

**Universidad Nacional de San Martín**

**Escuela de Política y Gobierno**

**Maestría en Desarrollo Local**

**LIC. CALVENTO, MARIANA**

**LA MARCA CIUDAD  
COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO LOCAL:  
ESTUDIO DE COMPARACIÓN  
MARCA TANDIL Y MARCA GESELL.**

**DIRECTORA: DRA. COLOMBO, SANDRA S.**

Tandil, Abril de 2008

**A mi familia y a Lucho,  
Al CEIPIL y a Sandra,  
A la UNSAM y  
A mis compañeros de Maestría  
A todos  
Gracias!!**

<b>Índice</b>	<b>Pág.</b>
<b>I.1 INTRODUCCIÓN</b>	6
I.2 Elementos teóricos-metodológicos	
I.2.1 Teoría	
Marca Ciudad	10
Identidad e Imagen	17
Metodología para la Elaboración de la Marca Ciudad	19
Implementación de políticas públicas	21
I.2.2 Metodología	22
I.3 Ejemplos de Marca País y Marca Ciudad	24
<b>CAPITULO 1</b>	
1. Presentación de los casos de estudio	
1.1 El Caso de la Ciudad de Tandil	37
<i>El turismo en Tandil</i>	42
1.2 El Caso de la Ciudad de Villa Gesell	46
<i>El Turismo en Villa Gesell</i>	49
<b>CAPITULO 2</b>	
2. Formulación de la Marca Ciudad	
2.1 El Caso de la Marca Tandil	
2.1.1 Antecedentes	54
2.1.2 Formulación de la Marca Tandil	58
2.1.3 Proceso de creación	62
2.2 El Caso de la Marca Gesell	
2.2.1 Antecedentes	65
2.2.2 Formulación de la Marca Gesell	66
2.2.2.1 Estudio de Base	69
2.2.2.2 Participación e involucramiento de la Comunidad	71
2.2.2.3 Concurso Nacional de Agencias de Publicidad y de Estudios Creativos y de Diseño	74
2.2.2.4 Desarrollo de la propuesta ganadora	76
<b>CAPITULO 3</b>	
3. Implementación de la Marca Ciudad	
3.1. El Caso de la Marca Tandil	79
<i>Las críticas sobre la Marca Tandil</i>	85
3.2. El Caso de la Marca Gesell	89
<i>Las críticas sobre la Marca Tandil</i>	95
<b>CAPITULO 4</b>	
4. Comparación de las Marcas Tandil y Gesell	
4.1 Comparación de la Formulación de las Marcas Tandil y Gesell	98
4.2 Comparación de la Implementación de las Marcas Tandil y Gesell	105
Consideraciones Finales	108
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	112
<b>ANEXOS</b>	
1. Ordenanza Marca Tradicional Tandil	117
2. Estatuto del Instituto Mixto de Turismo de Tandil (IMTT)	120

<b>Índice de Imágenes</b>	<b>Pág.</b>
I.1: Logotipos de Marcas País	24
I.2: Logotipo Marca País Brasil	26
I.3: Logotipo Marca País Chile	28
I.4: Logotipo Marca País Uruguay	29
I.5: Logotipo Marca País Argentina	31
I.6: Logotipo Marca Rosario	33
I.7: Logotipo Marca Olavarría	34
1.1 y 1.2: Ubicación geográfica de Tandil, Provincia de Buenos Aires, Argentina.	37
1.3: Travesías 4x4 en Tandil	43
1.4: Estancias y Turismo rural en Tandil	
1.5: Piedra Movediza y su Réplica del año 2007	44
1.6 y 1.7: Ubicación geográfica de Villa Gesell a nivel nacional y provincial	46
1.8: Vista de las costas y de la ciudad de Villa Gesell	50
1.9: Vista de la Reserva Natural “Faro Querandí”.	53
2.1: Escudo Municipalidad de Tandil	54
2.2: Campaña publicitaria Tandil 2001-2002	55
2.3: Logotipo de la Marca “Producto Tradicional – Tandil”.	57
2.4: Marca Tandil.	58
2.5 Logotipo del Municipio de Villa Gesell	65
2.6. Escudo del Municipio de Villa Gesell	66
2.7: Fotografía del Fundador de Villa Gesell, Carlos Gesell	71
2.8: Convocatoria a Concurso de Dibujo. Villa Gesell. 2003	72
2.9: Exposición del Concurso de Dibujo. Villa Gesell. 2003	
2.10: Convocatoria a Concurso de Fotografía. Villa Gesell. 2003	73
2.11, 2.12 y 2.13: Fotos premiadas en el Concurso de Fotografía. Villa Gesell. 2003.	74
2.14: Logos finalistas de la Marca de la Ciudad de Villa Gesell. 2004	76
2.15: Campaña publicitaria Marca Gesell con la imagen de Don Carlos Gesell	77
2.16.: Logotipo de la Marca Ciudad ganadora.	78
3.1, 3.2 y 3.3: Uso público de la Marca Tandil	79
3.4: Impuestos Municipales de Automotor, Retributiva de Servicios y Seguridad	80
3.5: Logotipo del Concejo Deliberante de Tandil	82
3.6: Graffitis sobre la Marca Tandil	87
3.7: Manual de Normas de la Marca Gesell	
3.8, 3.9 y 3.10: Uso público de la Marca Gesell	90
3.11: Sitio web de la Municipalidad de Villa Gesell con la Marca Gesell	
3.12, 3.13 y 3.14: Uso Privado de la Marca Gesell.	91
3.15 y 3.16: Uso en actividades de la Marca Gesell	92
3.17: Sitio web de la Municipalidad de Villa Gesell 2008	97
4.1: Ubicación de Tandil y Villa Gesell en la Provincia de Buenos Aires	98
4.2: Vistas de los atractivos de Tandil y Villa Gesell	99
4.3: Marca Tandil y Gesell	104
4.4: Uso público de la Marca Gesell y Tandil	105

Índice de Cuadros	Pág.
1.1: Porcentaje de ocupación por rama de actividad en Tandil	
1.2: Establecimiento educativos estatales y privados en todos los niveles en Tandil	39
1.3: Participación de los sectores económicos en la actividad económica (%), Tandil	40
1.4: Cantidad de empresas por tipo de producción, Tandil	41
1.5: Población por sexo según grupos de edad. Villa Gesell Año 2001	46
1.6: Asistencia a establecimientos educativos. % de población de c/ grupo. Villa Gesell	47
1.7: Hogares y Población: total y con NBI. Villa Gesell. Año 2001	
1.8: Población ocupada según categorías ocupacionales. Villa Gesell	48
1.9: Locales y Puestos de trabajo ocupados. Villa Gesell 2005-2006	49
1.10: Oferta y demanda hotelera. Villa Gesell. Años 2004, 2005 y 2006.	
1.11: Cantidad de alojamientos según categoría. Villa Gesell	51
1.12: Cantidad de plazas en campings, casas y departamentos. Villa Gesell	
1.13: Servicios de esparcimiento. Villa Gesell.	52
4.1: Comparación de cantidad de alojamientos según categoría. Tandil-Villa Gesell	99

## I.1 INTRODUCCIÓN

El trabajo se propone indagar sobre la Marca Ciudad, una política que ha sido adoptada desde hace algunos años por las principales ciudades del mundo<sup>1</sup>, y que recientemente ha comenzado a ser utilizada por municipios de nuestro país, con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas y posicionarlos nacional e internacionalmente. La investigación se abocará a las Marcas de ciudades y municipios intermedios, tomando como casos de estudio a las ciudades de Tandil y Villa Gesell.

En un mundo donde la globalización ha calado hondo, lo local se ha visto afectado por diversos procesos. Entre ellos, Cotorruelo Menta destaca la “liberalización de los flujos de inversión, separación de procesos productivos, constitución de redes y alianzas estratégicas entre empresas y la competencia de los gobiernos por atraer y retener en sus territorios el mayor volumen de inversión” (2001:114). Como consecuencia de ello, el territorio juega en el nuevo escenario internacional un papel más importante que en el pasado.

Para esta línea de argumentación se seguirá a Boisier (2004) quien señala por lo menos tres características que hacen del territorio un lugar que la globalización no ha vuelto anacrónico. La primera hace referencia a un análisis del punto de vista sociológico en el cual se observa que las personas atraviesan la mayoría de las etapas de su vida en un territorio concreto de no más de 500 Kms. de radio. Por tanto, según Boisier, “es fácil inferir que para cualquier individuo, la realización de su proyecto individual de vida depende críticamente de lo que acontezca a lo largo del tiempo en su entorno cotidiano” (2004). De allí la clara identificación de los individuos con su territorio y no su desprendimiento.

La segunda característica se acerca más al plano tecno-económico. Las últimas transformaciones técnico-productivas ligadas a la Revolución Científica y Tecnológica permitieron “la segmentación funcional y territorial de los procesos productivos sin pérdida de eficacia ni de rentabilidad” (Boisier, 2004). De esta manera la localización de las empresas ha llevado a valorar las condiciones de los territorios en los cuales se asientan dando mayor importancia a las características propias del mismo, incluyendo variables sociales que antes eran excluidas de estos análisis.

---

<sup>1</sup> Algunos ejemplos que se podrían citar de Marca Ciudad son los casos de Barcelona (España), Lisboa (Portugal), Las Vegas (Estados Unidos), Londres (Reino Unido), Santo Domingo de Guzmán (Republica Dominicana), Cancún (México).

La última característica se relaciona a variables culturales e identitarias. En ese sentido, lo que se sostiene es que aunque la globalización ha llevado al contacto de personas de diversas culturas, ha potenciado al mismo tiempo la búsqueda de preservar los valores que le confieren identidad a cada pueblo.

En este marco, se revalorizaron los enfoques de desarrollo local, los cuales según Madoery, tomaron impulso a partir de que en los países industrializados se constató que “el desarrollo de muchas regiones que mejoraron su posición en la jerarquía espacial, ha sido parte de dinámicas específicas del territorio y no de fenómenos de redistribución” (1999).

Arocena señala que, a pesar de que en América Latina estas iniciativas locales contaron con ciertos obstáculos, como la situación económica y la “debilidad de las instituciones (...), principalmente de los municipios de ciudades medias y pequeñas” (2001:11), en los últimos años, los gobiernos municipales han desarrollado alternativas tendientes a la valoración de lo local para beneficiarse del contexto de internacionalización de la economía, interdependencia y revolución de las telecomunicaciones, entre otras cuestiones.

Por un lado, los gobiernos municipales diseñaron estrategias para lograr participar del nuevo escenario internacional, a través del establecimiento de relaciones con otras ciudades o regiones del mundo, que incluyen: el intercambio comercial, el intercambio cultural, el intercambio educativo, el intercambio tecnológico, la ayuda solidaria y la colaboración política.

Asimismo, las administraciones locales han desarrollado distintos tipos de ampliaciones en su funcionamiento “agregando a sus funciones tradicionales (obra pública, provisión de servicios básicos, regulación de la vida comunitaria), el diseño e implementación de estrategias de desarrollo local y regional tendientes a la generación de ventajas competitivas territoriales y de asistencia a la competitividad empresarial” (Fernández, 1997). Como parte de este proceso se instaló en los gobiernos municipales el objetivo de desarrollar marcas de ciudades con capacidad para impactar en la imagen gestada entre los potenciales inversores, visitantes o nuevos residentes de esas ciudades.

En ese sentido, la Marca Ciudad se ofrece como una herramienta alternativa para la inserción nacional e internacional de los estados subnacionales; y las políticas públicas orientadas a crear, fortalecer o reinstalar la marca de territorios se presentan como un importante activo de la gestión contemporánea.

Por otro lado, la imagen positiva del territorio se convierte también en una herramienta de consideración empresarial, ya que las empresas también han transformado su actuación y criterios de localización. Los factores tradicionales de localización de empresas (como el costo del transporte, la existencia de infraestructura) son acompañados por nuevos factores que, según Cotruello Menta, están “sujetos a criterios de valorización más subjetivos, relacionados tanto con motivos estratégicos empresariales como con preferencias personales de los decisores de la localización de las empresas” (2001:118). Entre los nuevos factores podemos encontrar la cultura empresarial, el nivel de renta y la identidad e imagen territorial. La imagen positiva del territorio se convierte también en una herramienta de consideración empresarial y, de esta manera, la percepción sobre la imagen puede constituirse en “un enorme apoyo (imagen positiva) o también un gran obstáculo (imagen negativa) para el desarrollo económico, cultural y social de una ciudad” (Singer, 1998:271).

Por tanto, en un contexto caracterizado por cambios constantes para los municipios y las empresas la imagen territorial y su consecuente Marca Ciudad se van constituyendo como herramientas a considerar para los primeros en el desarrollo de sus territorios y para las segundas en sus estrategias de crecimiento.

Las estrategias de Marca Ciudad cuentan con el antecedente de la elaboración de Marcas a nivel país<sup>2</sup>. En el caso particular de Argentina, la posibilidad de desarrollar una marca país surgió luego de la crisis de los años 2001-2002, cuando se tornó perentorio el mejoramiento de la imagen para lograr una efectiva reinserción del país en el sistema internacional.

El gobierno definió la Estrategia Marca-País como “la utilización de los factores diferenciales de la Argentina –personajes, lugares, productos, sub-marcas, actividades, entre otros- con la finalidad de posicionarla en el concierto internacional, aumentando y diversificando el turismo, las exportaciones y las inversiones, y difundiendo nuestra cultura y deporte, tanto en calidad como en cantidad”(Presidencia, 2004:8). En ese sentido, la Estrategia ha incluido una visión integral procurando potenciar el turismo, las exportaciones, las inversiones, la cultura, el deporte y la ciencia.

