidas y trata de salir a la calle lo menos posible pero todo esto fue el mundo del home office que inicia no solo en la publicidad, sino que en todas las industrias. Ahí lo que era importante era estar muy sólidos en la parte tecnológica, o sea, tener buenos servidores, buenas computadoras, buenas conexiones a internet porque el video y la gráfica, los archivos son muy pesados y necesitabas tecnología muy buena para poder mover esos archivos.

6- ¿Cómo se les presentaba al cliente?

Las aprobaciones también eran virtuales.

7- ¿En ese periodo especial, como fue el trato? ¿Qué es lo que cambio y que es lo que permaneció? ¿En qué se tuvieron que adaptar?

Ahora volvimos a la presencialidad, yo te diría que volvimos a donde estábamos previos a la emergencia sanitaria. Si, capaz se usa más la videoconferencia porque ahora entendimos que hay cosas que se pueden resolver por videoconferencia, pero fuera de eso no hubo cambios sustanciales.

8- ¿Cuáles fueron los medios que utilizaron?

A nivel interno, la televisión fue muy útil, bajó la vía pública porque ya que había poca gente en calle, la vía pública tenía poco sentido y la televisión subió en sentido los informativos ya que la gente estaba encerrada en su casa y quería saber que pasaba entonces los informativos tenían muy buena audiencia, unos de los medios más utilizados.

9- ¿Qué importancia tiene la Marca País?

La marca país hay que cuidarla entre todos, todo contribuye a la marca país, si clasificamos al mundial, nos hace bien, si nos va bien en el mundial nos hace bien, si un jugador nuestro está triunfando en un cuadro europeo nos hace bien, si una empresa uruguaya, como sucedió este año, sale a la bolsa, nos hace bien, si empresas extranjeras como Amazon o Google están pensando en instalarse en Uruguay también eso va a apoyar a la marca país.

Uruguay se está posicionando como un país muy bueno respecto a la democracia, muy bajo en corrupción, mucho respecto a las instituciones, mucho respeto a la ley y eso para la inversión extranjera es todo muy bueno. Desde ese punto de vista las perspectivas son buenas y es necesario porque cuando tenés un país grande podés depender del mercado interno, cuando

tenés un país chico dependes mucho de la exportación y de la captación de la inversión extranjera. La gente tiene que querer venir acá a hacer negocios.

12. LISTA DE SIGLAS:

- MINTUR (Ministerio de Turismo)
- MSP (Ministerio de Salud Pública)
- IM (Intendencia de Montevideo)
- INEFOP (Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional)
- LATU (Laboratorio Tecnológico del Uruguay)
- ANDE (Agencia Nacional de Desarrollo)
- IEEM (Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo)