

## **Marketing y posicionamiento: un análisis desde la gubernamentalidad neoliberal. La gestión pública del turismo en la Argentina del siglo XXI**

**Fernando Francisco Mas**

Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales; Centro Científico Tecnológico de Mendoza; Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Argentina)

### **Resumen**

El presente artículo trata sobre la “expansión” del neoliberalismo a las prácticas organizacionales contemporáneas. Entendemos al neoliberalismo como la lógica comportamental basada en la empresa y la competencia que, actualmente, prevalece con la pretensión de colonizar las diferentes esferas de lo social. En las últimas décadas, se han producido una serie de transferencias de herramientas de gestión propias del *business* a los modos de organización del trabajo estatal y, entre estos desplazamientos, encontramos el de la práctica del *marketing*. Considerándolo a éste como una tecnología que busca garantizar la competencia, estudiamos su funcionamiento en el *marketing* coordinado por la gestión pública del turismo. Tomando como caso a la Argentina del siglo XXI, analizamos el objetivo de comunicación comercial que remite al posicionamiento en articulación con otros componentes: el mecanismo de construcción de imagen y el diseño de marca de destinos/productos. Esta investigación tuvo la finalidad de interpretar críticamente los intentos de control sobre los trabajadores del sector público y de los prestadores privados que el Estado capacita. Concluimos que estos elementos operan como pautas generales y “mandatos” indirectos de conducción de los recursos humanos sobre cómo en la actualidad “hay” que trabajar en el marco de la gubernamentalidad neoliberal.

**Palabras claves:** neoliberalismo; gubernamentalidad; nueva gestión pública; *marketing*; turismo.

**Artículo recibido:** 20/04/16; **evaluado:** entre 20/04/16 y 20/05/16; **aceptado:** 16/06/16.

¿Podemos desde ya captar los esbozos de esas formas futuras, capaces de atacar las maravillas del *marketing*? Muchos jóvenes reclaman extrañamente ser “motivados”, piden más cursos, más formación permanente: a ellos corresponde descubrir para qué se los usa, como sus mayores descubrieron no sin esfuerzo la finalidad de las disciplinas.  
(Deleuze, 1991: 5)

### **Introducción. Neoliberalismo: la nueva gestión pública y el *marketing* de empresas. El Sector del Turismo**

Michel Foucault (2007), tras estudiar a las teorías económicas de la Escuela de Chicago en Estados Unidos y de los Ordoliberales alemanes, vislumbró (a fines de la década del 70) que el neoliberalismo podría asumir como la “racionalidad de gobierno” prevaleciente de nuestros tiempos (1). El autor identificará cómo estos saberes han sido pensados desde el cálculo y la reflexión que, en el siglo XX y en Occidente, buscan responder a la pregunta de: ¿cuál es la mejor manera de conducir políticamente a los hombres y las mujeres? Esta nueva conducción política de las conductas de los sujetos intentará dar respuesta a este cuestionamiento a partir de dos elementos que vienen a transfigurar el esquema anterior (el liberalismo clásico): la empresa y la competencia.

Por un lado, porque antes era el mercado y ahora es la unidad de empresa el espacio para pensar el ordenamiento de la vida política e incluso para que el sujeto se asuma como un empresario de sí mismo. Por otro lado, el objetivo y principio de conjunto a partir del cual se busca metodizar este nuevo “arte de gobierno” ya no es el intercambio entre iguales sino la competencia entre desiguales.

En correlación a la difusión del modelo de funcionamiento empresarial, gran número de los Estados occidentales y, en el caso que nos compete, el argentino, sufrieron una serie de modificaciones en nombre de la “competitividad” y demás normas/valores asociados a ella: la “eficiencia”, la “transparencia”, etc. El proceso de “modernización” en la llamada “Nueva Gestión Pública” – NGP- implicó que muchas reparticiones estatales valieran de las acciones y doctrinas empresariales, exhibiendo una de las formas más claras de que el neoliberalismo ha ido logrando “encarnarse” como esquema conductual (Dardot & Laval, 2013).

En nuestro estudio, de las teorías y modos de organización del trabajo provenientes del mundo del *business*, hemos puesto el acento en la problematización política filosófica del *marketing* de empresas. Entendemos por *marketing* aquella herramienta/saber empresarial de gestión comunicativa comercial que opera como una “tecnología de gobierno” específica del neoliberalismo, en tanto su configuración interna - desde mediados del siglo XX - se ha ido reajustado y recomplementado bajo la idea de la competencia. El *marketing* se constituye como una tecnología de poder que se despliega dentro y fuera de las organizaciones, “fabricando” no sólo a los sujetos en su rol de consumidores, sino también de trabajadores (du Gay, 1996).

