



Vol. 10, Nº 22 (junio / junho 2017)

## **HERRAMIENTAS DE PARTICIPACIÓN INTERNACIONAL: UN ACERCAMIENTO A LA MARCA CIUDAD COMO ESTRATEGIA DE ESTÍMULO DE LA ATRACTIVIDAD INTERNACIONAL**

**Calvento Mariana.**

Docente-Investigadora del CEIPIL-UNICEN/CIC.

Investigadora Adjunta del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

marianacalvento@yahoo.com.ar<sup>1</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Calvento Mariana (2017): "Herramientas de participación internacional: un acercamiento a la Marca Ciudad como estrategia de estímulo de la atraktividad internacional", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 22 (junio/junho 2017). En línea:  
<http://www.eumed.net/rev/turydes/22/marca-ciudad-buenosaires.html>

### **Resumen**

Desenvolverse a nivel internacional supone un claro desafío para cualquier actor. Los procesos socioeconómicos y políticos modernos han enriquecido el rol del gobierno local como actor político-administrativo, colocándolo en el centro de los debates y las demandas de la sociedad, así como su relevancia en la gestión e implementación de estrategias de desarrollo local. Por tanto, los desafíos que afrontan exigen un desempeño proactivo, ya que su espacio de actuación ha superado las fronteras locales, e incluso las nacionales, estableciéndolo como un claro actor en la arena internacional.

En ese sentido, la presente investigación se ocupa de ahondar sobre la estrategia de Marca Ciudad, al indagar sobre sus principales definiciones, características y metodologías, para luego avanzar sobre el análisis concreto de experiencias que se han desarrollado en Argentina, particularmente en las ciudades/municipios intermedios de la Provincia de Buenos Aires, con el objetivo de examinar los alcances y utilidad de este tipo de herramienta como estrategia para alentar la atraktividad internacional de las ciudades.

### **Palabras Claves**

Ciudad-Internacional-Marca-Ciudad-Argentina

Tools of International Participation: An Approach To City Marketing As A Strategy For Encouraging International Attractiveness

### **Abstract**

International actions are a clear challenge for any actor. Modern socioeconomic and political processes have enriched the political and administrative role of the local government, placing it in the center of the debates and demands of society and its relevance in the management and implementation of strategies for local and integral development involving the establishment a systematic and sustainable long-term process. Therefore, the challenges they face require a proactive performance. To this is added, that his performance space has exceeded local

<sup>1</sup> Licenciada en Relaciones Internacionales (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires-UNICEN), Magister en Desarrollo Local (Universidad nacional de San Martín-UNSAM) y Doctora en Ciencias Políticas (UNSAM). Vicedirectora del CEIPIL-UNICEN/CIC. Investigadora Adjunta del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Investigador Categoría IV del Programa de Incentivos a Docentes-Investigadores (SPU-ME). Directora y Co-Directora de proyectos de investigación acreditados (SPU, ANPCYT). Docente de la Licenciatura en Relaciones Internacionales - FCH-UNICEN.

boundaries, and even national, expanding their opportunities and establishing it as a clear player in the international arena.

In this sense, this research analyzes the strategy of City Marketing, inquiring about their main definitions, characteristics and methodologies. Then investigate experiences that have been developed in Argentina, particularly in the cities of the Province of Buenos Aires, setting out to examine the scope and usefulness of this type of tool as a strategy to encourage international attractiveness of cities.

#### Key Words

City – International – City- Marketing-Argentina

## 1. INTRODUCCIÓN<sup>i</sup>

A comienzos del siglo XXI, resulta indiscutible el rol que los gobiernos locales ejercen sobre las dinámicas sociales, políticas y económicas contemporáneas. Para ello debe tenerse en cuenta que esta situación es relativamente reciente, fruto de la interrelación entre procesos externos e internos, que les dieron como resultado mayores responsabilidades y funciones, planteándoles un claro desafío. En el marco de este escenario, los espacios locales tendieron a la politización, es decir, a la superación de los clásicos roles operativos del gobierno local. De esta manera, incrementaron su papel de centro de decisión y esfera pública, comenzaron a competir por atraer y retener en sus territorios el mayor volumen de recursos e inversiones, y desarrollaron alternativas para participar del nuevo escenario mundial al diseñar políticas innovadoras de desarrollo local con el objetivo de establecer una efectiva participación nacional e internacional. Así, en las últimas décadas los gobiernos locales han incorporado un moderno conjunto de estrategias que alientan al impulso del empleo, a la defensa del medio ambiente y del desarrollo sostenible, a la planificación estratégica, a la articulación de actores para el desarrollo local, a la implementación de una imagen territorial proactiva y a la gestión internacional. En ese sentido, con el objetivo de promover la atraktividad internacional de las ciudades se ha recurrido a la utilización, entre otras herramientas, de la Marca Ciudad como estrategia de posicionamiento nacional e internacional.

Por ello, la presente investigación se ocupa de ahondar sobre la estrategia de Marca Ciudad al indagar sobre sus principales definiciones, características y metodologías, para luego avanzar sobre el análisis concreto de experiencias que se han desarrollado en Argentina, particularmente en las ciudades/municipios intermedios de la Provincia de Buenos Aires, con el objetivo de examinar los alcances y utilidad de este tipo de herramienta como estrategia para alentar la participación internacional de las ciudades. Para ello se recurrió a documentos, memorias, datos estadísticos y entrevistas a los principales actores que participaron en el establecimiento de las Marca Ciudad<sup>ii</sup>.

## 2. ACERCA DE LA MARCA CIUDAD

A los factores tradicionales que incidían en la decisión de localizar una inversión (como el costo del transporte o la existencia de infraestructura), se les suman en la actualidad nuevos componentes sujetos a criterios de valorización más subjetivos como la cultura empresarial, el nivel de renta y la imagen territorial. Para la gestión de una imagen territorial se ha desarrollado la estrategia de Marca Ciudad, la cual es definida tradicionalmente como “un nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos que trata de identificar las características de la ciudad y diferenciarla de otras ciudades” (Loreto y Sanz, 2005:6).

Así entendida, debe comunicar efectivamente la esencia y la identidad de esa ciudad, y transformarse en “un activo altamente estratégico para potenciar los valores culturales, los negocios turísticos y comerciales [de la misma]” (Agüero, Brea y Mirabal, 2006:1). Esta estrategia se destina principalmente a potenciar las capacidades de los territorios, desplegar sus ventajas competitivas y posicionarlos nacional e internacionalmente, estableciéndose como una política innovadora y de atracción hacia los territorios.

En una Marca intervienen entremezclados, los conceptos de identidad e imagen. La identidad se presenta como un conjunto de percepciones y asociaciones que caracterizan inmediatamente a los espacios, y se transforma en el vehículo principal de diferenciación frente a los otros (Fernández y Paz, 2005).