---

<sup>2</sup> Son numerosos los Estados que han desarrollado experiencias de construcción e implementación de Marcas País en las últimas dos décadas. Para más información sobre el tema, se pueden consultar OCCHIPINTI, Roberto. (2003): “La Marca País”, Buenos Aires; CEIPIL-UNCPBA (2005): Aportes Para La Implementación De La Estrategia Marca País Argentina. Planos Interno Y Externo en [www.marcaargentina.gov.ar](http://www.marcaargentina.gov.ar) ; Ramos Marisa y Noya Javier (2006): América Latina: del riesgo país a la Marca País y más allá, Real Instituto Elcano, España; Alejandro García y Ana Mirka Seitz (2006):



La Estrategia de Marca desplegada por el gobierno de Néstor Kirchner no se limita al ámbito nacional sino que busca estimular “Estrategias de Marca correspondientes a Regiones, Sectores, Productos, Provincias y Municipios” (Presidencia, 2004:9). Es en este marco también que se inserta y toma relevancia la implementación de Marcas Ciudad.

Este tipo de herramienta ha demostrado cierta eficacia en países desarrollados, ya que según Fernández y Paz ha contribuido a “mejorar la imagen de la ciudad, a potenciar y afianzar las relaciones entre los ciudadanos y el gobierno, a incrementar la cercanía entre los actores sociales y la cooperación público-privada; destacando la importancia de atender a esta herramienta para el fortalecimiento de la ciudadanía con atención en la creación y recreación de su estructura productiva” (2005).

No obstante, no hay clara evidencia de ello en los países en desarrollo. Por tanto, ¿en qué sentido aportan al desarrollo de nuestras ciudades estas herramientas? Asimismo cabe preguntarse: ¿Cómo se han gestionado las Marcas Ciudad? ¿Qué elementos representan? ¿Qué beneficios o amenazas trae su implementación en una ciudad intermedia? Estas estrategias, ¿favorecen al desarrollo local?

En relación a la presente tesis, la elección de la Marca de la ciudad de Villa Gesell y la de la ciudad de Tandil se justifica porque son casos significativos dentro de las experiencias de Marca Ciudad en la Argentina. 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 dos estrategias que han logrado obtener cierta continuidad.

Asimismo, ambos casos de estudio fueron creados y puestos en funcionamiento entre los años 2003 y 2004. Aunque con funcionalidad similar, una y otra marca se diseñaron y establecieron en un proceso de características diferentes. Como un primer acercamiento, se puede señalar que la Marca Gesell utilizó la metodología tradicionalmente propuesta para la elaboración de la herramienta<sup>3</sup> mientras que la Marca Tandil se estableció bajo parámetros singulares.

Ahora bien, esta diferencia en la metodología utilizada en su creación, ¿Marcó diferencia en la implementación y en los resultados de ambas marcas?.

---

Enfoque de Relaciones Internacionales para la Estrategia Marca País Argentina, en [www.marcaargentina.gov.ar](http://www.marcaargentina.gov.ar).

<sup>3</sup> La metodología es desarrollada en el apartado I.2.1, en la sección Metodología para la Elaboración de la Marca Ciudad.

En ese sentido, las preguntas orientadoras de la investigación serán: ¿Cómo se han elaborado las Marcas Tandil y Gesell? ¿Qué efectos tuvieron la implementación de ambas Marcas Ciudad? ¿Lograron representar la identidad e imagen de estas ciudades o buscaron vender un producto?

De allí que el Objetivo General de este trabajo sea el de Comparar la creación e implementación de la Marca Ciudad en Tandil y Villa Gesell en el período 2003-2007.

### ***Objetivos Específicos:***

- Analizar la creación de la Marca Tandil y de la Marca Gesell reflejando los objetivos perseguidos y los medios seleccionados para alcanzarlos. Asimismo, un aspecto central es el de identificar y relevar los actores que tuvieron parte en la elaboración y el grado de participación de los mismos.

- Describir la implementación de las herramientas, señalando qué estrategias se utilizaron para difundir ambas Marcas y cuál fue la participación público-privada que hubo en esta instancia.

- Analizar comparativamente las Marcas Tandil y la Marca Gesell en torno a los procesos de creación e implementación.

## ***1.2 Elementos teóricos-metodológicos***

### ***1.2.1 Teoría***

#### ***Marca Ciudad***

Según Castellucci se considera Marca, en el sentido amplio, a un “nombre, término, un signo, un símbolo, un diseño o una combinación de estos elementos, cuyo objetivo es identificar bienes y servicios de una organización que sirva para diferenciarla eficazmente en un entorno donde existen otros productos, otros servicios u organizaciones parecidas” (2004).

Una Marca Ciudad, tal como se la considera en este trabajo, es el “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). Así entendida, una Marca Ciudad 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).

De las experiencias de Marcas existentes, se puede apreciar que algunas surgen como marcas integrales y otras como marcas sectoriales. En el primer caso, la marca actúa como un paraguas que intenta abarcar, coordinar y potenciar los distintos ámbitos de la ciudad (turístico, empresarial, cultural, deportivo, científico) y a otras sub-marcas; mientras que en el segundo, tiende a fomentar algún aspecto específico (generalmente el turismo con la pretensión de generar externalidades a futuro)<sup>4</sup>.

Una vez definida la Marca Ciudad, es necesario señalar que surgen distintas interpretaciones que explican el uso que se le ha dado a esta herramienta. Para la presente investigación se toma en cuenta la existencia de, por lo menos, tres explicaciones utilizándolas como categorías de análisis para distinguir las características de implementación de las Marcas.

En la primera interpretación se parte de considerar que uno de los conceptos que acompañan 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).

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 si mismo, como una herramienta que por si sola (mediante la creación de un logotipo, un lema y campañas de difusión) contribuye al desarrollo territorial.

La segunda interpretación intenta dar un enfoque más acabado, sosteniendo que la Marca Ciudad o territorial no se limita a un simple nombre, sino que es una entidad de mayor complejidad. Su intención es resaltar la importancia de la Marca territorial 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 complejas 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).

---

<sup>4</sup> Se pueden considerar ejemplos de Marcas País integrales, entre otros, los casos de India, Australia, España, Brasil y Argentina. Ochoteco, M. (2007) identifica como Marcas Ciudad integrales los casos de Madrid y Barcelona.

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 toman forma. 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).

La planificación estratégica tiene sus raíces primariamente en el ámbito de la guerra, luego es trasladada al ámbito empresarial, y es desde allí que es adoptada y adaptada para las administraciones públicas y el territorio. En este ámbito, como señala Koldo Echebarría Ariznabarreta, la planificación estratégica es utilizada para “ordenar el desarrollo económico, social y urbanístico de una comunidad territorial, preferentemente de una ciudad, un ámbito supramunicipal o una región” (1993:27).

Del mismo modo, la planificación estratégica es entendida por Cotorruelo Menta como el “proceso y cauce en el que aunar la participación de los principales actores políticos, económicos y sociales de la comunidad, para elaborar un diagnóstico compartido sobre las claves de su desarrollo competitivo, construir una visión viable de su futuro común a largo plazo y seleccionar los objetivos y cursos prioritarios de la consecuente actuación pública y privada” (2001:105).

En los últimos tiempos, en Argentina principalmente a partir de los años 90, esta herramienta ha sido utilizada por espacios territoriales de distintas características como es el caso del Plan Estratégico de Bahía Blanca, de Rosario, o de Villa Gesell. Pero, ¿que significado tiene un Plan Estratégico para estos espacios territoriales ?.

Distintos referentes teóricos indagan sobre el tema y dan diversas definiciones del mismo. Cotorruelo Menta y Vázquez Barquero afirman que la planificación estratégica territorial es un proceso en el que se aúna “la participación de los principales agentes y actores políticos, económicos y sociales de la comunidad local, para elaborar un diagnóstico compartido sobre las claves de su desarrollo sistemático y autosostenido, construir una visión viable de su futuro común a largo plazo y seleccionar objetivos y cursos estratégicos de la consecuente actuación prioritaria pública y privada”(1996:10).

De esta manera, el Plan Estratégico de Desarrollo Territorial (PEDT), como lo denominan Cotorruelo Menta y Vázquez Barquero, es un instrumento de planificación

para la **gestión estratégica del desarrollo territorial** a escala local. La gestión estratégica de la planificación es “el conjunto de acciones destinadas a la impulsión y la coordinación sinérgica de los esfuerzos públicos y privados necesarios para desarrollar las estrategias seleccionadas y alcanzar los objetivos propuestos en la planificación” (Cotorruelo Menta, 2001). Autores como Cotorruelo Menta y Echebarría Ariznabarreta (1993) y consideran a esta instancia de gestión como la más importante de la planificación estratégica ya que es allí donde se concreta la acción.

Así, el Plan y la gestión se constituyen en instrumentos que un territorio utiliza a fin de lograr su desarrollo. En este sentido se entiende que ambos son procesos de largo plazo, y que por tanto, deberán ser incorporados por la comunidad en la que toman lugar de manera que excedan los colores políticos del gobierno de turno y perduren en el tiempo.

Es importante agregar que el desarrollo de este tipo de planificación implica la adopción de un “enfoque estratégico del desarrollo local, esencialmente endógeno, participativo y corresponsable” (Cotorruelo Menta y Vázquez Barquero, 1996:11). En este sentido, deberán conciliarse en él, tres aspectos esenciales:

- una actitud estratégica, que tenga en cuenta: las limitaciones y potencialidades del territorio, adecuada interpretación del funcionamiento de la cultura local, eficiencia en la asignación de recursos y cooperación corresponsabilidad de los actores y coherencia entre estrategias y el proyecto global.
- un concepto de planificación que sea multidisciplinario, integral, dinámico y participativo.
- una visión prospectiva, que permita actuar en el presente mirando hacia el futuro, desde un enfoque flexible, racional y realista.

En lo que respecta a la estructura del Plan Estratégico, éste debe contar con algunos campos esenciales, que Cotorruelo Menta y Vázquez Barquero (1996) incluyen bajo cinco bloques temáticos: Diagnostico Territorial, Objetivos de Desarrollo, Estrategias de Desarrollo, Políticas y Programas de actuación y Plan de Ejecución y Financiación.

Fernández Guell (1997) considera que los beneficios de planificar estratégicamente son variados, por ejemplo: ofrece una visión global e intersectorial del sistema urbano a largo plazo; identifica tendencias y anticipa oportunidades; estimula el

diálogo y el debate interno; genera consenso y compromiso comunitario para la acción, entre otros beneficios.

Los pasos o fases para realizar un Plan pueden variar ya que la metodología debe adaptarse a las especificidades del territorio. No obstante, se puede señalar un esquema metodológico generalizable que toma varias etapas<sup>5</sup>.

a) La primera etapa es la de *preparación*. En ella se determinan los actores claves y el establecimiento del marco organizativo del Plan o lo que Pujadas y Font (1998) llaman la Estructura Organizativa. Estos actores se agruparan en lo que Cotorruelo Menta (2001) denomina **Red Interorganizativa**, la cual ocupará la función de planificar y posteriormente establecerá la organización para la gestión del Plan. Es en esta etapa donde debería quedar conformado el Comité Ejecutivo del Plan Estratégico.

La red no estará sola en el proceso, sino que contara con el acompañamiento de un Equipo Consultor y de un Consejo Asesor o Equipo Técnico que contribuirá a la eficacia y viabilidad ya que proveerá de herramientas técnicas al Plan y la Gestión.

Por último, el liderazgo a ser desarrollado en el proceso del Plan debe ser **participativo o integrador** de manera de impedir que sea cooptado por un actor o grupo que sectorice el sentido del Plan. Según Echebarría Ariznabarreta, este liderazgo “puede atribuirse a una institución cuya legitimidad sea reconocida por los miembros de la comunidad o a una persona o grupo selectivo de personas que reúnan la misma cualidad” (1993:32).

Pujadas y Font, así como Echebarría Ariznabarreta, consideran que en esta etapa ya deberían tratarse también distintas cuestiones como la identificación de las necesidades de información, la metodología que servirá para articular la elaboración del Plan, información a participantes claves y a toda la comunidad, los recursos económicos y humanos para llevarlo a cabo, la estructura y los mecanismos de seguimiento para controlar su desarrollo.

b) La segunda etapa es la del *análisis de la posición competitiva*, donde se toma como central la identificación de los **temas críticos**. En esta fase Cotorruelo Menta y Echebarría Ariznabarreta proponen obtener una visión comprensiva del sistema productivo-territorial local en función de los acontecimientos pasados, las condiciones

---

<sup>5</sup> La definición por etapas en este trabajo comporta el sentido de dar una imagen de los contenidos de un Plan Estratégico, lo que no implica por ello una guía obligatoria y rígida. Cada autor establece distintas cantidades de etapas que en este trabajo fueron agrupadas de manera de dar cuenta de la mayoría de los elementos señalados por ellos.

actuales y las previsiones futuras. La identificación de temas críticos tiene por objeto centrar los temas importantes y evitar la dispersión del análisis en una gran cantidad de temas menos relevantes. Esta es una tarea que deberían realizar en forma conjunta el Comité Ejecutivo y el Consejo Asesor mediante la conformación de grupos de trabajo.

c) La tercera etapa abarca el *diagnostico estratégico* de la situación orientado hacia el **análisis externo e interno** del territorio. En esta fase se realiza, en primer lugar, el análisis del entorno exterior que consiste en “examinar los factores del entorno de la ciudad y el impacto que posiblemente pueden tener en el desarrollo de los temas críticos” (Echebarría Ariznabarreta, 1993:37). Estos factores pueden denominarse como **Amenazas** u **Oportunidades** y abarcarían los factores incontrolables del entorno.

En el análisis interno, por el contrario, se incluyen factores que pueden ser controlados por el territorio y cuyo impacto en los temas críticos puede ser positivo (**Fortalezas**) y negativo (**Debilidades**). Este tipo de análisis incluirá principalmente, según Cotruello Menta (2001), la estructura y el funcionamiento del sistema productivo-territorial local.