Desde una perspectiva de subjetivación intraorganizacional, este escrito trata sobre la expansión del *marketing* a las formas de ordenamiento del trabajo en el sector público y, a raíz de esto, de las intenciones de formación comercial a los actores privados por parte del Estado. En ese “gerencialismo” estatal, la comunicación pública (como por ejemplo la concientización en salud), los discursos políticos, las campañas electorales y la promoción de un Sector o Industria que está a cargo del Estado, han mostrado la tendencia a adaptarse según los cánones de la comunicación comercial privada (Clarke & Newman, 2012). A raíz de esto, escogimos investigar la gestión pública de turismo y su “*marketing* de destinos” por la clara inclinación del Sector hacia el mercado, emulando el funcionamiento empresarial e implementando acciones y estrategias propias de la mercadotecnia. Durante el año 2015 mantuvimos conversaciones con personal jerárquico del Ministerio de Turismo de Mendoza [MINTURMZA], concentrándonos en las áreas de comunicación, promoción y desarrollo. Estas voces fueron analizadas en términos de las pretensiones de un ordenamiento y una conducción laboral basada en los objetivos y mecanismos del *marketing* de empresas. En este mismo sentido, observamos planes, manuales y directrices de trabajo oficiales de la actividad turística argentina a nivel provincial y nacional para el periodo 2003-2015 con el fin de complementar los dichos de las personas entrevistadas.

En relación a esta semejanza empresarial que se da en la operación del Turismo, nos comentaba un funcionario directivo del área de Promoción en MINTURMZA):

Es la única área de gestión en la que trabajas como si fueras un privado. Porque la realidad es que vos vendes el destino y haces campañas promocionales, como si fueras una agencia de publicidad. Las herramientas son las mismas (Directivo de Promoción del MINTURMZA, 2015).

Además, un ocupante de un puesto jerárquico en la Dirección de Comunicación nos manifestaba la dificultad de imaginar otras formas de gestión del turismo sin valerse del accionar del *marketing*:

¿Cómo te haces conocido si no usas el marketing? ¿Cómo saben que existe un lugar llamado Mendoza, con paisajes increíbles, que tiene determinados destinos? ¿Cómo te enteras si no hay marketing? ¿Cómo haces, si no tenés un presupuesto de promoción, para que vengan 3 millones de turistas? (Directivo de Comunicación del MINTURMZA, 2015).

A partir del análisis foucaultiano de la lógica neoliberal, el propósito de este escrito es describir el objetivo del *marketing* de destinos que refiere al posicionamiento y su articulación con el mecanismo de construcción de imagen turística como “pautas normalizadoras” e instrumentos de control gubernamental en la organización del trabajo. Estos elementos de posicionamiento y construcción de imagen construyen un marco regulador que limita el comportamiento de los sujetos pero a la vez les permite movilidad a fin de guiarlos indirectamente hacia lo que hoy “debe ser” y “deben ser”. El sector público del turismo y la comunicación comercial de destinos nos interesa para comprender procesos sociales más amplios, la Nueva Gestión Pública y el neoliberalismo; y, principalmente, ofrecer pistas para descifrar críticamente (en términos de “antinormalización”) al *marketing*.

### **El objetivo de la competencia en la gestión pública de turismo. La “managerialización” del Sector**

La acción de lucha, de una carrera que hay que ganar, es el eje, la pauta y - a su vez- el “mandato” rector que dinamizará la gestión pública del turismo. Una de las personas entrevistadas en la Subsecretaría de Desarrollo Turístico del MINTURMZA nos dejaba en claro la intención de alcanzar el liderazgo, de hacer esfuerzos comunicacionales en ese sentido:

Desde la comunicación, lo que quisimos lograr, es que Mendoza sea un destino líder en Argentina (...) Dentro de promoción, hemos estado en eventos, ferias, campañas publicitarias, prensa (no solo institucional sino también del destino), muy fuerte, agresiva te diría. Hemos sido guerreros en eso de siempre ser el primer destino (Directivo Subsecretaría de Desarrollo Turístico del MINTURMZA, 2015).

Britton (1991: 457) nos explica sobre la complejidad de la oferta en la actividad turística, apuntando que la misma se fragmenta y la competencia tiene lugar por sectores, subsectores y, dentro de estos, por nichos de mercado. En el turismo, en definitiva, la gestión y promoción a cargo del Estado tiene que organizar una actividad que conlleva a competir con otros Estados, jurisdicciones y, la administración de turno, también lo hace con los otros partidos políticos. Por un lado, con el fin de atraer turistas e inversores (y participar de la generación de rentas) pero,

por otro, buscando de manera implícita sumar aportes que legitimen la gestión para “conquistar” el voto del ciudadano en las próximas elecciones. El sector del turismo en la Argentina del siglo XXI no ha dejado de reconocer las condiciones de competitividad (al menos para los objetivos políticos económicos y sociales explícitos), impuestas por el contexto internacional contemporáneo:

El proceso de planificación iniciado por la Secretaría de Turismo de la Nación [por medio de talleres regionales de trabajo] (...) en 2004, dio comienzo a la tarea de concertar y diseñar una política de Estado capaz de encauzar y articular factores dispersos y disociados para avanzar en las condiciones de calidad y eficiencia que requiere un contexto internacional altamente competitivo (Secretaría de Turismo de la Nación [SECTUR], 2005: 14).