Según López Carmona (2004), para llegar a conocer la identidad se debe buscar responder a las siguientes preguntas: ¿cómo se define la propia ciudad?. ¿En qué espejo se mira?. ¿Qué elementos la identifican?. ¿Con quién se compara?. ¿Qué utiliza para describirse?. Asimismo, como señala Friedmann (1995), la identidad de una ciudad cuenta con tres dimensiones: lo que la ciudad "ES", "lo que DICE que es" y "lo que los públicos CREEN que es la ciudad".

La construcción y consolidación de la identidad es importante porque refuerza el necesario sentido de pertenencia de la población local, lo que a su vez facilita la movilización en torno a los objetivos trazados en programas de desarrollo (Fernández, 1997). La gestión de imagen de una Marca no es la identidad del lugar, sino que opera sobre ella resaltando sus aspectos distintivos para cristalizar en los diversos *targets* de interés la imagen que más optimice su posicionamiento. De esos aspectos distintivos que conforman la identidad, se deben seleccionar sólo aquellos que resulten diferenciales, únicos, perceptibles y sostenibles en el tiempo.

Luego, tan difícil como definir la propia identidad es saber comunicarla al público objetivo, de allí la conformación de una imagen territorial. Según Friedmann (1995), hay dos tipos de imagen de ciudad. Una "Imagen Interna" o Endoimagen, que el autor asocia a la imagen percibida de los ciudadanos residentes en sus diversas categorías de la ciudad, es decir: la imagen que tiene los públicos internos (ciudadanos residentes y sus principales segmentos). Es, en síntesis lo que se conceptualiza como la auto-imagen.

La otra imagen, es la "Imagen Externa" o Exoimagen, que representa la imagen que tienen los públicos externos (ciudadanos que viven fuera de la ciudad y sus principales segmentos) acerca de la ciudad. López Carmona propone llegar a ambas imágenes a través de las siguientes preguntas: ¿Cómo la ven sus propios habitantes? ¿Cómo se percibe la ciudad más allá de su municipio?. La construcción de imagen se denomina en términos de marketing "posicionamiento", esto es, que la Marca logre un lugar en la percepción de un ciudadano o consumidor.

Por tanto, identidad e imagen pueden ser gestionadas. La Marca, funciona como un gran paraguas que ayuda a identificar y agregar valor a los productos, servicios y empresas de un territorio determinado y el posicionamiento logrado será determinante de la percepción de los consumidores locales e internacionales. Una gestión adecuada de la imagen de marca va a permitir a cualquier elemento de ese territorio obtener una rápida identificación nacional/mundial de sus productos, sus servicios, su turismo, su moda, su tecnología, su calidad de vida, sus técnicos, sus infraestructuras, en fin, todo lo que afecta a las sensibilidades propias, a su estilo de vida.

De esta manera, la implementación produce un mejor posicionamiento y, por lo tanto, un incremento sostenido en la demanda de destinos turísticos, productos y servicios profesionales asociados a ese territorio. Así, una marca se constituye en un "valor agregado", porque si las percepciones existentes sobre un país/región/ciudad son positivas, esto propicia una impresión favorable de las marcas de productos fabricados en ese lugar y potencia toda una serie de actividades.

Más allá de estas características comunes de las Marcas Ciudad, es necesario señalar que en las experiencias existentes se observan diferentes concepciones respecto a qué es, las cuales determinan distintas formas de implementación de esta herramienta.

En la primera interpretación se considera que un concepto central en la construcción de la Marca Ciudad es el marketing territorial. Este tipo de marketing es definido como "el proceso de gestión de los recursos de la ciudad cuyo objetivo es fortalecer la aceptación de los elementos de valor que ésta incorpora, atendiendo a las necesidades de los distintos públicos-objetivos" (Loreto y Sanz, 2005:3). El marketing territorial adopta como objetivo el desarrollo de una imagen pública de aceptación en referencia a la ciudad o región y los atractivos que contenga. Desde esta definición parece concebirse a la Marca Ciudad como un fin en sí mismo, como una herramienta que por sí sola (mediante la creación de un logotipo, un slogan y campañas de difusión) contribuye al desarrollo territorial.

La segunda interpretación intenta dar un enfoque más acabado, al sostener que la Marca Ciudad no se limita al marketing y a un simple logo, sino que es una entidad de mayor complejidad. Su intención es resaltar su importancia por ser una herramienta que impulsa y

cubre la necesidad de las ciudades de contar con nuevos signos de identidad, pero se opone a la extrapolación simplista de técnicas de marketing a entidades de naturaleza compleja como las ciudades. En esta línea, la Marca “se transforma en el terreno fértil para el encuentro con los signos de identidad de una ciudad como un factor relevante al momento de definir los rasgos de identidad de una comunidad; además de presentarse como un potenciador de las posibilidades de inserción competitiva en el sistema urbano mundial” (Fernández y Paz, 2005:4).

La tercera corriente toma a la imagen y a la Marca como herramientas que se incluyen dentro de Planes Estratégicos y es desde allí que estos instrumentos obtienen sentido. En esta corriente interpretativa se incluye la línea de análisis de Cotorruelo Menta, para quien la “cuestión de la Identidad y la Imagen Territorial, se ha convertido en un aspecto fundamental de la estrategia competitiva de las organizaciones territoriales, comenzando desde las locales, a los fines de la planificación y gestión estratégica del desarrollo competitivo del territorio” (Cotorruelo Menta, 2001:123).

Por otra parte, se puede apreciar que algunas surgen como Marcas integrales y otras como sectoriales. En el primer caso, la Marca actúa como un paraguas que intenta abarcar, coordinar y potenciar a otras sub-Marcas y a los distintos ámbitos de la ciudad (turístico, empresarial, cultural, deportivo, científico); mientras que en el segundo, tiende a fomentar algún aspecto específico, generalmente el turismo. Del análisis de diversas estrategias de Marca País, como por ejemplo los casos de Brasil y Uruguay, y de Marcas Ciudad como Rosario (Provincia de Santa Fe, Argentina) y Olavarría (Provincia de Buenos Aires, Argentina), se constata que es predominante la dimensión turística y que la misma se constituye como la principal carta de presentación mediante campañas que buscan un posicionamiento como destinos diferenciados.

Por lo tanto, la Marca Ciudad puede ser concebida como marketing territorial, como promotora de la identidad o como herramienta que cobra sentido si se enmarca en planes estratégicos; y que asimismo, puede surgir con una orientación sectorial o integral.