Este diagnostico estratégico por tanto, podría sintetizarse en el **método DAFO**, el cual permite obtener una visión sintética de las variables que intervienen en los diagnósticos exterior e interior.

d) La cuarta etapa incluye la elaboración del *Plan de actuación*, donde se establecen y fijan la **visión estratégica, las metas y los objetivos** abordándose en esta fase la formulación de los contenidos que forman la parte dispositiva del Plan.

La visión estratégica incluye la generación de escenarios futuros, que esbozan la evolución de la ciudad frente a comportamientos del entorno. Las metas y objetivos, que deberán ser realistas y alcanzables, estarán dirigidos tanto a aprovechar los puntos fuertes como a superar las debilidades del DAFO. De ambos, metas y objetivos, se elaborarán posteriormente las estrategias básicas y funcionales en las que deben detallarse los cursos de acción para alcanzarlas.

Las estrategias deben incluir al menos el costo, los recursos humanos necesarios, los organismos involucrados y la forma de asociarlos en la ejecución, el horizonte temporal, el impacto inesperado y cuándo deberían llevarse a cabo. Según Pujadas y Font “la experiencia aconseja que las líneas estratégicas sean pocas y que se centren perfectamente en los temas fundamentales” (1998:381).

Como cierre de esta fase se establece el Plan de Acción, que incluye los programas y las políticas de actuación, con la definición precisa de los recursos necesarios y de los responsables de su puesta en funcionamiento.

e) La quinta etapa es la de la *implantación (o implementación)* y seguimiento o implantación y gestión del Plan que para Cotorruelo Menta y Echebarría Ariznabarreta es central en el proceso. Es el momento donde se mide el éxito de las anteriores etapas de trabajo.

Para esta fase es importante el nivel de involucramiento y movilización que se logre obtener de los actores claves. Se debe disponer de una organización gestora, la cual debe contar con “tres atributos básicos: percepción clara del escenario de competencia, flexibilidad para adaptarse a los cambios y favorecer la introducción de innovaciones y responsabilidad para asumir los riesgos que comporta la adopción de decisiones ante un futuro incierto (Cotorruelo Menta, 2001:109).

Asimismo, se aconseja establecer mecanismos de seguimiento al conjunto de estrategias del Plan de manera de verificar su factibilidad, así como también dar cuenta de modificaciones o cambios que lleven a corregir los temas críticos, el análisis DAFO, etc. De la misma manera se prevé la elaboración de indicadores que permitan la continua evaluación de la puesta en marcha del Plan. Por último, se debe incluir su posterior divulgación y comunicación al conjunto de la comunidad.

En suma, la planificación estratégica permite “cuantificar y valorar los recursos de la ciudad; diagnosticar fortalezas y debilidades; prever las consecuencias y anticiparse a los grandes cambios que estamos viviendo; favorecer el desarrollo y el crecimiento equilibrado respetando su entorno; establecer lineamientos centrales, metas y objetivos a alcanzar”(Fernández, 1997).

Dentro de la planificación, la imagen y la Marca adquieren relevancia fundamental permitiendo consolidar la identidad así como definiendo el posicionamiento competitivo de la ciudad y una imagen adecuada. La búsqueda de estructurar una imagen y de allí establecer un posicionamiento estratégico del territorio está incluida como herramienta clave en la conformación de la planificación estratégica de una ciudad. De esta manera identidad, imagen y Marca se convierten en recursos para lograr hacer competitivo un territorio.

En síntesis, la Marca Ciudad puede tener una orientación sectorial o integral, y asimismo existen tres miradas para enfocar la herramienta: como *marketing* territorial,



como promotora de la Identidad y como herramienta incluida dentro de planes estratégicos, que no son excluyentes ya que pueden mixturarse. En la presente investigación se contemplarán estas categorías buscando constatar si los dos casos de estudios, de Villa Gesell y Tandil, se enmarcan en alguna o en la combinación de estas modalidades.

### ***Identidad e Imagen***

En una Marca intervienen entremezclados, los conceptos de identidad e imagen. Una Marca no tiene valor en sí misma sino como aglutinante de los valores que representa y refleja. Esos valores deben componer la identidad de una ciudad.

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 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. En el trabajo preparatorio para la Marca Rosario (Fernández, 1997) se señala que esta identidad se refuerza y se construye cotidianamente a partir de procesos de participación que permitan una adecuada definición y difusión de la “imagen propia”. Del mismo modo, en el citado trabajo se remarca que este proceso promueve un mayor grado de consenso local y favorece la movilización en torno a los objetivos trazados en los programas de desarrollo.

Luego, tan difícil como definir la propia identidad es saber comunicarla al público objetivo, de allí la conformación de una imagen territorial. 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.

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?.

Por su parte, Fernández (1997) en consonancia con la perspectiva de López Carmona, establece las cuestiones sobre las que se investiga la percepción de los habitantes:

- Los Recursos Materiales y Culturales Locales/ Regionales
- Los Productos y Servicios Locales/ Regionales.
- Las Potencialidades Locales y Regionales.

Para complementar la conformación de la identidad y de la imagen, Cotorruelo Menta señala que ambas se establecen sobre una estructura compleja compuesta por siete vectores:

- “La identidad verbal: el nombre de identificación.
- El logotipo: traducción visual del nombre.
- La simbología gráfica: los símbolos icónicos de marca, la "marca común"
- La identidad cromática: función identificadora en el primer nivel de la sensación visual y función memónica que vincula color, posicionamiento e imagen.
- La arquitectura corporativa: los escenarios de interacción con los diferentes públicos vinculados con la organización
- La identidad cultural: los signos culturales/conductuales que expresan un comportamiento global y estable, un "estilo propio de hacer las cosas que se saben hacer"
- Los indicadores objetivos de identidad: es decir, los datos e informaciones referidos a los hechos institucionales que se dirigen estratégicamente a los diferentes públicos objetivos” (2001).

Ambas, identidad e imagen pueden ser gestionadas. La identidad territorial puede obtenerse por medio de “trabajar (estudiar, planificar y ejecutar acciones coordinadas) para lograr una identificación o autoadhesión profunda de los ciudadanos

con su país, su región o su ciudad; con sus organizaciones y con los productos y servicios de las mismas” (Cotorruelo, 2001:123).

A su vez, la imagen territorial es necesaria cumpliendo su función de “extensión imaginaria en el público, de la identidad territorial. Como una "Marca", la imagen territorial personaliza e identifica los atractivos y productos del territorio, acotando el riesgo de que se pierdan en medio de la "jungla" comunicativa” (Cotorruelo, 2001:123). Se agregan a éstos, otros elementos como sucesos históricos o íconos de la ciudad que también hacen a la imagen y la identidad de la ciudad.

Friedman (2003) señala que para que una imagen sea efectiva debe reunir las siguientes características:

- Debe ser válida. Si un lugar promueve una imagen demasiado alejada de la realidad, las probabilidades de éxito son mínimas.
- Debe ser creíble. Incluso si la imagen propuesta es válida, quizá puede no ser creíble fácilmente.
- Debe ser simple. Si el lugar disemina demasiadas imágenes de sí mismo, esto conduce a la confusión.
- Debe tener atractivo. La imagen debe sugerir los motivos que hacen deseable vivir, visitar o invertir ahí.
- Debe ser distintiva. La imagen funciona mejor cuando es diferente a otros temas comunes.

### ***Metodología para la Elaboración de la Marca Ciudad***

Sobre la Marca Ciudad, así como sobre la planificación estratégica, se han diseñado metodologías para su concreción, que establecen posibles pasos y representan un guía para la puesta en funcionamiento de estas herramientas.

Una de las metodologías propuestas<sup>6</sup> para creación de una Marca establece seis pasos a seguir.

a) En el primero se incluye el **Diagnóstico de la Situación Actual**. Para ello, lo que se propone es la determinación del punto de partida por medio de una doble mirada: analizando, por un lado, la competencia que enfrenta la ciudad y, por otro, identificando los signos de identidad local.

---

<sup>6</sup> Grupo Mibalia: “Metodología para crear marca de ciudad”, en Revista “99% Com.” Grupo Mibalia , disponible en [www.grupomibalia.com/99com](http://www.grupomibalia.com/99com).

b) En el segundo paso, se procede a **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.

c) El tercer paso avanza sobre el diseño del **Programa de Identidad de la ciudad**, y en él se incluyen el desarrollo de diversas actividades.

En primer término, señala la necesidad de realizar tres tipos de estudio distintos:

- Uno, que abarque un análisis histórico de la ciudad/territorio
- Otro que se dedique al análisis de percepciones por públicos internos (lo que es y debería ser)
- Por último, un estudio de aplicaciones y utilización de la identidad visual.

En segunda instancia, se aboca a cuestiones de identidad visual de la ciudad donde lo que se busca es algo similar a los vectores que se señalaron en el apartado anterior, que establecen la estructura necesaria para la conformación de la identidad y de la imagen:

- Crear el logotipo de la Marca
- Determinar los colores del logotipo
- Establecer los códigos verbales
- Diseñar las tipografías principales y complementarias
- Determinar los elementos de personalidad de la Marca
- Diagramar las aplicaciones gráficas y audiovisuales

d) En el cuarto paso se determinan, por un lado, los **Atributos de imagen de la ciudad** y los **Argumentos comunicativos**. Por otro lado se avanza en la determinación de los valores emocionales y racionales de la Marca, lo que denomina *Brand Feeling*.

e) En el quinto paso, se identifican los grupos de intereses tácticos, coyunturales y los estratégicos internos y externos, entre los que se incluyen ciudadanos, visitantes, inversores, medios de comunicación, instituciones públicas, administraciones, agrupaciones vecinales, mundo cultural, deportivo y artístico, universidad, turismo.

f) En el último paso, el sexto, se diseñan los Planes de Comunicación y de *marketing* territorial.

Hay visiones encontradas sobre el uso, a veces inadecuado, del *marketing* territorial o del *City Marketing*, ya que en ocasiones ha llevado a establecer un logotipo y un lema con escasos fundamentos. Según Seisdedos (2006) estas situaciones pueden darse porque dichas estrategias carecen de alguno de los siguientes aspectos:

- Conexión con las estrategias de desarrollo económico de la ciudad.
- Suficiente voluntad política para ser tomados en serio y mantenidos en el largo plazo.
- Suficiente inversión en medios para cruzar el umbral de notoriedad requerido en una sociedad sobresaturada de estímulos comunicativos.
- Clara conciencia de la audiencia a la que se dirige.
- Conocimiento de la percepción original de la imagen de la ciudad de la que parten los diferentes colectivos implicados.

### ***Implementación de políticas públicas***

El proceso de construcción de las políticas públicas, según Tamayo Sáez (1997) comprende cinco fases: la identificación y definición del problema; la formulación de las alternativas de solución; la adopción de una alternativa; la implementación de la alternativa seleccionada y la evaluación de los resultados obtenidos. Harold Laswell (citado por Moro, 2000) también comparte esta idea de tomar a las políticas públicas como resultado de un proceso de etapas sucesivas.

Sin embargo existen otros autores que se oponen a esta caracterización ya que consideran que “conlleva el riesgo de pensar en una correspondencia unívoca entre la secuencia lógica que se postula y los procesos reales” (Moro, 2000: 123).

A los fines prácticos de esta investigación, se adoptará la distinción por etapas con el objetivo de dar orden al trabajo, sin dejar por ello de considerar que el proceso que lleva a la elaboración e implementación de políticas públicas es producto de interacciones complejas.

Ahora bien, la implantación es la puesta en marcha de la alternativa adoptada. Esta instancia de implementación recién pasa a ser considerada a fines de los setenta como una etapa importante de las políticas públicas y a ser objeto de investigación de numerosos estudios. En ese sentido, surgieron distintas corrientes teóricas en relación a la implementación de las políticas públicas.

Tamayo Sáez señala al menos cuatro posiciones de cómo abordar la implantación:

- Como puesta en marcha: el modelo *top-down*.
- Como procesos de interacción entre las condiciones iniciales y los resultados esperados.
- Como proceso de ensamblaje.

- Desde abajo: el modelo *bottom-up*.

En este trabajo adoptamos la segunda corriente que toma a la implementación de políticas públicas como procesos de interacción entre las condiciones iniciales y los resultados esperados. Esta línea de análisis, define a la implantación como “el proceso de interacción entre los objetivos y los resultados (...), un proceso difícilmente distinguible de la decisión, puesto que en él se adoptan multitud de decisiones” (Tamayo Sáez, 1997: 300).

Por tanto, la implementación vendría a establecerse, no como una correlación lineal entre lo decidido y lo implementado, sino como un campo de negociación política de actores que interactúan entre las condiciones iniciales y los resultados que esperan.

### ***1.2.2 Metodología***

La presente tesis busca analizar las características de creación e implementación de la Marca Tandil y la Marca Gesell a principios del siglo XXI. 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 primer y segundo objetivo de la tesis, de análisis de la creación e implementación de la Marca Tandil y de la Marca Gesell, serán realizados a través de dos técnicas. En primer lugar se utilizarán fuentes secundarias como documentos, memorias, datos estadísticos, entre otros instrumentos.