Estas palabras se pronunciaban en la publicación (en el año 2005) del “Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) 2016” anunciando las pretensiones de una política de Estado que acompañe las transformaciones contemporáneas y dé un código de orden en las formas de pensar y trabajar de los participantes del sector turístico nacional (2). El plan finalmente fue construido en el marco de ejes conceptuales, operativos y axiológicos transversales, entre los que podríamos destacar la sustentabilidad, la calidad en la gestión y la competitividad pública/privada del Sector. Aun cuando el Estado nacional no aclara que estos ejes serán programados desde perspectivas “manageriales”, las políticas y cambios se plantearon en estos términos.

En el PFETS 2016 pueden observarse las intenciones de implementar un encadenamiento de instrumentos, formas de organización del trabajo y conceptos provenientes del mundo de la empresa. Por enumerar algunas ideas, objetivos y mecanismos contemporáneos de la esfera del *business* que se exteriorizaban en la planificación de la SECTUR: innovación, mejora continua/excelencia, exigencia de rápida adaptación a los cambios de la demanda, diversificación de los productos, reingeniería de procesos, construcción de imagen y diseño de marca para el posicionamiento, entre otros. Todos ellos en asociación y diálogo con los principios rectores más amplios, donde se destaca la premisa de competir.

En correlación a esto último, y en acoplamiento a la planificación federal, en el Plan Estratégico de Desarrollo Sustentable e Innovación Turística 2014-2024 coordinado por el MINTURMZA se presentaba el siguiente análisis:

Lo que distingue a Mendoza y con quien compete:

La vitivinicultura. Su competencia: Chile, las regiones vitivinícolas del sur argentino y países de Europa (principalmente Italia).

La nieve. Su competencia: Bariloche y Chile (se destaca Valle Nevado).

Lo que debería ofrecer Mendoza para ser destino elegido:

Reforzar lo que ha consolidado: Vinos y Bodegas; asociación con gastronomía y Cordillera.

Comunicar mejor: la belleza y diversidad de paisajes; la hospitalidad de su gente; la rusticidad y espíritu aventurero; los valores de romanticismo, cultura e historia del destino (MINTURMZA, 2014: 108).

El estudio de la competencia implica la idea de distinción y de consolidar ciertos atributos, motivado por la necesidad de ser "elegido"; elementos que se hacen presentes en el pasaje del documento. Como veremos más adelante, esto echa raíces en los conceptos de posicionar y en el de imagen turística comercial, cuya formulación proviene del *marketing* de empresas.

### **Los objetivos del *marketing* y los requisitos de los Recursos Humanos como pautas gubernamentales**

Skålén, Felleson, & Fougère (2006) van a realizar una genealogía (desde comienzos del Siglo XX) de la bibliografía principal del *marketing*, dividiendo la investigación en tres momentos: 1900-1950, 1950-1985 y 1985-presente. Si bien su estudio también es intraorganizacional, a diferencia de nuestro trabajo, las reformulaciones del *marketing* no se entienden a partir de su incorporación en la lógica neoliberal. La finalidad de la pesquisa de estos otros autores fue reconocer la gubernamentalidad "imaginada" en el discurso del *marketing* en términos de objetos, mecanismos y subjetividades.

Llegaron a la conclusión de que "adaptarse al usuario" predomina como la práctica dominante en las doctrinas del *marketing*, profundizándose en los últimos años. La diferencia fundamental es que en el último período no sólo se trata de, por ejemplo, obtener información del consumidor por medio de las técnicas de segmentación, sino también exigir al personal actitudes basadas en pautas generales de trabajo como "proactividad" o "empatía" (Skålén et al., 2006: 14). Al ser generales, se tratan de elementos de gobierno en términos de conducción de conductas y no tanto "disciplinarios". Esto implica que no se prescribe dando órdenes precisas, sistemáticas y rutinarias al trabajador (aunque se conjugue el funcionamiento de ambos modos de ejercer el poder) sino que se otorga un espacio de libertad bajo un control normalizador que induce al autoconvencimiento. Este proceso de subjetivación conlleva a que el sujeto se conduzca por sí mismo, esforzándose para adaptar su comportamiento a estas pautas. Las mismas no se tratan de idoneidades que se exijan únicamente al personal del área de comunicación y comercialización, sino que en la actualidad se demandan desde la mayoría de los sectores y en los distintos tipos de organización, persigan o no un fin de lucro. Esto debe

entenderse en relación a otra doctrina del *management* de empresas: la administración de Recursos Humanos (3); aquí se van a fijar los “perfiles” a considerar para la programación de las etapas de reclutamiento, selección y capacitación de la mano de obra.