Ahora bien, en relación a cómo elaborar una Marca (país, provincia, región o ciudad), los análisis sobre el tema (CEIPIL-UNCPBA, 2005; Mibalia, 2007) coinciden en señalar la existencia de algunos procedimientos esenciales que conforman una metodología tradicional y referente consistente en:

1. Elaborar el Diagnóstico de Situación de la ciudad y sus potencialidades a desarrollar, a partir de investigaciones en ámbitos internos y externos, estudios de seguimiento en los medios de comunicación, encuestas de opinión, etc.
2. Identificar los grupos de interés públicos y privados, internos y externos, que deban participar en la elaboración y en la gestión de la estrategia de Marca. Se incluyen: ciudadanos, visitantes, inversores, empresarios, medios de comunicación, instituciones públicas, administraciones, agrupaciones vecinales, mundo cultural, deportivo y artístico, universidad, etc.
3. Formular la visión de la ciudad. En este paso el objetivo principal es establecer el posicionamiento competitivo en el sistema urbano mundial de la ciudad.
4. Determinar los Atributos diferenciales de imagen de la ciudad y los Argumentos comunicativos, y definir los valores emocionales y racionales de la Marca teniendo como guía a los siguientes interrogantes: ¿Cómo vamos a presentar a la ciudad? ¿Qué utilizar para describirse?

En ese sentido, en la definición de marca intervienen entremezclados, los conceptos de identidad -compuesta por los valores que representa y refleja- y de imagen. La importancia de la consolidación, o de la generación, de la identidad local está dada porque conforma un sentido de pertenencia compartido por la población local. Este proceso promueve un mayor grado de consenso local y favorece la movilización en torno a los objetivos trazados en los programas de desarrollo.

5. Diseñar los planes de comunicación y de marketing territorial a partir de la utilización de herramientas como símbolos y slogan que se apliquen a todo plan/programa de promoción, divulgación y apoyo a la comercialización de productos y servicios en el ámbito nacional e internacional. En algunos casos, el símbolo fue escogido mediante concurso público, y en otros fue creado directamente por una empresa privada contratada a tal fin.
6. Definir el público destinatario de las políticas de promoción, los segmentos sociales y nichos económicos que serán objetivos prioritarios.

Más allá de estas consideraciones metodológicas, es necesario resaltar algunos aspectos que aparecen como imprescindibles para concretar la generación exitosa de una Marca.

En primer lugar, es necesario promover siempre la participación de los residentes, ya que la creación de toda Marca debe darse a partir de lo que ve el ciudadano y de cómo lo interpreta en base a su sentido de pertenencia. Al ser involucrados en el proceso, se genera la buena voluntad para promocionar y mejorar la ciudad, para lograr consecuentemente, una notable mejoría en la calidad de la oferta de servicios.

En segundo lugar, resulta relevante generar una enriquecedora sinergia entre los empresarios y los representantes del gobierno local, fundamental para estimular la competitividad turística y productiva. En tercer lugar, y articulado con los dos señalamientos anteriores, las estrategias de Marca deben insertarse en Planes Estratégicos multisectoriales que permitan realizar un profundo diagnóstico de las fortalezas y las debilidades, y donde se establezcan lineamientos centrales, metas y objetivos a alcanzar y los medios para conseguirlo.

En cuarto lugar, deben definirse los países/regiones/ciudades hacia los cuales se orienta la Estrategia de Marca, así como al interior de los mismos qué segmentos sociales o nichos económicos serían objetivos prioritarios. Por último, una Marca debe ser considerada una política pública, y el Estado, debe ser el que supervise la construcción de una imagen integral que esté respaldada con calidad. Será el responsable final de dar un enfoque correcto, planificado, sostenido, coherente, diferenciador e integrador de todas las actividades y participantes que definen a las ciudades.

### **3. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MARCA CIUDAD**

Con la descripción y el análisis precedente de lo qué es y para qué sirve una estrategia como la Marca Ciudad resulta relevante avanzar sobre experiencias concretas para profundizar en sus características y en sus logros. En ese sentido, al hacer un análisis de las mismas es posible percibir que ofrecen resultados muy diversos, muchas veces insatisfactorios o modestos, aunque también existen ejemplos exitosos, producto de procesos articulados, que combinan creatividad, liderazgos, participación y responsabilidades compartidas.

Sobre esta estrategia, se relevan casos que se establecen como referentes en el desarrollo e implementación de las mismas como son la Marca Madrid y la Marca Barcelona, que han logrado a lo largo de los últimos 20 años posicionarse en Europa y el mundo como referentes turísticos de primer orden a través de la promoción en ferias, salones profesionales, talleres de trabajo y jornadas de turismo. En estos casos, han retomado la metodología referente en la generación de una Marca Ciudad: Diagnóstico de situación (posicionamiento/imagen interno y externo), definición de atributos; desarrollo creativo de ese posicionamiento; selección de los mercados estratégicos para la difusión e implantación. Es relevante remarcar que instituciones públicas y privadas formaron parte del grupo de trabajo del proyecto.

Al tomar estos casos como referencia, en la presente investigación se abordan otros casos, menos estudiados, que pertenecen a ciudades y municipios de tamaño intermedio que han desarrollado estrategias de Marca Ciudad, y que por la diversidad de modalidades en cómo han desarrollado estas estrategias resultan sumamente interesantes. Este tipo de ciudades han incrementado su relevancia debido al sostenido proceso de urbanización que ha acrecentado la participación relativa de las aglomeraciones de tipo intermedio (Velázquez, 2004). En Argentina, puede señalarse que en conjunto este universo de municipios, contienen más de 15.000.000 de habitantes, cifra que representa cerca del 40% de la población del país (INDEC, 2010); que su distribución geográfica es heterogénea y su concentración se establece en tres provincias, Santa Fe, Mendoza y Buenos Aires, encontrándose en esta última el 30% del total de municipios intermedios en el país. De esta manera, la investigación se aboca a la provincia de Buenos Aires, con excepción del denominado conglomerado bonaerense<sup>iii</sup> con el objetivo de poder profundizar el análisis.

Por último, en el interior de la provincia de Buenos Aires se registran únicamente tres casos específicos (Azul, Tandil y Villa Gesell) de desarrollo e implementación de la estrategia de Marca Ciudad que por sus diversas modalidades y objetivos son destacables y relevantes para su análisis (Mapa N° 1).