En segundo lugar, y como mejoramiento de las fuentes bibliográficas, serán tenidas en cuenta fuentes primarias a través de entrevistas a los principales actores que participaron en el establecimiento de las Marca Ciudad. El modelo de entrevista a utilizar será el siguiente:

1. ¿Porque o cómo surge la idea de elaborar una Marca Ciudad? ¿A qué problema busca dar respuesta? ¿Fue incorporada como una política pública de posicionamiento del Municipio?
2. ¿Cómo se elaboró la Marca? (Encuestas, etc)

3. ¿Se estableció algún tipo de Diagnóstico estratégico o Plan Estratégico de *Marketing*: identidad y posicionamiento, cronograma, presupuesto?
4. ¿Quiénes participaron de la elaboración? (Consultora, Municipio, Empresas, etc)
5. ¿Hubo consenso de sectores involucrados: Estado, instituciones públicas y privadas, sector exportación, sector turístico, otros? ¿Cómo se arribó al mismo?
6. ¿Hubo presentación de proyecto? (Marco Lógico, Árbol)
7. ¿Con qué objetivos se creó la Marca? ¿Qué targets de la acción, estrategias global y específicas, tácticas, se establecieron?
8. ¿Cómo se produjo su implementación (restricciones y logros) en relación a:?
  - a. Elección del logotipo
  - b. Concesión de Licencias de Uso
  - c. Creación del Registro de Licencias de Uso de la Marca.
  - d. Creación del Fondo.
  - e. Creación del Consejo Asesor.
9. ¿Se designó un ente responsable?: roles de cada parte, equipo profesional, plan y cronograma de trabajo, presupuesto.
10. ¿Con qué Financiación se llevo a cabo?
11. ¿Qué resultados tuvo la Marca implementada?
12. ¿Piensa que la imagen de la ciudad se ha mantenido o ha cambiado con la implementación?
13. ¿Hubo algún tipo de evaluación posterior?(y línea de base?) ¿Se realizó algún tipo de rediagnóstico estratégico, estrategias de ajuste, planificación de nuevas acciones, nueva implementación?.

Para la aplicación de la entrevista se seleccionaran referentes de los municipios que en ambos casos incluirán:

- 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.

### ***1.3 Ejemplos de Marca País y Marca Ciudad***

Desarrollados en el apartado anterior los elementos teóricos y metodológicos, a continuación se analizarán algunos casos concretos donde se han formulado e implementado Marcas a nivel nacional y local. Se parte de reconocer las diferencias que existen entre una teoría y su aplicación, ya que la implementación va a estar condicionada por la particular circunstancia histórica de un país o una ciudad.

Si bien desde hace un par de décadas muchos estados vienen implementado políticas de Marca País (Imagen I.1), en este punto se analizarán casos de Marcas en países del Cono Sur para luego avanzar sobre ejemplos de Marca Ciudad. Se decidió trabajar con países de América del Sur porque la cercanía geográfica y las características históricas, económicas, políticas y socio-culturales, de los mismos, permiten que existan características y problemáticas comunes con Argentina, territorio en el cual se sitúan los dos casos del presente estudio: Tandil y Villa Gesell. De esas estrategias, se puntualizarán las orientaciones que adoptaron, su relación con la identidad del lugar y la metodología de elaboración e implementación.

Imagen I.1: Logotipos de Marcas País



Fuente: <http://logoface.blogspot.com/2006/05/marca-brasil.html>

El primer caso de análisis es **Brasil**, que desde inicios del año 2002, durante el gobierno de Fernando Henrique Cardoso, establece una clara política de posicionamiento internacional, implementando iniciativas para la construcción de una Marca. Para ello se realizó una encuesta para diagnosticar la imagen del país en el exterior y las principales oportunidades de negocios en sus quince mercados



prioritarios<sup>7</sup>. Los resultados de las entrevistas evidenciaron los problemas que Brasil enfrentaba en relación a su imagen internacional: el país era identificado como un lugar poco confiable, con falta de seriedad, inestabilidad, violencia y corrupción (Ochoteco, 2007).

A través de estos resultados, el gobierno brasileño toma conciencia de la necesidad de construir una imagen mejorada de la nación, con los objetivos de promocionar la calidad de sus productos de exportación, la confiabilidad de su economía para atraer inversiones extranjeras, y los atractivos de los paisajes y su cultura doméstica para el turismo internacional.

Con Lula Da Silva en la presidencia, Brasil lanza el Plan Acuarela para el sector Turismo, con el propósito de alcanzar la meta de incluir a Brasil entre los 20 primeros destinos de turismo del mundo.

Bajo este mismo gobierno se creó un grupo de trabajo formado por SECOM (Secretaría de Comunicación de la Presidencia), Itamaraty (servicio diplomático), el Ministerio de Desarrollo, EMBRATUR<sup>8</sup> y APEX<sup>9</sup> con el fin de estudiar las formas de promover y desarrollar la Marca Brasil, para que no quede restringida a la promoción del comercio o el turismo, sino que sea más integral.

El objetivo primordial del programa es que Brasil esté asociado a los conceptos de calidad, creatividad, modernidad y confiabilidad, para que estas virtudes sean también incorporadas a los productos de exportación (Ochoteco, 2007). La Marca identificaría a los productos nacionales exportados, como así también sería utilizado como logotipo turístico para promover al país en el extranjero.

Con la intención de unificar los diferentes esfuerzos de promoción de productos y servicios brasileños en el exterior, el 18 de febrero de 2005 el gobierno lanzó oficialmente la Marca Brasil.

El proceso de diseño e implementación de la Marca Brasil fue desarrollado en el Ministerio de Turismo por medio de encuestas sobre la percepción de la imagen de Brasil en 19 mercados, entre turistas extranjeros de visita al país, operadores internacionales de turismo y potenciales turistas.

---

<sup>7</sup> Las regiones y países seleccionados fueron: Mercosur, México, EE.UU., Inglaterra, Alemania, Italia, España, Francia, Medio Oriente (Arabia Saudita), África del Sur, China, India, Japón, Corea del Sur y Rusia.

<sup>8</sup> Instituto Brasileño de Turismo.

<sup>9</sup> Agencia de Promoción de Exportaciones de Brasil.

Las encuestas definieron las directrices para la creación del logotipo: sinuoso y multicolorido, que traduce la diversidad cultural y natural del país. Cada color que el logotipo utiliza representa una característica a resaltar del país (Imagen I.2):

- El verde que el turista ve en la selva cuando llega a Brasil,
- El azul de las aguas,
- El blanco del sincretismo religioso,
- El rojo y el naranja de los festivales y del carnaval,
- El amarillo de la playa, del calor, del clima.

También se definió que para el segmento turístico la Marca Brasil se complementa con un logotipo y un eslogan (“*Sensacional!*”).

Imagen I.2: Logotipo Marca País Brasil



Fuente: Embratur.

El posicionamiento que se pretende transmitir a través de la campaña tiene un doble sentido. Por un lado, como señalan Ramos y Noya se transmite la imagen de Brasil como “un país luminoso, brillante y colorido. Cuenta con un pueblo alegre, que siempre está de fiesta, que tiene la capacidad de permanecer alegre pese a las dificultades y este es un rasgo que asombra a los visitantes extranjeros. Es un país que sirve de encuentro de razas y culturas: en esencia, es un país místico” (2006).

Por otro lado, se resaltan los atributos de modernidad que el país ofrece, tiene la intención de mostrarse serio y competitivo. De esta manera, se establece una Marca que busca abarcar más ámbitos que solo el turismo, intentando un uso integral de la herramienta.

Actualmente la Marca se aplica a todas las campañas de promoción turística de Brasil y en menos de seis meses hubo casi 600 solicitudes de empresas privadas para el uso de la Marca (Casado, 2006).

Otro caso reciente de Marca País es el de **Chile**, que a partir de estudios y encuestas de percepción a comienzos del año 2000 constata la existencia de una imagen negativa del país en el exterior producto de los años de la dictadura o, por lo menos, de la existencia de un desconocimiento generalizado del país (Noya y Ramos, 2006) por lo que en el año 2003 se comienza a trabajar en el mejoramiento de la imagen internacional. La Dirección de Promoción de Exportaciones (ProChile), dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, fue el actor que dirigió y coordinó las estrategias de promoción.

En el año 2004, ProChile buscó como objetivo que la nueva imagen sea incluida en las múltiples actividades de promoción de exportaciones, turismo e inversiones a realizarse en los mercados internacionales a partir de 2006, como las ferias internacionales, misiones comerciales, eventos gastronómicos, folletos, merchandising, publicaciones especializadas, avisos publicitarios y páginas web.

El principal objetivo de Chile ha sido construir una Marca País poderosa y atractiva, que agregue valor a las exportaciones, que ayude a atraer más inversión extranjera y que promueva el turismo, en un contexto de expansión de acuerdos de libre comercio con diversos países y bloques regionales. Cada institución pública y privada que participó en este proyecto se ha comprometido a utilizar la nueva Marca en sus actividades promocionales a nivel internacional.

Para avanzar en esta estrategia, ProChile, conformó un Comité Técnico integrado por los representantes de las principales empresas, organizaciones y asociaciones del sector exportador, y funcionarios del Gobierno<sup>10</sup>.

En el año 2004, a través de una licitación pública, ProChile seleccionó a la consultora Interband para realizar el diseño y la implementación de la Marca Chile. El desarrollo del trabajo se dividió en dos etapas. La primera etapa estaba destinada a la investigación y diagnóstico, se indagaron los antecedentes existentes respecto de cómo era visto Chile en el exterior y cómo se veían los chilenos a sí mismos.

---

<sup>10</sup> El Comité estuvo compuesto por representantes del sector público, como CIE (Comité de Inversiones Extranjeras), CORFO (Corporación de Fomento de la Producción), SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo) y ProChile, y del sector privado, como ASOEX (Asociación de Exportadores de Chile), Asociación de Productores Avícolas, ASEXMA (Asociación de Exportadores de Manufacturas), Cámara de Comercio de Santiago, Cámara Nacional de Comercio, ChileAlimentos, CPT (Corporación de Promoción Turística de Chile), Fedefruta (Federación Nacional de Productores de Fruta de Chile), SalmonChile, Sonapesca (Sociedad Nacional de Pesca), SOFOFA (Sociedad de Fomento Fabril) y Wines of Chile. NOYA, Javier y RAMOS, Marisa. D T 7/2006: op. cit., pág. 22.

La segunda etapa consistió en el desarrollo del concepto estratégico y visual de Marca Chile (Ochoteco, 2007). En noviembre de 2005 tuvo lugar la presentación de la Marca Chile y su identidad visual, acompañada del slogan “Chile Sorprende, Siempre”.

Las investigaciones realizadas por Interbrand evidenciaron que una vez que se establece una relación entre Chile y los extranjeros, existe siempre un factor sorpresa importante, ya que aparece un país más desarrollado de lo esperado.

Imagen I.3: Logotipo Marca País Chile



Fuente: ProChile.

En lo relativo a la identidad visual, la gama de colores púrpura, violáceos y ocre de Marca Chile nacen de la observación de la geografía chilena y su quehacer como nación, no se usaron los colores patrios –rojo, azul y blanco– porque son los mismos que utilizan otros muchos países, lo que no favorecería la diferenciación de la identidad del país.

En el caso de **Uruguay**, su estrategia de Marca comienza a desarrollarse en el año 2002, cuando el Poder Ejecutivo sostuvo que la utilización de una Marca País es importante ya que su correcto uso influye a fin de posicionar al Uruguay en el exterior (CEIPIL, 2005).

En este proceso participaron el Ministerio de Turismo y el Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones Uruguay XXI, siendo este último el de mayor presencia en el proyecto de Marca que recibió el nombre de “*Uruguay Natural*”.

De esta manera, la estrategia del país se orientó hacia el valor de la protección de la naturaleza y la fabricación de productos y servicios ecológicos como un factor diferenciador muy importante en relación a la competencia de las exportaciones cárnicas de Argentina y Brasil.

En ese sentido, la fortaleza de esta estrategia de Marca Uruguay está basada en que la demanda de productos naturales, especialmente los orgánicos, aumenta en países de Europa, Japón y Estados Unidos, y que el Foro Económico Mundial, en el año 2000, calificó a Uruguay como el sexto país más natural del mundo (Ochoteco, 2007).

El trabajo de diseño e implementación de la Marca pasó por varias etapas, comenzando con el análisis de experiencias realizadas en otros países y la realización de encuestas a diferentes tipos de públicos para analizar como se percibía al país en el exterior.

En relación al turismo, se realizó un estudio de mercado donde se definieron los cinco productos esenciales que tiene que ofrecer Uruguay: sol y playa, histórico-cultural, eventos y convenciones, termal y ecoturismo. Aquí también, la Marca que facilita la identificación y diferenciación del país fue “Uruguay, País Natural”.

Actualmente, desde el Ministerio de Turismo y Deporte del Uruguay se implementa la Marca y desde su sitio web, [www.uruguaynatural.com](http://www.uruguaynatural.com), se difunde la normativa para su correcta utilización.

Imagen I.4: Logotipo Marca País Uruguay



Fuente: <http://www.presidencia.gub.uy>

Por su parte, en **Argentina** la Estrategia Marca País fue establecida como una vía para lograr una efectiva reinscripción del país en el sistema internacional. La elaboración de la estrategia estuvo encomendada a las Secretarías de Turismo y de Medios de Comunicación de la Presidencia de la Nación, y contaron con la colaboración del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

La Estrategia incluyó una visión integral procurando potenciar el turismo, las exportaciones, las inversiones, la cultura, los deportes y la ciencia, y no sólo algunos sectores productivos, cuestión que quedo remarcada en los objetivos específicos que se establecieron para la Estrategia Marca Argentina<sup>11</sup>:

- Mostrar a la Argentina en el mundo a través de una estrategia de comunicación coherente, homogénea y sostenida en el tiempo, que incremente la demanda de los productos y servicios de origen nacional.
- Generar valor agregado en los productos de origen argentino, acompañado del desarrollo de una imagen de calidad en el concierto internacional, promoviendo efectos de retroalimentación constante.

- Lograr tareas coordinadas de promoción entre los distintos sectores productivos: turismo, industria y comercio.

- Difundir los valores diferenciales de la oferta argentina en todas sus expresiones productivas, culturales y de servicios, bajo una estrategia unificada de comunicación.

- Promover la diversidad de expresiones culturales propias.

- Valorizar y difundir el talento argentino en términos de conocimiento aplicado, logrando su reconocimiento como un valor distintivo de todos los bienes y servicios argentinos.

- Potenciar la diversa oferta turística

- Articular e interrelacionar para aumentar la autoestima en la sociedad por el ‘ser argentino’ e incrementar el prestigio internacional de la nación.

La estrategia comenzó a tomar cuerpo a partir del año 2004 con la elaboración del Documento Fundacional a través del cual se establecieron los principales lineamientos de la misma.