Además, la adaptación del usuario (o la “personalización”), en definitiva, constituye uno de los objetivos de la tecnología del *marketing*. Este objetivo va a actuar en conexión con otros, entre ellos el de posicionar. Todos funcionan como un “mandato general”, sobre cómo hoy hay que trabajar, principalmente en el área de *marketing*, pero también en otras. Entonces, estos componentes se modularán con la exigencia de una serie de requisitos laxos que hoy se reclaman a los trabajadores. El funcionario de la Dirección de Comunicación en el MINTURMZA, al consultarle qué es lo que hoy “esperaba” del personal a su cargo, nos comentaba:

Las habilidades requeridas...: primero que nada, sentido común y empatía, que sepan ponerse en el lugar del turista, que tengan esa sensibilidad de meterse en la cabeza del turista. Nosotros estamos acá, re metidos en la provincia, pero por ahí no sabes si el otro te entiende. Sentido común es la base (...) Que sepan redacción publicitaria y que tengan curiosidad, que sepan investigar, a ver qué está haciendo otro, otras provincias, otros destinos. Y que sean creativos (Directivo de Comunicación del MINTURMZA, 2015).

Dicho de otro modo, al igual que la “personalización”, el posicionamiento se trata de una pauta de ordenamiento del trabajo, una guía de normalización que actúa sobre el cuerpo organizacional y del sujeto trabajador. Además, en una combinación reguladora, toda una serie de habilidades genéricas asociadas: “proactividad”, “empatía”, “creatividad”, “sentido común”. Sin embargo, en base a lo expresado por Michel Foucault (2007) respecto al principio de conjunto la razón de gobierno neoliberal, estimamos necesario comprender el posicionamiento, como la personalización, en términos de mandatos en sí mismos y principios de cálculo racional para sus mecanismos que se encuentran acoplados a la idea de competencia. Así, estos objetivos del *marketing* y sus mecanismos se presentan a la manera de pautas de normalización neoliberales para el trabajador del sector público del turismo e inclusive para sus agentes privados. Entre los puntos a “enseñar” en las capacitaciones sobre “empresariado” de la SECTUR a los prestadores (cuyo manual tiene la delicadeza de llamarse “organicemos las ideas”) encontramos el de “entender a la competencia y elaborar respuestas para un buen posicionamiento” (SECTUR, 2008: 63).

## **El posicionamiento en la organización del trabajo. El rol de la gestión de calidad para la “sensibilización” de los Recursos Humanos en el sector del turismo**

A nivel nacional e internacional hemos tenido muchísima participación, entonces se ha logrado que Mendoza esté en el pensamiento o en el conocimiento de la gente (...) Mendoza quedó posicionada dentro de las mejores a nivel conocimiento. Es decir, ahora Mendoza existe (Cargo político MINTURMZA, 2015).

Esto nos relataba el ocupante de un alto cargo político del MINTURMZA al preguntarle sobre los objetivos de comunicación de los últimos años. En la planificación a nivel nacional este deseo dejaba verse al establecer los desafíos del Turismo en Argentina para los próximos 5 años; en ese sentido, los planificadores redactaron en la “Visión” (4) de la actividad:

Convertir a la República Argentina en el país mejor posicionado turísticamente de Sudamérica por la calidad y diversidad de su oferta, basada en desarrollos territoriales equilibrados y respetuosos del hábitat e identidad de sus habitantes (SECTUR, 2005: 70).

El posicionamiento como concepto de *marketing* requiere generar diferencia, exclusividad, para conseguir ser “elegido” por el cliente y por los mismos empleados. Su fin es “despegarse” de los competidores por medio de que los destinatarios del mensaje logren asociar y “consolidar” en su mente, de manera no confusa, el producto (o destino) y la marca. La tendencia actual es que un gran número de trabajadores del sector público del turismo en compañía de los actores privados busquen aunar esfuerzos en pos de conseguir esta distinción que, sobre todo, otorgará ventajas competitivas de un destino sobre otros con el fin de incrementar los ingresos e inversiones en capital.

El hecho de posicionarse hoy es una pauta de trabajo comercial que casi no se cuestiona, es un horizonte de planificación normal hacia el cual hay que dirigirse. El posicionamiento será “pensado” de manera más o menos metódica, con o sin un proceso de investigación de mercado, estudiando en gran o poca medida lo que ofrece la competencia y lo que no, en fin, con mayor o menor precisión; sin embargo, hay algo que está claro: para “tener éxito” se debe posicionar.

Esto lo han incorporado los gestores y los trabajadores de los organismos públicos y de los prestadores privados del Turismo, y si no lo saben o resisten (5), el Estado ayudará a que lo “sepan” a través de un proceso de “sensibilización” de los Recursos Humanos. Sus programas de calidad, por medio de directrices de trabajo, reingeniería de procesos y acciones de capacitación cumplirán un rol fundamental en la homogeneización de las formas de organización comercial, respecto a este objetivo y de los otros elementos del *marketing*.