**Mapa Nº 1: Casos seleccionados del Interior de la Provincia de Buenos Aires**



*Fuente: Elaboración propia en base a mapa de la Provincia de Buenos Aires, disponible en <http://mapoteca.educ.ar/>.  
Referencia: (1) Tandil, (2) Azul y (3) Villa Gesell.*

Los casos de estudio seleccionados presentan características comunes: 1) son ciudades de rango medio de la provincia de Buenos Aires, que buscan el desarrollo de un turismo de todo el año apelando a la promoción de la natural o lo cultural; 2) se destacan interesantes iniciativas hacia el desarrollo de imagen, la promoción de las ciudades y de sus productos – desarrollo de marcas y de planes estratégicos para el sector turístico y productivo -, por parte de los gobiernos municipales; 3) elaboraron e implementaron estrategias de Marca entre los años 2003 y 2007. Por lo tanto, dada la limitada existencia de casos concretos que en Argentina, en general, y en la Provincia de Buenos Aires en particular, han logrado diseñarse e implementarse, se considera enriquecedor avanzar en el análisis de estrategias que tienen una funcionalidad similar y han logrado obtener cierta continuidad.

#### **4. LA ESTRATEGIA MARCA CIUDAD EN EL INTERIOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

Las ciudades de Azul, Tandil y Villa Gesell son muy diferentes, a pesar de compartir ciertas características como su pertenencia a la Provincia de Buenos Aires, y de encontrarse ubicados en el centro (Tandil, Azul) y en el este (Villa Gesell) de la misma. Geográficamente poseen

atributos y atractivos distintivos: Tandil, y en menor medida, Azul comparten los paisajes serranos, y Villa Gesell es una ciudad balnearia. Las cantidad de personas que habitan Tandil (116.916 hab.) determinan que esta ciudad sea catalogada, según la CEPAL, como ciudad intermedia (100.000/1.000.000 hab.), mientras que Villa Gesell (29.593 hab.) y Azul (55.728 hab.) se encuadran en la categoría de municipio intermedio (20.000/100.000 hab.) (Aghón y Cortés, 1998).

En términos económico-productivos, la diversidad es la característica de Tandil que posee un amplio desarrollo del sector primario -con sus actividades agrícolas-ganaderas y mineras-, del sector secundario -principalmente en el rubro metalmecánica y alimenticio-, e incluso del sector terciario donde el turismo se transformó en la actividad con mayor crecimiento en los últimos años.

La ciudad de Azul cuenta con una actividad económica con fuerte gravitación agropecuaria a la que se suman actividades comerciales; una destacada oferta educativa en todos sus niveles; y centro administrativo por excelencia (Cabecera de Diócesis, Departamento Judicial, Fuerzas armadas, entre otras). En relación al turismo, la ciudad se promociona como un punto interesante por su cercanía con las principales localidades bonaerenses y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que la han convertido en uno de los destinos clásicos del miniturismo y de las salidas cortas de fin de semana.

Por su parte, el turismo de sol y mar en Villa Gesell fue y es la actividad principal del lugar gracias a la existencia de 10 km. de playas con dunas vírgenes, y parques ubicados en las cercanías. A raíz de ello se evidencia un desfase entre este y las otras ciudades sobre la cantidad de hoteles, hosterías, cabañas así como de servicios al turista.

En suma, ciudades con particularidades distintas optan por una estrategia similar: establecer una Marca para su ciudad. Pero, ¿Lo hicieron de la misma manera?, ¿Con qué objetivos?, ¿Cómo se implementaron?, ¿Utilizaron iguales metodologías? Para dar respuesta a estos interrogantes, se presentan los rasgos centrales de estas experiencias.

#### **4.1 Marca Tandil**

En Tandil, se reconocen al menos dos antecedentes de Marcas de características sectoriales: una orientada al turismo en el año 2001 y otra delineada a partir del 2002 para impulsar la comercialización de productos industriales y alimentarios del lugar.

Sin embargo, es en el año 2003, con el arribo del Intendente del Partido Unión Cívica Radical, el Dr. Miguel Lunghi, que se comienza a promocionar a la ciudad bajo el slogan "Tandil, Lugar Soñado". El establecimiento de esta Marca en Tandil tuvo objetivos variados. Por un lado, se buscó una diferenciación con períodos de gobierno anteriores. Por otro, se pretendió instaurar una imagen homogénea en todos los ámbitos del gobierno municipal. Finalmente, los representantes del municipio plantearon la necesidad de establecer una identificación de la ciudad, fundamentalmente en el aspecto turístico. Esta identificación implicó asociar a Tandil con la imagen de un lugar donde se preservan las pequeñas escalas y la tranquilidad, pero que provee servicios y atención calificados.

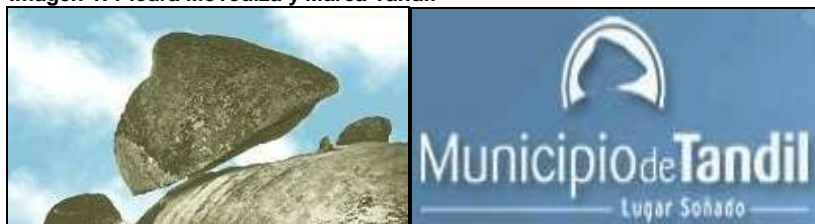
En cuanto a la orientación, la Marca aspira a ser integral, buscando reflejar la variada oferta de servicios y de producción, el desarrollo cultural, educativo o deportivo, entre otros aspectos. Sin embargo, el punto de partida de esa promoción es el turismo, haciéndose eco de la concepción de sus futuros efectos multiplicadores sobre el resto de las actividades. Por lo tanto, es una Marca sectorial que procura orientarse hacia lo integral.

El proceso de creación de la Marca Tandil estuvo restringido a dos etapas. La primera donde se realizó un estudio a cargo del diseñador gráfico privado, Pomy Levy, que desde el año 2003 trabaja para el municipio, para determinar la imagen que identificaría Tandil y que se usaría para la estrategia de marketing. En la segunda etapa se permitió la participación de algunos actores, como empresarios principalmente ligados al turismo. Desde la oposición política se señala que en la construcción de la Marca, y más específicamente en la elección del logo, fueron muy pocos los actores involucrados, lo que puede llegar a representar una falencia para su apropiación por parte de la comunidad.

Como resultado del mismo, en esta Marca se tomó a la Piedra Movidiza (Imagen N° 1) como representante de la identidad de la ciudad, lo que no es una innovación ya que este icono ha sido utilizado con anterioridad.



**Imagen 1: Piedra Movediza y Marca Tandil**



Fuente: [www.tandil.gov.ar](http://www.tandil.gov.ar)

Sustentada en la historia del lugar y reconocida local, nacional e internacionalmente la Piedra es uno de los más fuertes símbolos de la identidad de Tandil. Su elección significó un paso clave porque es un atributo aceptado por funcionarios, referentes, políticos, empresarios y la comunidad en general<sup>iv</sup> (Ochoteco, 2007; Calvento, 2008).

En cuanto a la implementación de la Marca Tandil, esta se realizó y funcionalizó a través de la folletería que es utilizada en todos los ámbitos del municipio (Imagen N° 2).