Asimismo, a través de ese año y el 2005 se da el puntapié inicial para instalar en el debate nacional la necesidad de establecer la Marca País. De esta manera se buscó el consenso público y privado necesario para garantizar la viabilidad de esta estrategia. Para ello, se organizaron ocho foros de trabajo por sectores para analizar y debatir la implicación de la EMP. Las conclusiones de este proceso fueron presentadas en un Seminario Nacional realizado el 31 de marzo de 2005. Como actividad paralela se presentaron tres informes elaborados para el desarrollo de la Estrategia.

- El primer estudio se trató de una encuesta realizada por la consultora CEOP al público en general y líderes de opinión, respecto de la imagen que se tiene del país en el propio país<sup>12</sup>. Las preguntas estuvieron direccionadas a saber cuál era la imagen que se tiene de Argentina, qué actividades productivas y comerciales son consideradas más representativas, y cuáles son los personajes, actividades culturales y deportivas más distintivos.

- El segundo estudio, a cargo de *GlobalNews*, analizaba la presencia de noticias referidas a Argentina en los últimos 10 años, en los más importantes medios gráficos de los principales países europeos y americanos, tanto en cuanto a frecuencia de ocurrencia y porcentaje que ocuparon respecto del total de noticias publicadas.

---

<sup>11</sup> Documento Fundacional de la Marca Argentina, en [www.marcaargentina.gov.ar](http://www.marcaargentina.gov.ar)

- El tercer estudio, desarrollado por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires versó sobre las estrategias de construcción e implementación de la Marca País en distintos países del mundo. El estudio realizado no se agotó en la descripción narrativa de las experiencias analizadas sino que, profundizó su contenido en función de una serie de recomendaciones teórico prácticas para la EMP de la República Argentina.

Ya en 2005 y principios de 2006 se comenzó con la etapa del diseño de la Marca a través de la elaboración de documentos de investigación a cargo de diversos organismos públicos y privados que darían los elementos empíricos y las herramientas creativas y de *marketing* para lograr una efectiva consolidación de la estrategia. Esta instancia culminó con la elaboración de la identidad visual, un logotipo (Imagen I.5), que representará a la nación tanto localmente como en el mundo.

Imagen I.5: Logotipo Marca País Argentina



Fuente: Presidencia de la Nación, 2006.

El logotipo está conformado por tres cintas entrelazadas y de formas ondeadas "para transmitir dinamismo, cambio y transformación" en colores azul y celeste que remiten a los colores patrios, a los que se le sumó el gris plata para transmitir "elegancia, modernidad, innovación y tecnología".

Para la utilización y reglamentación de la Marca Argentina se preveía la creación de una Fundación. Se establecería como un organismo mixto que tendría la función de estimular, promover, capacitar, investigar, implementar y coordinar todo lo relacionado a la Marca País en el territorio nacional y sus actividades se financiarían con el aporte del sector público y privado.

---

<sup>12</sup> *Endoimagen* en términos de Friedman (1995)

En la actualidad, el Gobierno nacional está instalando campañas publicitarias y acciones promocionales con el objetivo de empezar a familiarizar a los argentinos con la nueva Marca.

De todas maneras, está previsto que hasta la institucionalización de la Fundación Marca Argentina, el Estado Nacional sólo trabajará en la difusión de la Marca Argentina, quedando vedada su utilización comercial por el sector privado.

Ahora bien, la Estrategia Marca País Argentina no se limita el ámbito meramente nacional sino que busca abarcar un mayor espectro. Se considera que esta estrategia debe potenciar y/o a estimular Estrategias de Marcas correspondientes a regiones, provincia y municipios. Es en este marco que se inserta la implementación de las estrategias Marca Ciudad, con algunos casos registrados como la Marca Ciudad de Luján, la Marca Ciudad de Buenos Aires, la Marca Rosario y la Marca Olavarría. A continuación se desarrollan brevemente los últimos dos casos de Marca Ciudad por mantener una metodología similar a la planteada en el apartado I.2.1.

El caso de la Marca Ciudad de **Rosario** surge con el lanzamiento del proyecto de posicionamiento estratégico de la ciudad, estructurado como una iniciativa del sector público y privado, con una inversión inicial de \$1.5 millones. Esta estrategia fue impulsada en parte importante por 48 empresas que realizaron un aporte económico para officiar de socias fundadoras del proyecto.

El proyecto se gestó en La Fundación de la Ciudad de Rosario, una entidad que agrupa tanto al sector público como al privado comenzando su trabajo a partir del año 2005, pero recién a mediados del 2007 se presentó en sociedad a la Fundación y se lanzó la Marca. Esta iniciativa se enmarca en el “Plan de Posicionamiento Rosario y su región” y en el Plan Estratégico elaborado en dicha ciudad. Con este Plan, la ciudad de Rosario busca posicionarse, sumando a sus puntos fuertes de atracción, como su reconocida trayectoria agroindustrial, turística y cultural, la de convertirse en un lugar privilegiado para la realización de eventos y convenciones.

En cuanto a la metodología utilizada para la elaboración de la Marca se relevó, a través de encuestas, la percepción de los ciudadanos rosarinos acerca de la identidad de la ciudad. De esta investigación derivó la generación de un slogan inclusivo, “Rosario, hecha de gente” que refleja la imagen de espíritu metropolitano.



Imagen I.6: Logotipo Marca Rosario



Fuente: <http://www.infobaeprofesional.com>

La idea del logotipo fue transmitir una imagen racional “dejando de lado apelaciones más bucólicas como el clásico monumento a la bandera o la movida artística y cultural” según declaraciones del diseñador de la Marca (Vidal, 2007).

Actualmente, se está desarrollando un proceso de difusión, tanto de la Marca como de la Fundación y estableciendo los lineamientos para el uso de la primera.

**Olavarría** se ha sumado a las ciudades que han desarrollado su propia Marca. El punto de partida consistió en conocer los atributos esenciales relacionados a la identidad histórica, social, cultural y económica de la ciudad y sus alrededores. Para ello, se comenzó con entrevistas que abarcaron desde referentes locales de los distintos ámbitos, secretarios y directores de las diferentes áreas del gobierno local, hasta jóvenes y adultos ciudadanos de Olavarría y localidades circundantes.

El objetivo fue conocer su cultura, su idiosincrasia, para reconocer la diversidad social y cultural de la región. Además se realizó un banco de imágenes digitales captando los distintos atractivos de la ciudad y sus localidades. Se estableció un reconocimiento geográfico, trazado de gráficos locales, posibles recorridos, hitos y marcas de referencia.

De la etapa inicial de relevamiento de información y trabajo de campo se consolidó la propuesta diagnóstica que permitió definir a la ciudad de Olavarría como centro, capital de la región, centro de salud, centro educativo, centro económico-comercial, centro cultural, centro de organización deportiva, centro geográfico, centro de explotación minera. Los atributos semánticos diferenciadores establecidos fueron: diversidad, centralidad, necesidad de reafirmar una valoración patrimonial, apertura a la vida al aire libre y a la práctica de deportes.

En el caso del logotipo desarrollado para Olavarría la estrategia gráfica empleada fue la Marca abstracta, principalmente porque Olavarría no cuenta con un rasgo distintivo unánime, ni símbolos o íconos reconocidos como identificadores. Son muchos

los elementos que la describen y conforman, con una riqueza que parte de esta misma diversidad.

Con posterioridad a la aprobación y presentación oficial de la nueva imagen local se implementó un sistema de testigos focales con grupos diferenciados de ciudadanos locales que iban desde adolescentes, hasta adultos profesionales; el objetivo era testear el grado de impacto, aceptación, fortalezas y debilidades del nuevo Sistema Visual de identidad regional.

Imagen I.7: Logotipo Marca Olavarría



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

El logotipo elegido está conformado por cuatro colores, cada uno busca representar:

- Verde: representa lo natural, la tranquilidad, los espacios verdes, la calma, el reposo;
- Azul: el arroyo, las lagunas, los espejos de agua;
- Blanco: la salud, la gente, el deporte, el aire libre;
- Rojo: basamento minero, granito rojo.

El Slogan Capital de la Región funciona como anclaje y valor de Marca, reforzando la idea de centralidad, crecimiento, movimiento al futuro y apertura. El valor de Marca implica un desafío, asumir el rol de liderazgo con las poblaciones vecinas y con la gente.

Por este motivo, no se buscó representar lo que la ciudad fue, una ciudad obrera, minera, fabril, sino lo que se pretende llegar a ser, *una ciudad multiservicios*, generadora de líderes, una ciudad con apertura a los desafíos, una sociedad moderna, renovada y emprendedora, que se consolida sobre los cimientos de la historia pasada que dejó su impronta. La identidad puede ser pensada como una promesa y allí radica su importancia. Una Marca fuerte significa valor para una ciudad.

La implementación de la Marca Olavarría se encuentra limitada actualmente a los ámbitos públicos, principalmente los ligados al Municipio de la ciudad, como lo demuestra su utilización en el portal web de la institución, [www.olavarria.gov.ar](http://www.olavarria.gov.ar).

Recapitulando, en base a las estrategias de Marcas presentadas más arriba podemos extraer algunas reflexiones. Como primera característica común a todas las experiencias, se puede mencionar que la dimensión turística prevalece y se constituye como la principal carta de presentación mediante campañas que buscan un posicionamiento como destinos diferenciados. A partir de la actividad turística los países y ciudades pretenden generar externalidades fomentando las inversiones y su comercio exterior.

A partir de esta evidencia, es preciso señalar que ciertas estrategias surgieron como Marcas sectoriales vinculadas a la promoción del turismo o las exportaciones exclusivamente, mientras que otras nacieron como Marcas paraguas que intentan alentar no sólo al sector turismo, sino abarcar, coordinar y potenciar la industria, el comercio exterior, la cultura, la tecnología, el deporte y distintas iniciativas de sub marcas existentes o por crearse.

En este último grupo se encuentran Brasil, Chile y Argentina debido fundamentalmente a su “mayor tamaño y riqueza, un tejido productivo más complejo, un grado superior de industrialización o capacidades científico-tecnológicas más desarrolladas” (Ochoteco, 2007). En el caso de las ciudades, la Marca Rosario es la que más decididamente propuso avanzar hacia una estrategia integral.

En cuanto a la concepción de las estrategias de Marcas<sup>13</sup>, esto es, si enfocan al *marketing* territorial, a la promoción de la Identidad y/o como herramienta incluida dentro de planes estratégicos, se concluye que la primera interpretación esta presente en la mayoría de los casos.

Por su parte, se apela a la Identidad no para potenciarla, ni para reforzar el sentido de pertenencia de los ciudadanos<sup>14</sup>, sino para convalidar y dar fundamento a la estrategia misma.

Por último, solamente Brasil y Rosario desarrollaron Estrategias de Marca como parte de un Plan Estratégico: el Plan Acuarela en el inicio de la Marca Brasil, y el Plan Estratégico Rosario en el segundo caso.

En cuanto a las metodologías de elaboración e implementación se siguieron los pasos señalados<sup>15</sup>:

---

<sup>13</sup> Ver apartado I.2.1, Marca Ciudad

<sup>14</sup> Ver apartado I.2.1, Marca Ciudad

<sup>15</sup> Ver apartado Metodología para la Elaboración de la Marca Ciudad.

- En todos los países y ciudades se realizó el Diagnostico de Situación, a través de estudios como encuestas, seguimientos en los medios de comunicación para conocer la percepción que había sobre el país o ciudad.

- Asimismo, en la mayoría se llegó a Formular la visión, determinando las metas a cumplir y los objetivos de la estrategia.

- Del mismo modo, en los países y en las ciudades analizadas se estableció un Programa de Identidad, Atributos de imagen de la ciudad y los Argumentos comunicativos donde se delinearon los logotipos, slogans y particularidades a difundir.

- En la generalidad de los casos se definieron los grupos de interés (tanto del sector público como del privado) que participaron en la creación e implementación de las estrategias de marca.

Por último, se remarca que en los casos descritos, el Estado adquiere el rol de promotor y supervisor de las estrategias de Marca. En general, se trata de estrategias con un componente fundamentalmente público -donde participan los organismos gubernamentales responsables del turismo, de la comunicación, y/o de la vinculación internacional-, que busca a su vez, la cooperación de actores privados, imprescindibles para forjar un consenso de base que permita concretar los objetivos establecidos.

# CAPITULO 1

## Presentación de los casos de estudio

En este capítulo se caracterizan los casos de estudio de la presente investigación desarrollando, entre otros, los aspectos físicos, económicos, sociales, educativos y laborales. El objetivo es establecer una radiografía de los lugares seleccionados e identificar los recursos disponibles y potenciales para el desarrollo local (Albuquerque, 1994).

De este modo, se indaga sobre las Ciudades de Tandil y de Villa Gesell con datos obtenidos de organismos nacionales, como es el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) y el Ministerio del Interior, y de instituciones locales de los respectivos Municipios.

Asimismo, se presenta al turismo como una de las principales actividades económicas que se busca motorizar e impulsar a través de la creación de Marcas Ciudad.

### 1.1 El Caso de la Ciudad de Tandil

Fundada en el año 1823, la ciudad de Tandil cuenta con una superficie de 4.935 km<sup>2</sup> y se encuentra ubicado al Sudeste de la provincia, a 344 km. de la Capital Federal de Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sus límites son al norte los Partidos de Azul y Rauch, al sur Lobería y Necochea, al este Ayacucho y Balcarce y al oeste Benito Juárez.

Imagen 1.1 y 1.2: Ubicación geográfica de Tandil, Provincia de Buenos Aires, Argentina.



Fuente: [www.ebanoviajes.com.ar](http://www.ebanoviajes.com.ar)



Fuente: <http://es.wikipedia.org>

La población, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2001), era de 108.109 habitantes para el año 2001, de los cuales 55.822 eran mujeres y 52.287 hombres. Tandil, es un partido constituido por la ciudad cabecera que lleva el mismo nombre y que abarca además a los poblados de María Ignacia Vela, Gardey, Fulton, De la Canal, La Pastora, Iraola y Azucena.