De este modo, el posicionamiento turístico del *marketing* de destinos también recae como una acción a distancia sobre el cuerpo organizacional. Esta unidad tecnológica actúa a distancia porque señala lo “normal” y guía indirectamente a los empleados para que se ajusten a las formas de organizar el trabajo que logran hacer operar el accionar competitivo. Así, por ejemplo, los propietarios y trabajadores de una bodega reciben la indicación (por medio de directrices de calidad y capacitaciones oficiales) de que la provincia de Mendoza es un destino reconocido o reconocible desde la imagen que proyecta el “mundo” del vino. Pero a su vez se les hace saber, descubrir o recordar que para sobrevivir en la administración de su propia compañía deben efectuar diligentes esfuerzos de *marketing* en la misma dirección, para su propia marca y para la de Mendoza. Esto se expresaba en los objetivos de las Directrices de Gestión Turística para Bodegas del Ministerio de Turismo de la Nación:

Desarrollar las estrategias adecuadas para posicionar el producto enoturístico en los segmentos de mercado seleccionados. A través del posicionamiento el producto de la bodega logra ocupar un lugar en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia (Ministerio de Turismo de la Nación [MINTURNAC], 2011: 33).

Sin embargo, los sistemas de gestión de calidad no sólo aparecen como los diseñadores de un ordenamiento regulador sobre la “obligación” de posicionarse, sino también que la estandarización en la forma de prestar los servicios se concibe como la condición necesaria para hacerlo como un “destino de calidad”. El ejercicio de una serie de mecanismos de normalización que aspirará conducir a los trabajadores del Sector (predicando objetivos, promoviendo valores, implementando acciones y formando a los recursos humanos) se ofrece como la garantía de prestar lo que se prometió en los anuncios publicitarios. En la Subsecretaría de Desarrollo Turístico de Mendoza nos decían al respecto:

Otra área que tenemos (6), que es fundamental, es el área de calidad. Nosotros con el Ministerio de Turismo de la Nación adherimos al programa de calidad que es el sistema de gestión y calidad, y además la provincia generó otro sistema (...) el Sistema Provincial de Calidad. Esto hace que nuestros prestadores turísticos hagan la implementación de estas herramientas, no son [simplemente] cursos, son programas de calidad. Entonces, esto es lo que nos ayuda a perseguir el posicionamiento del destino como un destino de calidad (Directivo Subsecretaría de Desarrollo Turístico del MINTURMZA, 2015).

La gestión de la calidad enfatiza la integralidad y la intención de incorporar cambios profundos. No basta con una simple difusión de ideas nuevas y empresariales por medios de cursos, sino que lo que se “pretende” e “imagina” es una transformación en los modos de vida de los

sujetos. Un accionar que logre conducir, producir o reforzar mutaciones en el alma y el cuerpo de las personas que trabajan en la organización. De esta forma, las formas de comportamiento empresarial que en algún punto arribaron desde “abajo” a la gestión pública del turismo son impulsadas por la institución estatal, la cual ejerce desde este ángulo una presión considerable sobre la sociedad (o vuelve a ejercer ya que pueden haber sido impulsadas previamente con potencia desde allí), aun cuando el Estado no se trate del artífice ni el implementador consciente de estas mutaciones.

En síntesis, el *marketing* de destinos en la administración pública y los preceptos de *marketing* turístico que el Estado se encarga de difundir entre los prestadores privados por medio de la gestión de calidad van a plantear una pauta de estilo neoliberal sobre la “exigencia” de posicionarse y, en simultáneo, una garantía para diferenciarse competitivamente en virtud de la homogeneización de procesos. Ahora bien, ¿cómo se acopla la idea de distinguirse y el posicionamiento? Puede lograrse a través de la calidad de los productos, el precio, el nivel de servicio ofrecido, etc., pero también con la construcción de una imagen por medio de una idea, un símbolo o características identitarias “exclusivas” de lo que se comercializa.

### **El mecanismo de construcción de imagen. Imagen turística y diseño de marca**

En el turismo, la cuestión de la construcción de imagen de un lugar es fundamental para su comunicación y comercialización. Navarro (2010: 42) sostiene que la imagen turística de un destino es la que responde a rasgos aparentemente fieles sobre un territorio, y que su promoción está a cargo del Estado. En este caso, el concepto del *marketing* que remite al diseño de marca (*branding*) cobra especial relevancia. La persona entrevistada en la Dirección de Comunicación del MINTURMZA nos comentaba respecto de cuáles eran los fines de las campañas promocionales: “aumentar el flujo turístico en la temporada baja, generar recordación de marca y *branding* de la provincia” (Directivo de Comunicación del MINTURMZA, 2015).

El *branding* implica definir un nombre, un slogan y demás cuestiones estéticas que retraten la “esencia” corporativa para lograr posicionarse y fidelizar a consumidores/trabajadores. Desde la bibliografía del *marketing* sostienen que “este concepto da una identidad a la empresa, pues integra la comunicación de valores, la misión y la visión de la compañía a los empleados y a los clientes” (Kotler, Bowen, Makens James, de Madariaga, & Flores Zamora, 2011: 301).

En el caso de Argentina, la SECTUR junto al Instituto Nacional de Promoción Turística – INPROTUR- (7), fueron dos de los principales organismos públicos encargados de coordinar,

oficiar y evaluar la construcción de imagen turística y el diseño de la Marca País (el cual fue tercerizado a una consultora privada por medio del llamado a concurso). En el Manual de Marca Turística Argentina (SECTUR, 2006) se plasmaba su diseño y se adaptaba con el slogan "late con vos" y en 2013 se crea la marca "Argentina, Tierra de Vinos".