Del mismo modo, la Marca está presente tanto en edificios y dependencias municipales, como también en actos y actividades recreativas y culturales.

**Imagen N° 2: Uso público de la Marca Tandil**



Fuente: [www.tandil.gov.ar](http://www.tandil.gov.ar)

De esta manera, la Marca Tandil con su implementación ha logrado establecer una imagen homogénea, gracias - en gran medida- a que la Marca y su uso se encuentran determinados y manejados por una misma persona, que es la que centraliza toda la promoción del municipio. Con esta estrategia, se alcanzó a constituir una imagen interna coherente que incluye en el sector público a todos los actos de gobierno, las secretarías y direcciones del municipio, e incluso las facturas de los impuestos. Para su adecuada utilización fue diseñado y establecido por el municipio un Manual de Uso donde se delinean los colores, tamaños y demás especificaciones de la Marca.

En relación a la promoción turística, la Marca es utilizada con el fin de promocionar el destino a nivel nacional, enfatizando en la ciudad de Buenos Aires y en medios de comunicación específicos para evitar las campañas masivas. También se trabajó en el ámbito internacional a través de la Secretaría de Turismo de la Nación en España.

El proceso de instalación de la Marca ha sido relativamente exitoso ya que la imagen ha logrado colocarse y ser reconocida no sólo por los funcionarios, sino por la oposición y referentes. Sin embargo, es necesario reconocer que su uso público se ve limitado a dependencias y funcionarios principalmente del poder ejecutivo municipal, y que su uso por parte del sector privado, no es generalizado aunque existen algunos casos concretos de utilización de la Marca, particularmente en aquellas empresas y negocios que se vinculan a la actividad turística.

Cabe entonces preguntarse si la Marca Tandil ¿es reconocida como una Marca ciudad, institucional o partidaria?. En este sentido, las críticas más fuertes se relacionan a que la identificación que conlleva no llega a asociarse con la Ciudad, sino que se establece una conexión entre Marca y el gobierno del actual intendente, Dr. Lunghi. De esta manera, es interpretada como la Marca del gobierno en funciones y las posibilidades de permanencia a futuro se ven seriamente afectadas.

Por último, sobre los impactos y alcances logrados con la Marca no existe aún en el Municipio de Tandil un mecanismo de evaluación establecido. En cambio, sí se registran avances en la medición de los impactos en particular de la actividad turística.



#### 4.2 Marca de Villa Gesell

La Marca de la ciudad de Villa Gesell ha recibido cierto reconocimiento por su proceso de creación así como por la difusión y uso a nivel local, nacional e internacional. Esta ciudad emprendió un proceso de construcción de su Marca en un nivel inédito hasta el momento en Argentina.

Tiene su origen en el Plan Estratégico desarrollado en el periodo 1997-2002, con la participación de la Universidad Nacional de La Plata. En este Plan se señala la necesidad de “comunicar y promocionar la Marca Gesell... re entendiendo que su identidad contribuye un atributo diferencial de la ciudad y por lo tanto un valor estratégico”.

Así en el año 2003 el intendente municipal, perteneciente al Partido Unión Cívica Radical, Luis Baldo, impulsa el proceso de construcción de la Marca para Villa Gesell. Es de destacar que Villa Gesell es el primer municipio del país en aplicar el *know how* del citymarketing a su gestión, basándose principalmente en las experiencias españolas sobre comunicación municipal. Según palabras del representante del Ejecutivo Municipal (Municipio de Villa Gesell, 2006), con esta Marca se buscó fundamentalmente contribuir a la reactivación de la economía a través del impulso de la actividad turística de la ciudad, por ende, la Marca surge con una clara orientación sectorial.

La creación de la Marca para lograr un nuevo posicionamiento de la ciudad en el mercado nacional y regional, siguió la metodología sugerida para crear Marcas territoriales. El Plan de Acción estuvo dividido en cuatro etapas (Municipio de Villa Gesell, 2006). En primer lugar, se elaboró un Diagnóstico de la Situación, para lo que se realizaron encuestas a residentes y turistas, tarea que estuvo a cargo de la consultora Ipsos-Mora y Araujo.

En segundo lugar, y en base a dichas encuestas se trabajó y estableció la Visión de la Ciudad materializado en el siguiente párrafo: “Villa Gesell es más que la playa y el bosque (...) Villa Gesell es el conjunto de valores- tenacidad, el espíritu emprendedor, el valor del contacto con la naturaleza y de una convivencia armónica- que identifican a sus habitantes, y que remiten al mito fundador centrado en la figura de Don Carlos Gesell”.

En tercer lugar, se eligieron los atributos y rasgos de identidad, proceso en el cual participó la comunidad geselina a través de concursos de dibujo y fotografía, buscando el involucramiento de la población y grupos de interés de la ciudad como participantes en los concursos o como integrantes de jurados. De esta manera, desde el gobierno municipal se considera que el proceso de formulación fue participativo, tanto de la comunidad como de empresarios ligados al turismo y que el medio de participación de los últimos fue la Comisión Municipal de Turismo.

Por último, se convocó a Agencias de Publicidad y Estudios Creativos a un concurso nacional para la elección del logo. En marzo de 2004, se escogió como logo de la ciudad el diseño presentado por la agencia TRAPA consistente en el apellido del fundador de la ciudad, Gesell, acompañado por un medio sol amarillo y la frase “El sueño posible” (Imagen N° 3). Se optó por no poner el nombre completo de la ciudad al dejar simplemente Gesell, convalidando, a criterio de funcionarios y concejales, un proceso de cambio visible en los últimos años.

Imagen N° 3: Marca Ciudad de Villa Gesell



Fuente: [www.gesell.gov.ar](http://www.gesell.gov.ar) (2008).

El uso dado desde el gobierno local se extendió tanto a oficinas de la Institución, folletería del lugar y móviles de la municipalidad. Incluso, fue cambiado y renovado el sitio web del municipio de [www.villagesell.gov.ar](http://www.villagesell.gov.ar) a [www.gesell.gov.ar](http://www.gesell.gov.ar), donde el color amarillo, característico de la Marca, se encontraba claramente destacado (Imagen N° 4).

Imagen Nº 4: Uso público y privado de la Marca Gesell



Fuente: [www.gesell.gov.ar](http://www.gesell.gov.ar)

Del mismo modo, el logotipo comenzó a ser usado en diversas actividades que se desarrollan dentro y fuera de la ciudad, como un club de fútbol que lo colocó en la camiseta, en las banderas de las comparsas, en la cartelería de la Fiesta de la Raza, entre otros acontecimientos.