Tandil es catalogada como una ciudad intermedia, ya que se ubica dentro de la categoría de áreas urbanas con población entre 100.000 y un millón de habitantes (Aghón y Cortés, 1998). En los años posteriores a la crisis del 2001, ha experimentado un incremento de población importante como consecuencia de que cuatro familias se instalaban por día, por lo que la población ha crecido un 25% (La Nación, 11/01/2005).

La ciudad y sus alrededores cuentan con una importante variedad de flora y fauna y con sitios naturales que han convertido a la zona en una gran atracción turística. Sus antiguas sierras y cerros, que forman parte del denominado sistema de Tandilia, y la gran cantidad de arroyos que descienden de los mismos, recrean lugares naturales que se han conformado como polos de desarrollo residencial y atracción paisajística.

Además tiene acceso a todos los servicios básicos como el agua, el gas, y posee variación en las vías de acceso y fuentes de energía de gran categoría, muy bien catalogadas en la Provincia.

Según la Encuesta de Hogares y Empleo (EHE, 2005) para el 2005 Tandil contó con una tasa de actividad del 47,4%, una tasa de empleo del 42,4 %, una tasa de desocupación de 10,5 % y una subocupación del 11,6%. La tasa de actividad por sexo es de 39,6% en las mujeres y de 55,9% en los varones.

Asimismo en dicha encuesta de distinguió el porcentaje de ocupados según la categoría:

- patrón o empleador 8,1 %.
- cuenta propia 20,2 %.
- asalariados 70 %.
- trabajador sin salario 1,7 %.

Otro dato interesante es aquél que agrupa la ocupación por ámbito: el 19,1% trabaja en el ámbito estatal, el 79% en el ámbito privado, el 0,7% en una cooperativa. En cuanto a la estabilidad en la ocupación, el 84,1% de la población ocupada lo hace de manera permanente, el 12,3% de manera temporaria.

La ocupación por rama de actividad (Cuadro 1.1) arrojó los siguientes datos:

Cuadro 1.1: Porcentaje de ocupación por rama de actividad en Tandil.

<b>Rama de actividad</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Agricultura y Ganadería	5,2
Industria Manufacturera	10,1
Construcción	10,6
Comercio y Reparaciones	18,5
Administración Pública, Defensa y Seguridad Social	8,6
Servicios de hogares que contratan personal doméstico	7,4
Otras	21,5

Fuente: Elaboración propia en base EHE Tandil, 2005.

La Educación cuenta con una alta cantidad y calidad de establecimientos, tanto públicos como privados, en todos los niveles hasta el universitario (Cuadro 1.2).

Cuadro 1.2: Establecimiento educativos estatales y privados en todos los niveles en Tandil.

<b>Establecimiento</b>		<b>Cantidad</b>
Jardines	Estatales	24
	Privados	19
Enseñanza General Básica	Estatales	49
Educativo de Nivel Medio, Técnico y Agrario	Estatales	15
Establecimientos Educativos	Privados	9
Educativo Especiales	Estatales	5
Educativo de Nivel Terciario No Universitario	Estatales y Privados	12
De Dirección Profesional y Extensión Educativa	Estatales	14
Centros Educativos Complementarios	Estatales	2
Educativo Dependientes de la Municipalidad	Estatales	5
Universidad <sup>16</sup>	Estatal	1

Fuente: Elaboración propia en base al Protocolo Municipal, Municipio de Tandil, 2005.

El nivel universitario resulta sumamente importante ya que asegura una continua fuente de recursos humanos calificados. La Universidad Nacional del Centro fue creada en 1974 con el fin de agrupar las estructuras universitarias de Tandil, Azul y Olavarría y se destaca como polo para la formación y la investigación. Posee una fuerte relación con las empresas, como por ejemplo, a través del Parque Científico Tecnológico que alberga entidades que desarrollan proyectos conjuntos con la Universidad.

<sup>16</sup> La Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (U.N.C.P.B.A.) cuenta con ocho Facultades y dos Escuelas Superiores, en las que se dictan 55 carreras de grado y pregrado; 10 carreras de articulación y 19 de posgrado.

En cuanto a la economía fue en sus orígenes agropastoril y posteriormente se abocó al desarrollo agropecuario. Otra actividad, la minera, se destacó a principios del siglo XX donde “la industria de las canteras absorbió a más de 3000 personas” (Dipaola, 1995:127). La industria metalúrgica, con auge en las décadas del `40 al `60, enfrentó importantes avatares pero logró cierta continuidad con un claro repunte en los últimos años.

En la actualidad, se encuentran desarrolladas actividades económicas de los tres sectores: primario, secundario y terciario, y cada uno tiene su peso particular (Cuadro 1.3).

Cuadro 1.3: Participación de los sectores económicos en la actividad económica (%), Tandil.

<b>Sector</b>		<b>Porcentaje (%)</b>
Primario		30
Secundario		17
Terciario	Comercio por mayor	23
	Comercio por menor	11
	Servicios	19

Fuente: Elaboración propia en base a Lauria; Fuxman y Díez. U.N.C.P.B.A- Municipalidad de Tandil. 2000.

En el Sector Primario, la agricultura y la ganadería ejercen supremacía sobre las demás, en cuanto a la ocupación de la superficie. Así, la actividad ganadera ocupa el 31% de la superficie, la agricultura representa el 39% y el resto esta distribuida entre actividades primarias, secundarias y terciarias.

Las explotaciones mineras también juegan un papel importante como actividad económica abarcando el 21% de la producción primaria en la ciudad.

Entre el Sector Secundario y el Terciario, predomina claramente el último al que corresponde el 78% de las empresas y el 70% del personal. En ambos sectores la mayoría de las empresas son del tipo «pequeñas», de acuerdo a la cantidad de personal, y su mercado principal es el local.

En el sector terciario, el impulso de la construcción fue importante en los últimos años, fruto de la multiplicación de cabañas, hosterías, posadas, clubes de campo, countries y casas particulares.

Tandil cuenta con un parque industrial en el que se encuentran la siguiente cantidad de empresas.



Cuadro 1.4: Cantidad de empresas por tipo de producción, Tandil

<b>Empresas ubicadas en el Parque Industrial</b>	<b>Cantidad</b>
Fundición de Hierro	3
Fabrica de Calefactores	1
Fábrica de Cuchillos	1
Fábrica de artículos Zinguería	1
Mecanizado de Piezas	4
Montaje Industrial	2
Corte y Doblado de Chapa	2
Fraccionado Fertilizantes	1
Aserrado de Piedra	1
Fabricación y elaboración de Pastillas	1
Molinos Harineros	1
Elaboración Alimentos Balanceados	1
Planta de clasificación y tratamiento de Semillas	1
Acopio de Cereales	1

Fuente: Elaboración propia en base al Protocolo Municipal, Municipio de Tandil, 2005

No obstante, según los resultados desagregados por Partido del Censo Nacional Económico 2004-2005 (INDEC, 2005), los establecimientos industriales superarían los 470, siendo el sector metalmecánico el de mayor peso.

En síntesis, Tandil es catalogada como una ciudad intermedia, que cuenta con acceso a todos los servicios básicos, y posee un patrimonio cultural y natural de gran atracción, lo que incentivó la explotación turística y promovió el desarrollo en los últimos años de una infraestructura con capacidad de absorber las demandas crecientes del sector.

Tandil experimenta un crecimiento edilicio y demográfico, por lo que se ha convertido en una de las principales ciudades de la provincia y ha atraído a muchos nuevos habitantes, especialmente de Capital y Gran Buenos Aires (Ochoteco, 2007).

Por su parte, la Educación cuenta con una alta cantidad y calidad de establecimientos, tanto públicos como privados, en todos los niveles hasta el universitario. Este último resulta sumamente destacable ya que la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, asegura una continua fuente de recursos humanos calificados, al tiempo que se establece como eje articulador del desarrollo empresarial a través de su polo tecnológico.

En términos económicos, Tandil posee una gran diversidad de actividades, y en los últimos años, se ha manifestado un importante crecimiento tanto del sector primario como del secundario, donde la presencia de 470 establecimientos demuestra un significativo desarrollo industrial, en particular en los complejos alimenticio y metalmeccánico, de los cuales provienen los principales establecimientos exportadores del lugar.

### ***El turismo en Tandil***

El crecimiento del turismo que se ha dado casi de manera generalizada en el país a partir de la crisis del 2001, ha sido acompañado con una diversificación y elección de destinos no tradicionales. Este proceso benefició a Tandil revirtiendo su posición como destino transitorio y/o religioso, y convirtiendo esta actividad en uno los pilares de su economía. Como consecuencia, la ciudad ha desarrollado en los últimos años una infraestructura turística con potencial capacidad de absorber las demandas crecientes.

En este sentido, a continuación, se distinguen los servicios privados de los públicos en el ámbito del turismo y se enumeran los servicios turísticos, cada uno con sus especificidades.

#### Servicios Turísticos Privados

<b>Servicios Turísticos</b>	<b>Cantidad</b>
Guías Turísticos	8
Trekking y cabalgatas	34
Actividades Deportivas	5
Alquiler para recreación:	2
Espacio Recreativos y Culturales	20
Agencias de Viajes	6

Fuente: Elaboración propia en base a folletería turística, Municipio de Tandil, 2005.

#### Alojamientos

<b>Lugar</b>	<b>Categoría</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Cantidad de Camas por categoría de hotel</b>
Hoteles	4 estrellas	1	170 plazas
	3 estrellas	2	187 plazas
	2 estrellas	3	309 plazas
	1 estrella	5	300 plazas

	Sin categorizar	4	137 plazas
Spa		1	34 plazas
Apart Hotel	3 estrellas	1	155 plazas
	Sin Categorizar	3	24 plazas
Hosterías	3 estrellas	4	
	1 estrella	1	
	Sin categorizar	4	
Hospedajes		6	198 plazas
Albergues		2	
Estancias		5	68 plazas
Cabañas		34	968 plazas
Bases de campamentos		20	476 plazas

Fuente: Elaboración propia en base a folletería turística, Municipio de Tandil, 2005.

Servicios Turísticos Públicos: La Dirección Municipal de Turismo cuenta con 12 sitios de información turística alrededor de toda la ciudad.

La principal propuesta de la ciudad se ha convertido en el turismo alternativo, deportes de aventura que permiten relacionarse con la naturaleza. Se ofrecen actividades como el *trekking*, escalada o *rappel*, vuelos en planeador, ultraliviano, *mountain bike*, cuatriciclos, cabalgatas, travesías en 4x4 (Imagen 1.3), golf, polo, pesca, avistaje de fauna y flora autóctonas, entre otras.

Imagen 1.3: Travesías 4x4 en Tandil



Fuente: [www.kumbre.com](http://www.kumbre.com)

También se desarrolló la alternativa del Turismo rural (Imagen 1.4) con cabalgatas, asados, visitas a campos y estancias. Se intenta explotar todas las fases de la actividad garantizando una amplia gama de servicios entre los que se incluye el hospedaje, las actividades de recreación, la comida y las artesanías entre otras actividades.

Imagen 1.4: Estancias y Turismo rural en Tandil

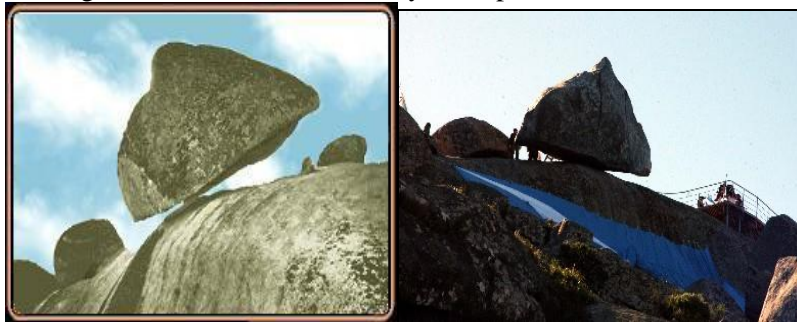


Fuente: [www.tandil-net.com.ar](http://www.tandil-net.com.ar)

Asimismo, Tandil se está convirtiendo en uno de los mayores polos de atracción del ecoturismo del país. Ecoturismo se entiende como la interacción y confluencia del concepto ecológico y ambiental, preservacionista de la flora y la fauna regional, conservacionista de lugares y monumentos históricos de la zona serrana del sistema de Tandilia, y del desarrollo sostenible de la actividad.

Por tanto, al turismo religioso y a los puntos de atracción turística tradicional como el Cerro y la Piedra Movediza (Imagen 1.5), el Parque Independencia, El Calvario, El Centinela, la Reserva Natural Sierra del Tigre y el Lago de Fuerte, se suman las alternativas de ecoturismo y turismo rural.

Imagen 1.5: Piedra Movediza<sup>17</sup> y su Réplica del año 2007



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

Los alojamientos han contado con un importante desarrollo ampliando su oferta un 400 por ciento en los últimos diez años, llegando a una cantidad aproximada de 3000 plazas a lo que debe sumarse las casas y departamentos de alquiler temporal.

---

<sup>17</sup> La Piedra Movediza fue una roca de aproximadamente 300 toneladas que lograba mantenerse en equilibrio al borde de un cerro hasta su caída en el año 1912. Antes y después de su caída el sitio es visitado “por miles de tandilenses [y turistas] que añoran aquella vieja maravilla del mundo” (Dipaola, 1995). En el año 2007 fue inaugurada oficialmente la réplica de la Piedra Movediza en el lugar donde antiguamente se encontraba, llamándolo Parque Lítico de la Piedra Movediza de Tandil.

La ciudad, con el paisaje serrano, la diversidad de opciones para actividades en la naturaleza, los paseos entre las sierras y la variedad de cerros explotados se presentan como una combinación turísticamente exitosa.