El PFETS 2016 (SECTUR, 2005) advertía la centralidad de la estrategia Marca País en el accionar de los años venideros. Esto sería logrado, entre otras cosas, concientizando sobre su importancia por medio de directrices de calidad y de capacitaciones (talleres, foros, seminarios) dictadas por los equipos técnicos de la SECTUR a los diferentes miembros que integran la cadena de valor de turismo. Uno de los objetivos primordiales era el de normalizar el diseño e implantación de la Marca de acuerdo con principios conceptuales rectores. Es así como, a través de un programa específico, se había previsto que se concretara una imagen conceptual de posicionamiento que englobase y reforzase la identidad de las submarcas regionales/provinciales. Previo a su materialización en piezas comunicacionales, era necesaria la articulación con el análisis de los factores diferenciales argentinos (como el Deporte, Productos, Arte y Cultura), resultado del consenso deliberado de actores públicos y privados pertenecientes a las diferentes provincias.

Si bien hemos dicho que la lógica neoliberal es la de la competencia, no se descartan acuerdos de participación entre los distintos participantes, los cuales son mediados muchas veces por el mismo Estado. Este papel, asociado al problema de la fragmentación que provoca el accionar competitivo, consiste en ofrecer espacios de encuentro (actividades de "networking"): reuniones, foros y talleres de trabajo para que los representantes de la industria turística puedan superar diferencias de intereses y desarrollar la oferta de destinos, productos y atractivos. La coordinación estatal busca alcanzar, entre otras cosas, una imagen del lugar que sea homogénea y, de esta manera, sortear la exhibición de un "mix de identidades" que se contradigan entre sí y que confundan a los destinatarios del mensaje (Britton, 1991).

Es posible observar cómo actividades que siendo aparentemente antagónicas entre sí (colaboración/competencia), pueden funcionar en conjunto en dirección a un fin que tiene que ver más con el segundo aspecto que con el primero. Esto por el hecho de que la construcción de imagen turística comercial requiere de una serie de rasgos identitarios uniformes que garanticen la competencia propuesta por el neoliberalismo. En esta dirección, el diseño de marca aparece como un patrón de trabajo empresarial en el cual es preciso identificar conceptos, atributos y valores que retraten la esencia del destino o, en su defecto, apelar a las experiencias (8), las vivencias y las emociones (como es el caso del slogan en la marca de la provincia de Mendoza "eleva tu sentidos") para conseguir el posicionamiento. Desde la

Dirección de Comunicación nos comentaban sobre los atributos de la provincia de Mendoza que han pretendido comunicar y que se afilian a la imagen y su correspondiente marca:

El estilo de vida del mendocino, el paisaje, valorar las actividades, la hospitalidad, la tranquilidad, la vida natural, son los valores para nosotros. La publicidad siempre constante, simple, sin ningún rebusque. Siempre con los atributos claros de Mendoza. En medios locales, nacionales e internacionales, cuando hemos podido. Esa ha sido la estrategia de comunicación (Directivo de Comunicación del MINTURMZA, 2015).

De este modo es que, desde finales del Siglo XX, las dimensiones identitarias de las organizaciones se ponen de relieve a través del diseño de una imagen corporativa. Es cierto que la cuestión de la imagen ya existía con anterioridad, pero se vinculaba más al nombre del producto o marca en sí mismo; no obstante ahora busca captar aspectos sustanciales. No es que desaparezca la marca, todo lo contrario, sino más bien que se irá asociando a la construcción de una imagen que busca “definir”, a través de rasgos, una “realidad” que se vincula a la marca y que ésta, a la vez, se liga a una empresa, un producto, un lugar, etc. Por medio de conceptos que “retraten” la esencia o “personalidad” (y el estilo de vida que proyecta) buscará agregar valor simbólico; todo esto para “ubicarse” y “consolidarse” en la mente del consumidor y del trabajador. En este último sentido, se advierte la importancia de la imagen para relacionarse, no sólo con el exterior de la organización (clientes y otras partes interesadas: proveedores, accionistas, etc.), sino para gestionar a su interior; por ejemplo: para lograr empleados comprometidos que se “pongan la camiseta” de la empresa. De este modo, la construcción de imagen se perfila como objeto de un control y accionar instrumental en el espacio laboral (Alvesson, 1990).

## Conclusiones

En este trabajo hemos dicho que el traspaso de una serie de herramientas del *management* y el *marketing* a la esfera burocrática estatal (en la denominada Nueva Gestión Pública) constituye una de las formas más visibles de cómo se personificaron los postulados neoliberales en calidad de lógica comportamental. Enfocándonos en el *marketing*, consideramos a éste como una tecnología (o un conjunto tecnológico) de gobierno específica del neoliberalismo y, como tal, refuncionalizada por éste para facilitar la competencia.

Estudiamos el *marketing* de destinos, ya que el sector del turismo presenta un claro perfil comercial y una operación similar a la empresa capitalista, proceso observable en la

planificación, en otros documentos oficiales de la gestión pública del turismo en la Argentina del Siglo XXI y en las voces de nuestras personas entrevistadas.