Este uso generalizado de la Marca en la ciudad es explicado por analistas como fruto y consecuencia de la participación que tuvo la población geselina en la creación de la estrategia, lo que ha llevado al “afianzamiento del sentido de pertenencia y en la buena voluntad para promocionar la Marca Ciudad; que puede verse plasmado en el hecho de que un gran número de comerciantes de la ciudad colocaron en sus locales calcomanías con el logotipo de la Marca Gesell” (Barzola, 2005:11). La Marca también fue utilizada a nivel nacional e internacional para promocionar el lugar, principalmente en su arista turística, a través de medios gráficos y televisivos.

La financiación de esta estrategia de Marca Ciudad y de su puesta en marcha se realizó a través de los fondos constituidos por la Tasa de Promoción Turística de la ciudad que se encuentra regulada por la Comisión Municipal de Turismo, en la que participan distintos sectores privados que colaboran y asesoran al Ejecutivo municipal en la temática. Los fondos de la tasa han permitido tanto la creación, implementación y promoción de la Marca así como también han sido utilizados para la realización de encuestas y de capacitaciones, todas actividades tendientes a mejorar y perfeccionar la principal actividad económica del lugar.

A pesar del éxito aparente de este proceso de creación e implementación, algunos aspectos del mismo son analizados negativamente por distintos referentes y medios periodísticos de la ciudad, particularmente en relación a los atributos y nombre seleccionados como así también en relación a las características participativas de la creación. Señalan que la recurrente imagen del Sol y la Playa, limita el despliegue de los atributos del lugar y que la decisión de quitar el término VILLA y dejar solamente GESELL como referencia de la ciudad se contraponen con la identidad local. Esto explicaría algunas falencias en la apropiación por parte de la población, lo que debilitó su continuidad como Marca Ciudad con el cambio del gobierno municipal en las elecciones a fines del 2007. Como consecuencia, se registró a inicios de 2008 un cambio rotundo en la imagen de Marca, ya que el proyecto fue abandonado.

#### 4.3 Marca Azul

Azul resulta un caso paradigmático ya que lograron establecer una Marca Ciudad a través de un proceso diferente al tradicional. En este caso, el objetivo estratégico subyacente fue el de revalorizar el acervo arquitectónico, artístico y patrimonial de la ciudad y explotar el ámbito cultural como fin en sí mismo, en términos sectoriales, al tener como meta que dicha estrategia pueda extender sus efectos al ámbito económico y socio-político; producto del cual logró instalarse una imagen y marca particular del territorio.

En ese sentido, en 2007 Azul fue declarada Ciudad Cervantina de la Argentina por el Decreto 1/2007, de la Presidencia del Centro UNESCO Castilla – La Mancha, el cual tiene entre una de sus finalidades la de crear una red integrada por distintas ciudades del mundo que conserven especiales colecciones sobre la obra de Miguel de Cervantes Saavedra (<http://centrounesco.castillalamancha.es>).

Para lograr dicha distinción el gobierno debió presentarse en un proyecto, que establecía como objetivo “constituir al Partido, en el ámbito territorial del país, como lugar de referencia dentro del cual se promueve el desarrollo de los valores quijotesco en la comunidad, instituciones y personas, y el cuidado y puesta en valor del patrimonio cultural y las actividades en torno a Cervantes y a la obra cumbre de nuestro lenguaje Don Quijote de la Mancha” (Municipalidad de Azul, 2007:52).

Tras su aprobación, la ciudad se convirtió en la primera ciudad cervantina de Argentina y la segunda en Latinoamérica, después de la localidad Alcalá de Henares, lugar de nacimiento del autor del Quijote en 1547 y de la mexicana de Guanajuato (<http://www.azulesturismo.com.ar>). Esta distinción fue lograda por el patrimonio histórico, arquitectónico y cultural vinculado a Cervantes y la iniciativa fue impulsada por instituciones como la Asociación Española de Socorros Mutuos, la Biblioteca "Bartolomé J. Ronco" y la Municipalidad de Azul que se nuclearon en el Comité Directivo de "Azul, Ciudad Cervantina" (CoDACC).

De esta manera, la designación como Ciudad Cervantina de la Argentina promovió una proyección internacional distintiva y diferencial de la ciudad Azul como centro cultural, educativo y turístico. A partir de la misma, se constituyó el Festival Cervantino de Azul, evento multiaartístico anual que promueve y difunde la identidad y la producción educativa y cultural local y regional (Fernández, 2008), y que convierte a Azul en sede de múltiples eventos culturales, disertaciones, exposiciones de colecciones de ejemplares del Quijote, y expresiones artísticas.

Este emprendimiento, que convocó a más de 35 mil espectadores en 2010 (Agencia de Desarrollo Económico de Azul, 2011) tuvo diferentes resultados, entre ellos, produjo "una movilización comunitaria sin precedentes, nuevas inversiones en hotelería que llevaron a un incremento de más del 100% en las plazas hoteleras durante los últimos 10 años y, un aumento del 98% en los metros cuadrados anuales de construcción privada" ([www.azul.gov.ar](http://www.azul.gov.ar)).

El avance internacional sobre este proyecto se realizó con mayor profundidad en 2011, cuando una comitiva del gobierno municipal de Azul, integrada por el intendente y funcionarios de la secretaria de Cultura, Educación y Turismo, representantes de la Asociación Española, del Archivo Histórico, de Museos, de la Universidad, entre otros, arribó a Europa (principalmente, España e Italia). Este accionar permitió la realización de diferentes acuerdos de hermanamientos y cooperación con socios estratégicos, vinculados a Cervantes y El Quijote, con el objetivo de estrechar lazos culturales, educativos y sociales.

En ese sentido, la ciudad de Azul y Alcalá de Henares, se hermanaron con el objetivo inicial de establecer una red de intercambios entre escolares de ambas ciudades. Como primera acción conjunta de este hermanamiento se considera a la edición de "El Quijote" ilustrada por el argentino Miguel Rep y editada por el José Manuel Lucía Megías, obra que se presentó en octubre de 2011 en la ciudad complutense.

Por otro lado, las vinculaciones y tratativas profundizadas en este viaje permitieron al gobierno municipal de Azul lograr el compromiso con el Toboso, considerada patrimonio de la humanidad asociada fuertemente a las historias cervantinas, ya que la misma colabora constantemente con las Ciudades Cervantinas.

Este proceso, ha permitido establecer una imagen de difusión y posicionamiento asociada al Festival Cervantino y al slogan "Azul, Ciudad Cervantina" (Imagen N° 5). Para esta marca se generó el isologotipo con la leyenda "Azul Soy Quixote", que refleja distintos componentes del proyecto Azul Ciudad Cervantina de la Argentina: valores quijotescos, patrimonio para el futuro, diversidad cultural ([www.azul.ciudadcervantina.org.ar](http://www.azul.ciudadcervantina.org.ar)).