Según Anessi “hasta mediados de los años ‘90 Tandil solo lograba atraer parte de la demanda turística que tenía como destino final localidades litorales como Mar del Plata, Necochea, Pinamar, entre otras, localizadas a menos de 200 Km., por lo que su estadía no generaba pernoctaciones. Por lo tanto Tandil era un destino de “tránsito” entre el principal centro emisor de turistas, Capital Federal y Gran Buenos Aires, y los destinos turísticos tradicionales de sol y playa” (Anessi, 2000).

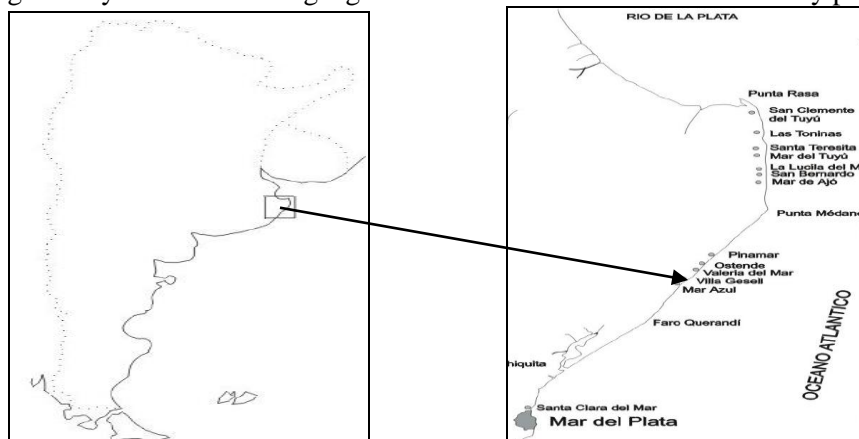
El perfil socioeconómico de los turistas que arriban a Tandil es de clase media y media-alta, se trata generalmente de familias de profesionales, procedentes en su mayoría de Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Se han registrado picos de afluencia turística, no sólo en Semana Santa como históricamente sucedía, sino en los periodos vacacionales de verano e invierno. Así, por ejemplo, para el invierno del 2005 la Dirección de Turismo del Municipio de Tandil señalaba que la ocupación hotelera y para-hotelera alcanzaba el 90%. En ese sentido, también los registros del verano 2006, periodo donde tradicionalmente la afluencia ha sido baja, hablaban de un 80% de ocupación.

## 1.2. El Caso de la Ciudad de Villa Gesell

La ciudad de Villa Gesell, ubicada en la provincia de Buenos Aires, a 366 km de la ciudad autónoma de Buenos Aires, limita al norte con el distrito de Pinamar, al sur con el municipio de Mar Chiquita, al oeste con el de General Juan Madariaga y al este con el océano Atlántico. Las localidades balnearias que conforman el partido son Villa Gesell, Mar de las Pampas, Las Gaviotas y Mar Azul.

Imagen 1.6 y 1.7: Ubicación geográfica de Villa Gesell a nivel nacional y provincial



Fuente: Dadon, J. R., 2002

La población, según los datos correspondientes al Censo Nacional de Población, Vivienda y Hogares elaborado por el INDEC, experimentó un notable aumento. En el año 1991 el censo arrojó aproximadamente un total de 16.000 habitantes para esta localidad, mientras que para el año 2001 la población alcanzaba la cifra de 24.282 personas marcando una variación relativa intercensal del 51,65%.

De esta manera, Villa Gesell es catalogado como un municipio intermedio, ya que se ubica dentro de la categoría de ciudades con población entre 20.000 y 100.000 habitantes (Aghón y Cortés, 1998).

La población por sexo (Cuadro 1.5) demarca una pareja distribución que se materializa en la mayoría de los grupos etarios establecidos por el INDEC.

Cuadro 1.5: Población por sexo según grupos de edad. Villa Gesell Año 2001

Grupos de edad	Total	Sexo	
		Varones	Mujeres
<b>Total</b>	<b>24.282</b>	<b>11.972</b>	<b>12.310</b>
0-4	2.242	1.149	1.093
5-9	2.186	1.075	1.111
10-14	2.262	1.168	1.094
15-19	1.975	1.017	958
20-24	1.834	886	948

25-29	1.718	848	870
30-34	1.628	806	822
35-39	1.624	803	821
40-44	1.595	780	815
45-49	1.436	676	760
50-54	1.471	741	730
55-59	1.169	590	579
60-64	883	429	454
65-69	795	385	410
70-74	677	303	374
75-79	424	184	240
80-84	209	92	117
85-89	106	27	79
90-94	29	7	22
95-99	19	6	13
100 y más	-	-	-

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

En términos educativos, la ciudad de Villa Gesell cuenta según los datos del Censo Nacional 2001 con una tasa de analfabetismo del 1,04%. Asimismo, indicadores como la asistencia a establecimientos educativos (Cuadro 1.6) señalan un nivel mayor de concurrencia en relación los índices provinciales y nacionales hasta los 17 años. Luego los índices comienzan a descender marcando la problemática de la formación de nivel superior en el partido.

Cuadro 1.6: Asistencia a establecimientos educativos. % de población de c/ grupo. Villa Gesell

Grupos de Edad	Municipio	Provincia	País
3 a 4 años	58,21%	54,14%	39,13%
5 años	87,05%	83,73%	78,80%
4 a 11 años	98,69%	98,44%	98,20%
12 a 14 años	97,91%	97,56%	95,11%
15 a 17 años	85,02%	84,75%	79,40%
18 a 24 años	30,72%	36,54%	36,86%
25 a 29 años	8,15%	14,24%	14,41%
30 y + años	3,19%	3,24%	3,01%

Fuente: Ministerio del Interior en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001. INDEC.

En términos sociales, el porcentaje de hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) fue del 10,2 % (Cuadro 1.7) según el Censo Nacional del 2001(INDEC) frente a un promedio regional que fue de 11,90 %, cuatro puntos más bajo que el promedio provincial.

Cuadro 1.7: Hogares y Población: total y con NBI<sup>18</sup>. Villa Gesell Año 2001

Partido	Hogares (1)			Población (1)		
	Total	Con NBI	% (2)	Total	Con NBI	%
Villa Gesell	7.280	740	10,2	23.381	2.871	12,3

(1) Se incluyen los hogares y la población censados en la calle.

(2) Porcentaje de hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas sobre el total de hogares de cada departamento.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

En términos laborales, se distingue el “porcentaje de población ocupada según la categoría ocupacional” (Cuadro 1.8), donde las cifras son menores a las establecidas para el nivel provincial y nacional para las categorías de Obrero o empleado en el sector público y en el sector privado, y mayores en el caso de las categorías de patrón o empleador, trabajador cuenta propia y trabajador familiar.

Cuadro 1.8: Población ocupada según categorías ocupacionales. Villa Gesell

Categoría de trabajador	Municipio	Provincia	País
Obrero o empleado en el sector público	15,97%	18,98%	21,20%
Obrero o empleado en el sector privado	45,17%	53,72%	48,94%
Patrón	11,08%	6,66%	6,24%
Trabajador por cuenta propia	23,87%	18,27%	20,26%
Trabajador familiar	3,91%	2,38%	3,37%

Fuente: Ministerio del Interior en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001. INDEC.

En términos económicos, la tasa de actividad global de Villa Gesell se encuentra próxima al promedio provincial del 58,12%, superando a este último valor por casi 5 puntos con un 63,03%. Su actividad principal es el turismo: tiene cerca de 30.000 habitantes y por año pasan 1.200.000 turistas. Sumado a esto, según las conclusiones del “Taller de Indicadores de Sostenibilidad en Turismo para los países en Sudamérica” realizado en el año 2000, en Villa Gesell el turismo “es la única fuente de riqueza con que puede contar esta comunidad” (Citado en Aparicio, 2004:101).

<sup>18</sup> Los hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) son los hogares que presentan al menos uno de los siguientes indicadores de privación:

1- Hacinamiento: hogares que tuvieran más de tres personas por cuarto.

2- Vivienda: hogares en una vivienda de tipo inconveniente (pieza de inquilinato, vivienda precaria u otro tipo, lo que excluye casa, departamento y rancho).

3- Condiciones sanitarias: hogares que no tuvieran ningún tipo de retrete.

4- Asistencia escolar: hogares que tuvieran algún niño en edad escolar (6 a 12 años) que no asistiera a la escuela.

5- Capacidad de subsistencia: hogares que tuvieran cuatro o más personas por miembro ocupado y, además, cuyo jefe no haya completado tercer grado de escolaridad primaria.



Cuadro 1.9: Locales y Puestos de trabajo ocupados. Villa Gesell 2005-2006

Sector	Comercio	Servicios	Industria (manufacturera)
Cantidad de Locales	501	257	56
Puestos de trabajo ocupados	1.039	719	136

Fuente: [www.villagesell-net.com.ar](http://www.villagesell-net.com.ar)

Asimismo, los tres sectores económicos de servicios, comercio e industria están altamente relacionados con esta principal actividad de la zona en general y de Villa Gesell en particular, el turismo.

### ***El Turismo en Villa Gesell***

Desde sus orígenes, la ciudad de Villa Gesell se vincula con el Turismo. Su fundador Carlos Idaho Gesell, que da nombre a la ciudad, la erigió como tal el 14 de diciembre de 1931 y buscó, según escritores del lugar, diseñar y concretar la construcción de un balneario diferente (Oviedo, 2007).

En la década del '40 “se fueron instalando los primeros hoteles, se abrió el camino por la Ruta Provincial 11, y recién en la década del '50, la ciudad empezó a tomar la fisonomía actual” (CITAB, 2001).

En los años '60, el balneario fue principalmente un lugar de encuentro para los jóvenes, pues ofrecía la posibilidad de acampar en un bosque a orillas del mar. En esta década “la Villa pasó a ser la meca de muchos que creían en grandes cambios, donde la *libertad* dejaba de ser una utopía por unos días y se la podía pisar...” (Aparicio, 2004:50).

En 1970 “se transformó en ciudad y comenzó un plan de construcción, cuya finalidad era la creación de una villa residencial, de casas de tipo chalet, con techo de tejas y aleros por los cuatro costados, de 80 m<sup>2</sup> que fueron terminadas en 180 días” (CITAB, 2001).

El día 1° de Julio de 1978, por ley provincial Villa Gesell junto a otras ciudades costeras como De la Costa, Pinamar, Monte Hermoso son convertidos en municipios urbanos, en respuesta al crecimiento poblacional y a la afluencia de turistas al cordón Atlántico.

La llegada de turistas se fue fortaleciendo con los años ya que, como señala Tauber (1998), “sus playas y su cercanía al Gran Buenos aires (366 km a la Capital Federal) y al Gran La Plata (310 km.), y en menor medida Rosario (700 km.), origina un turismo de verano consolidado, recreacional de fin de semana y de fin de semana largo”.

Villa Gesell cuenta con 10 km. de playas con aguas cálidas y dunas vírgenes, que se combinan con las distintas tonalidades de verde que le aporta el bosque ubicado en las cercanías.

Imagen 1.8: Vista de las costas y de la ciudad de Villa Gesell



Fuente: <http://www.hostnews.com.ar>

A nivel nacional, según el estudio de demanda potencial (Aparicio, 2004:16) realizado a pedido del Ente Municipal de Turismo de la Ciudad de Mar del Plata (EMTUR), la Ciudad de Villa Gesell para fines de los `90 se encontraba considerada como:

- La segunda playa ideal.
- La tercera ciudad que la gente elegiría para veranear.
- La quinta en el ranking de preferencias para invierno y verano.
- La quinta ciudad turística en cuanto a imagen positiva.

En los últimos años el ascenso de ésta actividad económica ha sido marcado. Como se demuestra a través de los resultados de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INDEC para el año 2004 de cerca de 400.000 plazas disponibles, 212.677 fueron ocupadas para enero de ese año, pico de arribo turístico a la ciudad, dando un porcentaje aproximado del 60% de ocupación (Cuadro 1.10).

Para el año 2005 (Cuadro 1.10), se marco un notable incremento del arribo de turistas, o por lo menos de la demanda de alojamiento hotelero ya que aún con el aumento de las plazas que este año superaron las 470.000 la ocupación fue de un 80%.

Para el año 2006 (Cuadro 1.10), aunque las plazas se incrementaron la ocupación no mantuvo esa tendencia presentando un leve descenso. De esta manera el porcentaje total disminuyó en un casi 7% respecto al porcentaje del año 2005.

Cuadro 1.10: Oferta y demanda hotelera. Villa Gesell. Años 2004, 2005 y 2006.

Indicadores hoteleros y tipo de establecimiento	Enero		
	2004	2005	2006
<b>Plazas disponibles (1)</b>			
<b>Total</b>	<b>396.676</b>	<b>477.121</b>	<b>506.354</b>
Hoteleros	255.130	344.596	367.598
Para-hoteleros	141.546	132.525	138.756
<b>Plazas ocupadas (2)</b>			
<b>Total</b>	<b>212.677</b>	<b>392.240</b>	<b>383.595</b>
Hoteleros	134.943	280.986	285.904
Para-hoteleros	77.734	111.254	97.691
<b>Porcentaje de ocupación de plazas (3)</b>			
<b>Total</b>	<b>53,61</b>	<b>82,21</b>	<b>75,76</b>
Hoteleros	52,89	81,54	77,78
Para-hoteleros	54,92	83,95	70,40

(1) Las plazas disponibles son el número total de camas fijas y supletorias. Una cama matrimonial se contabiliza como 2 plazas. Están multiplicadas por la cantidad de días que se encuentra abierto cada establecimiento.

(2) Se refiere al total de noches que cada viajero permaneció en una habitación. Se obtiene de multiplicar la cantidad de viajeros por la cantidad de noches que cada uno se haya alojado en el establecimiento.

(3)  $(\text{Plazas ocupadas} / \text{Plazas disponibles}) * 100$

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera 2004, 2005, 2006.