Considerando componentes generales del *marketing* en sí mismo nos concentramos en el posicionamiento como un objetivo de gubernamentalidad que ha sido planteado a partir del principio rector de la competitividad. Lo describimos en el *marketing* de destinos, en conjunto al mecanismo de imagen turística y su vínculo con el diseño de la marca del lugar. Dijimos que estos elementos de conducción pautaban formas de organización del trabajo empresarial, los cuales son desplegados por la gestión pública dentro y fuera de la institución estatal (9). Es decir, el posicionamiento como objetivo del *marketing* de destinos constituyen un “mandato” neoliberal “normalizador”, “señalando” indirectamente el camino de cómo hoy hay que trabajar competitivamente para obtener el éxito comercial. A su vez, éste y otros objetivos se asocian a una serie de requisitos actitudinales, a la manera de pautas generales, exigidas al personal (proactividad, empatía, sentido común, creatividad, etc.). Ambos actúan en conjunto como elementos de configuración de un marco gubernamental para la subjetivación de los trabajadores.

En el sector turístico argentino, tanto para sus actores públicos o privados, los sistemas de gestión de calidad se presentan bajo el rol de “sensibilizar” a los Recursos Humanos respecto a los objetivos, mecanismos y “habilidades”. Las directrices de trabajo y los programas de capacitación pretenden introducir o reforzar las transformaciones planteadas desde el *marketing* de empresas. Además, estos procesos que homogeneizan la prestación del servicio y la imagen de un destino configuran la garantía de posicionar un “destino de calidad”.

La cuestión de la construcción de imagen remite a la idea de “distinguirse” de los competidores para localizarse en un espacio exclusivo en el pensamiento de los clientes, pero también de los empleados. El diseño de marcas es un concepto fundamental para conseguir la diferenciación por medio de rasgos identitarios. Respecto al modo que esto podría ejercer un poder sobre el trabajador, hemos avanzado hasta la posibilidad de un control que remite a la “lealtad”.

El reconocimiento del empleado con la imagen de la empresa podría operar como una acción de gobierno implicando la cooperación y el autoconvencimiento de pertenencia que facilite la actitud de competencia. Cabe preguntarnos: ¿la imagen turística comercial de un destino podría colaborar en la conducción y control gubernamental de los trabajadores del organismo público desde dónde se coordinó? ¿Y de los actores privados de la cadena de valor de la actividad?

Resultaría difícil llegar a afirmar cuánto de influencia efectiva tiene sobre el grado de pertenencia a la organización sin reconocer otros factores. Sin embargo, dentro de sus

pretensiones se deja ver este deseo de “mando”. Por ejemplo, a esto hacía referencia la persona entrevistada en la Dirección de Comunicación del MINTURMZA:

Llego a una relación emocional con lo que me toca vender... con la provincia me pasa lo mismo. He tenido todavía más vínculo con la provincia, por ser mendocina y por tratarse de algo que tiene un beneficio para mí y para todos los que me rodean. No es un producto, es una provincia, es una responsabilidad mayor, el compromiso es mucho más fuerte (Directivo de Comunicación del MINTURMZA, 2015).

¿Podríamos afirmar que estos dichos estén de alguna forma afectados por la edificación de una identidad comercial de la provincia?

Este y otros interrogantes abren caminos para futuras investigaciones. Por un lado, queda pendiente articular el estudio del neoliberalismo y el *marketing* con la refuncionalización de éste último a partir de los nuevos modos de producción postfordista. La construcción de imagen, la adecuación a la demanda y tejer una red de relaciones (que remiten a los objetivos y mecanismos que se acoplan al principio de conjunto de la competencia) responden a una nueva forma de valorización cognitiva del capital, donde el “lenguaje” es puesto a trabajar.

Por otro lado, abordar cuestiones del *marketing* como el concepto de “sustentabilidad”, “calidad” y “experiencias” en los atributos de la imagen/marca será necesario para continuar avanzando en una explicación sobre cómo son algunas de las maneras de ejercer el poder por parte del neoliberalismo en la configuración laboral de nuestros tiempos.

## Notas

(1) Michel Foucault (2006; 2007) en su análisis histórico de las razones políticas de gobierno en Occidente va a reconocer la secuencia de Razón de Estado (Siglo XVI y XVII), Liberalismo (Siglo VIII y XIX) y Neoliberalismo (Siglo XX-). Foucault identifica que el “gobierno” se trata de un modo particular de ejercicio del poder, definiendo a éste como la conducción de conductas de los hombres y las mujeres. Esta nueva forma cobra relevancia histórica a partir del siglo XVI y XVII con la creación de los Estados modernos europeos y continúa desarrollándose desde entonces.

(2) En enero de ese mismo año (2005) se había promulgado la Ley Nacional del Turismo (LNT 25.997). Desde la década del 50 que la Argentina no contaba con legislación federal directa en la materia. Entre los deberes atribuidos a la SECTUR, encontrábamos el de formularse un plan federal estratégico a presentarse dentro de los doce (12) meses siguientes a la promulgación de la ley.