**Imagen N° 5: Isologotipo del Festival Cervantino de Azul. 2011**



Fuente: [www.azul.ciudadcervantina.org.ar](http://www.azul.ciudadcervantina.org.ar)

Por tanto, a través de un proceso diferente al tradicionalmente utilizado, la ciudad de Azul pudo definir estratégicamente un proyecto de desarrollo territorial, pudo desarrollarlo interna y

externamente, y producto del mismo pudo conformarse un posicionamiento particular y específico de atraktividad de la ciudad.

## **5. CONSIDERACIONES FINALES**

En el mundo globalizado con infinidad de símbolos y estrategias de comunicación, la competitividad de una región no sólo está relacionada con el potencial disponible de recursos aprovechables, sino también, depende cada vez más de las ventajas competitivas que sus ciudades puedan crear y mantener a largo plazo, del posicionamiento estratégico que éstas adopten y la imagen que logren proyectar a escala nacional e internacional. Así, en los últimos años se han comenzado a establecer estrategias que parten de gobiernos locales y apuntan a lograr una inserción en el mundo global y un aprovechamiento de los beneficios que él mismo les provee, tal es el caso de la Marca Ciudad.

Los casos analizados, en espacios territoriales concretos, permiten distinguir las fortalezas y debilidad que ha tenido su implementación. La principal fortaleza es que todos los entrevistados, funcionarios, opositores y referentes, convalidan la importancia y la necesidad de tener una Marca Ciudad.

Otra fortaleza se relaciona con la consolidación y afianzamiento de la imagen interna. En los tres casos se alcanzaron los objetivos de diferenciación e identificación de los lugares en cuestión. La característica de identificación es resaltada en el caso de Tandil, mientras que la diferenciación sobresale en los casos de Villa Gesell y de Azul, ya que estas ciudades buscan distinguirse de otros lugares turísticos que poseen atributos similares. La utilización de iconos que son indiscutidos por la población de la ciudad, sin duda es una fortaleza para el posicionamiento y adopción de la Marca. Esta fortaleza existe en la Marca Tandil con la presencia de la Movidiza en el logo y de la Marca Azul al recurrir a su patrimonio histórico y cultural de Cervantes; mientras que aparece relativamente en la Marca Villa Gesell (debido a las críticas de omisión de otras particularidades).

En cuanto al objetivo de posicionar la imagen externa en el ámbito nacional e internacionalmente, los tres casos han avanzado en este sentido, aunque no se puede apreciar el alcance de estas iniciativas, ya que un mejoramiento sólo podría demostrarse con herramientas de evaluación que midan la imagen externa, instrumentos que no están disponibles en ninguno de los casos.

Del mismo modo, de la experiencia de otros casos, principalmente en los países desarrollados, se han obtenido como resultados del proceso diversos beneficios favorables al desarrollo local: mejoramiento de la situación de la ciudad; afianzamiento de las relaciones entre ciudadanos y el gobierno; e incremento de la cooperación público-privada. A modo de evaluación, ¿Pueden estas afirmaciones trasladarse a los casos en estudio?

En cuanto a la incidencia sobre situación de la ciudad, existen coincidencias en que la Marca ayudó al mejoramiento de las condiciones de las localidades y a la consolidación de la imagen positiva de las mismas. Sin embargo en general se afirma que esta mejora no fue fruto exclusivamente de la Marca, sino que fue consecuencia de otros factores como la estabilidad que empezó a experimentar la economía argentina a partir de 2003 y el impulso que ésta imprimió a la actividad turística dentro del territorio nacional.

En relación al afianzamiento de las relaciones entre ciudadanos y el gobierno en el caso de Tandil se considera que no se logró este beneficio ya que no hubo participación ciudadana en el proceso de creación. En el caso de Villa Gesell, aunque por parte de los funcionarios se manifiesta que el proceso fue participativo, esto no es apoyado por los referentes, ni por lo acontecido luego del proceso electoral de 2007 que provocó un cambio de gobierno y la Marca fue cambiada sin oposición. Por el contrario, en el caso de Azul pese al cambio de gobierno se sostuvo el proyecto cervantino con un claro involucramiento ciudadano.

Finalmente, el incremento de la cooperación público-privada fue relativo. En Villa Gesell la cooperación era preexistente a la Marca, ya que la Comisión Municipal de Turismo y la Tasa de Promoción Turística son anteriores al 2003. En Tandil, se intenta la cooperación a través del Instituto Mixto de Turismo pero éste no ha llegado a consolidarse. No obstante, en ambos casos se busca, más allá de la Marca, poder trabajar en forma conjunta. Por el contrario, en el caso de Azul la continuidad del proyecto cervantino se apoyó en una fuerte articulación público-privada generada a través del CoDaCC.

Otra debilidad se relaciona al hecho de que no puede separarse el marketing de ciudades de la identidad. El primero necesita de la identidad a fin de estructurar una estrategia sólida y

continúa, ya que una marca no tiene valor en sí misma sino como aglutinante de los valores que representa y refleja. Sin embargo, más allá de la aspiración de que las Marcas se constituyeran en políticas estratégicas de Estado, en la práctica, algunas de las estrategias aquí analizadas se limitaron a la colocación y difusión de un logo sin el establecimiento explícito ni puesta en marcha de políticas tendientes a dar contenido, fundamento y continuidad a la Marca. No obstante, el caso de Azul se presenta como paradigmático ya que el mismo logró continuidad aún con el cambio de partido político en el gobierno local.

Ahora bien, del análisis y evaluación de los casos surgen varios interrogantes sin respuesta definitiva: La utilización de la identidad para “vender” un lugar ¿Es positivo o negativo?; la participación limitada en estos procesos ¿Es efectiva o contraproducente?; establecer una Marca Institucional para luego avanzar en una Marca Ciudad ¿Es correcto o no?.

Sin ánimos de realizar juicios de valor, se manifiesta que necesariamente una Marca debe referenciarse en la identidad ya que su objetivo es representar los atributos de la ciudad. Asimismo, la participación puede limitarse o ampliarse según el fin de la estrategia: para lograr la continuidad y apropiación de una Marca se considera que los interesados y usuarios deben ser parte del proceso o al menos estar informados sobre el mismo.

En cuanto al último interrogante, tiene lógica que una Marca sea Institucional y luego se transforme en Marca Ciudad. No obstante, se remarca que el hecho de estar sólo ligadas al gobierno municipal y ser utilizadas incipientemente por el sector privado pondría en juego la continuidad de la Marca.