(3) Las acciones promovidas por la Administración de Recursos Humanos de fines del siglo XX operan de una manera tal que conducen a procesos de individualización, pudiendo modificar el sentido de sí de las personas (Townley, 1993).

(4) La instrumentación para planificar es en sí misma propia de la proyección de un negocio privado. Las ideas de análisis de la situación interna y del contexto, así como la de fijar aspiraciones a largo plazo por medio de una Visión o

establecer la razón de ser de la organización fijando una Misión, fueron pensadas desde la disciplina de la administración de empresas.

(5) La lógica empresarial va a convivir con la forma de trabajo de la burocracia estatal, estas pretensiones de extensión del neoliberalismo no serán sin resistencias ni choques. Incluso los prestadores privados de la actividad pueden desconocer o negarse a implementar las transformaciones que el neoliberalismo empuja. Sin embargo, lo que queremos destacar es el "deseo" de colonizar las formas de vida que encierra la racionalidad de gobierno prevalente de nuestros tiempos.

(6) En la Subsecretaría de Desarrollo Turístico de Mendoza los frentes que se cubren son infraestructura, financiamiento sistemas de información y calidad, que no van a recaer únicamente en esta Subsecretaría sino que van a trabajar en conexión con otros organismos (por ejemplo, con el Ministerio de Infraestructura). Además, la identificación de "prioridades" en el territorio y la implementación de los programas de acción van a hacerse de manera conjunta con los Municipios ya que por medio de estos se identificarán a los prestadores que serán destinatarios de los programas de calidad.

(7) El INPROTUR fue creado en el año 2006. Su constitución fue prevista en la ley 25.997. Se trata de un ente público no estatal mixto, recibe financiación pública/privada y está conformado por miembros del actual Ministerio de Turismo de la Nación (MINTURNAC), la Cámara Argentina de Turismo (CAT) y el Consejo Federal de Turismo (CFT). Sus competencias se limitan a la promoción del turismo receptivo internacional.

(8) En el plan Conectar de *marketing* internacional Argentina 2012-2015 se decía: El *marketing* actual va mucho más allá de las campañas: hoy los países crean sus demandas. Los individuos nos definimos por lo que hacemos, escogemos nuestros viajes para que proyecten la imagen que queremos transmitir sobre nosotros mismos. La experiencia hoy es la esencia de los destinos. Por eso, y respondiendo al mercado, conectAR diseña un país de experiencias (MINTURNAC, 2012: 8).

(9) No porque el neoliberalismo tenga ahí su origen, sino porque han cristalizado sus medios de ejercicio del poder en otros ámbitos de lo social que no es la empresa.

## Bibliografía

- Alvesson, M. (1990), "Organization: From Substance to Image?", *Organization Studies*, 11(3), pp. 373-394.
- Britton, S. (1991), "Tourism, capital and and place: towards a critical geography of tourism", *Environment and planning D. Society and Space* (9), pp. 451-478.
- Clarke, J., & Newman, J. (2012), "Gerencialismo", *Educação & Realidade* 3 (2), pp. 353-381.
- Dardot, P., & Laval, C. (2013), *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*, Barcelona, Gedisa .
- Deleuze, G. (1991), Posdata de las sociedades de control, En C. Ferrer, *El Lenguaje Libertario*, Montevideo, Nordan.
- du Gay, P. (1996), *Consumption and identity at work*, London, Sage .
- Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio, población: curso en el Collège de France (1977-1978)*. Buenos Aires: FCE.

- Foucault, M. (2007), *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979)*, Buenos Aires, FCE.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens James, de Madariaga, J., & Flores Zamora, J. (2011), *Marketing Turístico, 5ªed*, Madrid, Pearson.
- Ministerio de Turismo de la Nación. (2011), *Directrices de Gestión Turística para Bodegas*, Buenos Aires: Autor.
- Ministerio de Turismo de la Nación. (2012), *Plan Conectar de marketing internacional Argentina 2012-2015*, Buenos Aires, Autor.
- Ministerio de Turismo de la Provincia de Mendoza. (2014), *Plan Estratégico de Desarrollo Sustentable e Innovación turística Mendoza Turismo 2024*, Mendoza, Autor.
- Navarro, D. (2010), *Imagen turística argentina. Política turística como política exterior*, Mendoza, Editorial de la Universidad del Aconcagua.
- Secretaría de Turismo de la Nación. (2005), *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016*, Buenos Aires, Autor.
- Secretaría de Turismo de la Nación. (2006), *Manual de Marca Turística Argentina*, Buenos Aires, Autor.
- Secretaría de Turismo de la Nación. (2008), *Organicemos las ideas. Manual para emprendedores turísticos*, Buenos Aires, Autor.
- Skálén, P., Fellesson, M., & Fougère, M. (2006), "The Governmentality of Marketing Discourse. *Scandinavian Journal of Management*" 22(4), pp. 275-291.
- Townley, B. (1993), "Foucault, Power/Knowledg, and its Relevance for Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 18(3), pp. 518-545.