En suma, y para finalizar, se reconoce la importancia de la estrategia Marca Ciudad como política pública de desarrollo local y en este carácter debe tenerse en cuenta que requiere tiempo para su implementación y evaluación así como necesariamente debe contar con el consenso del territorio para su desarrollo y sostenibilidad en el tiempo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AGHÓN, Gabriel y CORTÉS, Patricia. (1998), “Descentralización y Gobiernos Municipales en América Latina”, en Fuchs, Ricardo J. y Simioni, D. (comps.), Ciudades intermedias de América Latina y el Caribe: propuestas para la gestión urbana, CEPAL, Santiago de Chile. 1998.
- AGENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO DE AZUL (2011), “Razones para Invertir en Azul. Indicadores económicos 2010”, Agencia de Desarrollo Económico de Azul, Azul, 2011.
- AGÜERO, Julio; BREA, Katheryn y MIRABAL, Julissa (2006), Análisis de las Potencialidades de la Ciudad de Santo Domingo de Guzmán para la Construcción de su Marca-Ciudad, Santo Domingo D.N.: Universidad APEC, 2006.
- BARZOLA, P. (2005) “Empresas y empresarios”, Newsletter Gestión Turística. Año 3, pp. 11, 2005.
- CALVENTO, Mariana (2008), La Marca Ciudad como herramienta para el desarrollo local: estudio de comparación Marca Tandil y Marca Gesell, UNSAM, Bs. As., 2008.
- CEIPIL-UNCPBA (2005), “Aportes para la implementación de la estrategia Marca País Argentina. Planos Interno y Externo”, Secretaría de Medios de la Nación, República Argentina, 2005.
- COTORRUELO MENTA, Romeo (2001) “Aspectos estratégicos del desarrollo local”; en Madoery, O. y Vázquez Barquero, A. (eds.), Transformaciones Globales, Instituciones y Políticas de Desarrollo Local. Homo Sapiens, Rosario, 2001.
- FERNÁNDEZ, Arturo; MADOERY, Oscar; GAVEGLIO, Silvia; ANGELONE, Juan Pablo; ROMERO, María del Huerto (1997), Posicionamiento, Competitividad e Imagen De La Ciudad De Rosario. Universidad Nacional de Rosario. Rosario.
- FERNÁNDEZ, Stella Maris (2008), Mítica Azul: Tierra de Quijotes. Ciudad Cervantina de la Argentina. Sociedad de Investigaciones Bibliotecológicas. Buenos Aires.
- FERNÁNDEZ, Gabriel y PAZ, Sergio, (2005) “Más allá del marketing de ciudades: hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad”. Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona, Barcelona, 1 de agosto de 2005 IX (194):94. <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-194-94.htm>> [ISSN: 1138-9788]
- FRIEDMANN, Reinhard. (1995), “Identidad e Imagen Corporativa para Ciudades”. Revista Chilena de Administración Pública.
- INDEB, (2007) “Delimitación territorial”, Instituto de Desarrollo regional de la Provincia de Buenos Aires, 2007.

INDEC (2010), Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Buenos Aires.

LÓPEZ CARMONA, José Miguel (2004), "Planificación Estratégica y Marketing de Lugares", disertación presentada en Seminario Virtual 2004 "Marketing de Ciudades y Desarrollo Urbano". Imago Urbis. Universidad Nacional de Quilmes.

LORETO FLORIÁN, María y SANZ, Gema (2005) "Evolución de la terminología del marketing de ciudades", Universidad de Alcalá, 2005.

MUNICIPALIDAD DE AZUL (2007), Tierra de Quijotes: Proyecto Azul Ciudad Cervantina de la Argentina, Municipalidad de Azul y Centro UNESCO Castilla - La Mancha. Toledo (España), 2007

MUNICIPALIDAD DE VILLA GESELL (2006) "Construcción de la Marca Gesell", ponencia presentada en las Jornadas Nacionales de Administración. Noviembre de 2006. Villa Gesell

OCHOTECO, Maia (2007), Una oportunidad de desarrollo local en el mundo global: las Marcas-Ciudad en el contexto de la Marca Argentina. Los casos de Tandil, Olavarría y Azul. Tesis de Grado de la Licenciatura en Relaciones Internacionales, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, 2007.

VELÁZQUEZ, Guillermo (2004) "Aglomeraciones de tamaño intermedio y Calidad de Vida en la Argentina de los noventa" en Velázquez, G., Lucero, P., Mantobani, J.M, Sagua, M., Aguirre, L., Rivieri, I., García, M.C., Juárez V. y Ferrante E.: Nuestra geografía local: población, urbanización y transformaciones socio-territoriales en el partido de General Pueyrredón, Argentina, 1975-2000. UNMDP. Mar del Plata, 2004

---

<sup>i</sup> El presente trabajo se inscribe dentro del Proyecto de Investigación (Cód. 03/D279 PI-SPU-ME), y del plan de investigación aprobado por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas en la carrera de investigador, que el autor reviste (CONICET- Res. N° 1040/2014) en el CEIPIL-UNICEN-CIC ([www.ceipil.org.ar](http://www.ceipil.org.ar)). La investigación supone una actualización y profundización de trabajos que viene desarrollando en el marco de dicho proyectos, tales como Calvento (2008), Calvento et al. (2009); Calvento (2011)

<sup>ii</sup> El enfoque metodológico a utilizar se denomina "diseños flexibles o interactivos" de investigación que se relaciona con un abordaje cualitativo, con preeminencia de técnicas de investigación documental, análisis de contenido, entrevistas abiertas y recurrentes (Maxwell, 1996). En ese sentido, el análisis será realizado a través de dos técnicas. En primer lugar se utilizan fuentes secundarias como documentos, memorias, datos estadísticos, entre otros instrumentos. En segundo lugar, son tenidas en cuenta fuentes primarias a través de entrevistas a los principales referentes que participaron en el establecimiento de las Marca Ciudad que incluyen: Funcionarios Municipales: Intendente, Director o Secretario de Turismo, Concejales; Referentes de Organizaciones y de la identidad local: Integrantes de organismos (mixtos o privados) de turismo, cámaras empresarias.

<sup>iii</sup> Área territorial integrada por 44 partidos que rodean a la Ciudad de Buenos Aires, 24 correspondientes al área del Gran Buenos Aires (conurbano) y los 20 partidos aledaños a los anteriores (INDEB, 2007).

<sup>iv</sup> En las entrevistas realizadas a concejales opositores, reconocen como positiva esta estrategia y consideran necesario tener una Marca Ciudad. Las críticas avanzan sobre políticas que deberían tenerse en cuenta con el fin de que la Marca sea apropiada, y alcance a reforzarse como Marca Ciudad. Entre las políticas fuertemente reclamadas se encuentra la de difusión de la historia y significado del símbolo de la Piedra Movediza, arista que según los entrevistados es poco desarrollada.