A continuación podrá observarse en detalle los lugares de alojamiento disponibles (Cuadro 1.11) en el Partido de Villa Gesell según la Estadística Turística de la Secretaría de Turismo de la Municipalidad del lugar elaborada en el periodo 2006-2007.

Cuadro 1.11: Cantidad de alojamientos según categoría. Villa Gesell

Lugar	Categoría	Cantidad
Hoteles	4 estrellas	10
	3 estrellas	22
	2 estrellas	52
	1 estrella	28
Hosterías	4 estrellas	2
	3 estrellas	21
	2 estrellas	15
	1 estrella	25
Hospedajes		22
Hoteles Gremiales		12
Apart Hotel		25
Tiempos Compartidos		5
Cabañas	Villa Gesell	3
	Mar de las Pampas	51
	Las Gaviotas	35
	Mar Azul	7

Fuente: Elaboración propia en base a Informe 2007 Secretaría de Turismo y Cultura. Villa Gesell.

Otros alojamientos en el lugar son los campings, casas y departamentos en alquiler. Las dos últimas opciones incrementan notablemente el número de plazas disponibles (Cuadro 1.12), aunque resulta difícil calcular la cantidad real que se utilizan para el turismo.

Cuadro 1.12: Cantidad de plazas en campings, casas y departamentos. Villa Gesell

<b>Lugar</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Plazas</b>
Camping	12	6430
Casas y departamentos en alquiler		92.500

Fuente: Elaboración propia en base a Informe 2007 Secretaría de Turismo y Cultura. Villa Gesell.

El turismo de Sol y Playa, característico de ciudades balnearios como es el caso de Villa Gesell trae aparejado diversos tipos de actividades de esparcimiento como el beach voley, actividades náuticas como jet ski, windsurf, pesca deportiva, travesías 4x4, etc. En ese sentido se establecen una amplia variedad de servicios privados relacionados al turismo (Cuadro 1.13).

Cuadro 1.13: Servicios de esparcimiento. Villa Gesell.

<b>Servicios Turísticos</b>	<b>Cantidad</b>
Excursiones aéreas	1
Excursiones al Faro Querandí	2
Excursiones regionales	1
Pesca de costa	2
Cabalgatas	4
Actividades para niños	4
Alquiler de Móviles (Bicicletas, Ciclomotores, Cuatriciclos, Jeeps)	11
Ferías	2
Sala de Espectáculos	3
Espacios Recreativos(Bowling, Bingo)	4
Espacios Culturales (Museo, Centros Culturales)	7

Fuente: Elaboración propia en base a Informe 2007 Secretaría de Turismo y Cultura. Villa Gesell

Asimismo, la Secretaria de Turismo y Cultura de la Municipalidad de Villa Gesell (2007) señala que los recursos públicos que cuenta la ciudad para el turismo son:

- 5 Oficinas de Información Turística en Villa Gesell.
- 1 Oficina de Información Turística en Capital Federal.

- 15 Informantes Turísticos en Villa Gesell.
- 15 Informantes Turísticos en Capital Federal.

Otros sitios atractivos que posee la ciudad, además de la playa, son el Faro Querandí (Imagen 1.9), la reserva Dunas Norte, el Parque Zoológico y el Paseo de los Artesanos.

Imagen 1.9: Vista de la Reserva Natural “Faro Querandí”.



Fuente: Secretaría de Turismo y Cultura. Villa Gesell.

En síntesis, la ciudad de Villa Gesell posee una amplitud poblacional de carácter estacionario debido al turismo estival que es la principal actividad económica del lugar. En ese sentido, se desarrolló toda una infraestructura de viviendas, hoteles y actividades concatenadas de recreación, gastronomía e incluso de producción industrial, ligada principalmente a la construcción, cuya orientación monotemática se resguarda en dicha actividad. Aún más, este perfil yacía claramente estipulado en los comienzos de esta villa balnearia.

## CAPITULO 2

### 2. Formulación de la Marca Ciudad

En este capítulo, se avanza sobre el primer paso del análisis propuesto, ahondando en los procesos de formulación de las Marca Ciudad en estudio. De este modo, se reconstruirán las etapas iniciales de los procesos de creación y elaboración de las Marca Ciudad de Tandil y de Villa Gesell.

#### 2.1 El Caso de la Marca Ciudad Tandil

##### 2.1.1 Antecedentes

Tandil cuenta con la utilización de un escudo, que recrea las letras M y T (Imagen 2.1) identificando específicamente al Municipio de la ciudad. Este mismo escudo se reitera en distintos ámbitos del edificio municipal de Tandil.

*...era un dibujo muy heráldico de una M y una T con una piedra, pero que era más bien de los sellos de la parte institucional del municipio, como para cartas, documentos.*

Diseñador Gráfico<sup>19</sup>

*El logo anterior del municipio de Tandil era una MT, que esta grabado en los vidrios del Salón Blanco [en el municipio].*

Concejal Frente para la Victoria<sup>20</sup>

Imagen 2.1: Escudo Municipalidad de Tandil



Fuente: <http://epcen.tripod.com>

En términos de Marca-Ciudad, hubo en la ciudad de Tandil diversos intentos de crear una Marca destinada, principalmente, a promocionar el turismo. Esta tendencia es notoria desde el año 2001, donde “se puede observar una alta promoción de la ciudad

---

<sup>19</sup> Diseñador Gráfico Pomy Levy: se desempeña como diseñador en el equipo de comunicación visual del Municipio de Tandil.

<sup>20</sup> Concejal Frente para la Victoria, Carlos Mansilla: Abogado, Director del Instituto Provincial de Acción Cooperativa de la Provincia de Buenos Aires. Su cargo de concejal lo desempeña en el período 2005-2009.

como destino durante todo el año, a partir de un acuerdo entre los sectores público y privado sobre el perfil turístico que se deseaba” (Ochoteco, 2007).

En ese sentido, y en ese mismo año, se contrato a la agencia “Nuevos suplementos S.A.” que se encargo de promover a Tandil desde Buenos Aires con el objetivo de colocar la Marca Tandil a través de una fuerte presencia en los medios gráficos.

Esta empresa, consultora en comunicaciones, trabajó para el Municipio promocionando el lugar alrededor de dos años, en acuerdo con la Asociación de Hoteles y la Cámara de Turismo.

*...contratamos a esa empresa que en su momento nos dio un aporte interesante, nos abrió las puertas para poder hacer vía pública en Buenos Aires, algunas cosas que nunca se habían hecho, pero después cumplió un ciclo.*

Directora de Turismo de Tandil<sup>21</sup>

Se desarrolló una campaña publicitaria que incluía un logotipo donde las sierras eran el principal atributo destacado y el slogan que se utilizaba era “Necesito Tandil, tan cerca, tan lindo” (Imagen 2.2) asociando al destino turístico como “una ciudad alternativa para venir a desestresarse” (El Eco, 2001), según declaraciones de Eugenio Dimier, vicepresidente y director ejecutivo de la empresa.

Como se señala en el Diario local El Eco el objetivo de la campaña era “publicitar ya no los lugares u ofertas específicas, sino a la ciudad como destino, tratando de imponer la marca Tandil en Buenos Aires” (2001).

Imagen 2.2: Campaña publicitaria Tandil 2001-2002



Fuente: Dirección de Turismo. Municipalidad de Tandil.

<sup>21</sup> Directora de Turismo del Municipio de Tandil: Helena Berestain, desempeñándose en dicho cargo desde el año 1999 al 2007.

Durante el año 2002 se registraron intentos, que fueron concretados en el mismo año, de establecer una Marca que no fuera para el sector turístico sino que se estableciera para los productos del lugar. Este trabajo fue realizado de manera conjunta entre el Municipio de la ciudad de Tandil, a través de la Secretaría de Promoción y Desarrollo (actual Secretaría de Desarrollo Local) y productores, particularmente del rubro de los chacinados.

La Marca “Producto Tradicional - Tandil” sería utilizada, según la ordenanza N° 8.695 (Anexo N° 1) sancionada en el año 2002, que delinea sus funciones y limitaciones, “para la comercialización de productos industriales y alimentarios, procesados o en estado natural”.

A través de la misma ordenanza se establecen las funciones de la Municipalidad de Tandil:

- Otorgar la Licencia de Uso y expedir Licencias Parciales de Uso;
- Escoger el logotipo;
- Gestionar y obtener la inscripción de la Marca ante el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual;
- Percibir los aranceles, contribuciones, multas y demás recursos afectados que le correspondan, destinándolo al Fondo denominado Fondo “Marca Producto Tradicional - Tandil”;
- Crear y administrar el Registro de Licencias de Uso de la Marca;
- Disponer de un Régimen de Sanciones para los Licenciarios que cometan infracciones al reglamento;
- Promocionar el sistema y velar por el prestigio de la Marca “Producto Tradicional – Tandil”.

Por último, la ordenanza insta por un lado, a la creación de un Fondo conformado de ingresos propios del uso de la Marca y por otro, a la conformación de un Consejo Asesor cuyos miembros debían provenir del Municipio, el sector empresario y la Universidad.

Una vez elegido el logotipo (Imagen 2.3) por el Municipio, que recrea parte de las características geográficas del lugar, se comienzan los trámites bajo el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI) para la inscripción de la Marca.



Imagen 2.3: Logotipo de la Marca “Producto Tradicional – Tandil”.



Fuente: Secretaría de Desarrollo Local. Municipalidad de Tandil

Pese al desarrollo establecido de la marca la misma no llega a implementarse “por no existir una coordinación concreta y participativa por parte de los diferentes actores” involucrados, como señala Ochoteco (2007).

En el año 2004 se mantienen las referencias en los diarios locales sobre el proceso que se estaba llevando a cabo de instalación de la Marca Tandil. En esa oportunidad, se mencionaba que el objetivo era establecer una marca integral no sólo reconociendo “los nichos de promoción vinculados al Turismo sino, el deporte, la aventura, la cultura, la gastronomía, entre otros, que pueden identificar fuertemente a un destino con calidad y efectividad” (El Eco, 2004).

En ese mismo año se contrató a la Consultora en Turismo sustentable “Torrejón y Asociados” para realizar una planificación turística estratégica. Para ello se convocó a trabajar sobre la temática del turismo en talleres donde se contó con participación de toda la comunidad, según señala el sitio web del municipio ([www.tandil.gov.ar](http://www.tandil.gov.ar)).

A través de estos encuentros se logró, por un lado, realizar una definición estratégica de Tandil como destino turístico estableciendo la Visión, las Ventajas y Desventajas del Destino y una serie de propuestas para superar las Desventajas, herramientas necesarias en un proceso de planificación estratégica.

#### VISION PRELIMINAR DE TANDIL 2004-2014

"Un Tandil diferenciado y competitivo sin salir de las pequeñas escalas para no desvirtuar una ciudad económica, social y ambientalmente sustentable, a través de una acción convenida e integrada de todos los sectores y actores sociales".

"Un Tandil reconocido como una "marca registrada" que no pierda la calidez y tranquilidad de pueblo que lo caracteriza, logrando que sea sinónimo de excelencia serrana, que provoque la atracción de un nivel calificado de turismo permanente, con una protección de las sierras como fundamento del mismo".

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

Por otro lado, se creo el Instituto Mixto de Turismo de Tandil (IMTT) para erigirse en “el canal de articulación entre los sectores público y privado ejerciendo un rol dinámico, participativo y representativo a fin de sugerir políticas turísticas innovadoras y colaborando en la implementación de las mismas en el mediano y largo plazo” ([www.tandil.gov.ar](http://www.tandil.gov.ar)).

El IMTT esta conformado por representantes de todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con el sector turístico, como por ejemplo la Asociación de Hoteles, la Asociación de Agentes de viajes, la Cámara de Comercio, la Municipalidad y el Concejo Deliberante, entre otros.

Estas iniciativas dieron como resultado algunos acuerdos básicos sobre los cuales formular e implementar políticas relacionadas con la promoción turística de la ciudad.

Actualmente, este instituto ve dificultada su actuación básicamente porque no cuenta con recursos para llevar adelante sus propuestas. La Tasa de Turismo<sup>22</sup>, que se preveía seria el sustento de la institución, aún al año 2008 no se encuentra aprobada. Los fondos se destinarían a financiar “la política de promoción del IMTT tendiente al desarrollo de la Marca Corporativa Tandil” (El Eco, 2006).

### **2.1.2 Formulación de la Marca Tandil**

Desde el año 2003, y con el arribo del Intendente radical el Dr. Miguel Lunghi, se comienza a promocionar a la ciudad bajo el slogan “Tandil, Lugar Soñado”.

*El Lugar Soñado lo inventa esta gestión (Lunghi) y sé que lo hacia inspirado en una teoría de que la comunicación municipal es muy importante y en base a un librito de un catalán muy famoso que lo han comprado todos me parece que dice que necesariamente la ciudad tiene que tener una Marca, un logo.*

Concejel Frente para la Victoria

Imagen 2.4: Marca Tandil.



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

---

<sup>22</sup> Para un mayor desarrollo de la Tasa de Turismo ver Capitulo 3.

La búsqueda de establecer una Marca en Tandil tuvo diferentes motivos, según el entrevistado en cuestión. Por parte de representantes del municipio se plantea la necesidad de establecer una identificación de la ciudad.

*Nunca hubo una Marca de Tandil. Más que nada era un dibujo muy heráldico de una M y una T con una piedra, pero que era más bien de los sellos de la parte institucional del municipio, como para cartas, documentos.*

Diseñador Gráfico

No obstante, representantes de la oposición política del lugar señalan que más allá de una identificación de la ciudad lo que se buscaba era una diferenciación con periodos de gobierno anteriores.

*...lo que yo sé, es que el gobierno cuando entró ya quería diferenciarse plenamente del anterior. Y entonces mandó a cambiar todos los carteles de la ciudad.*

Concejal Frente para la Victoria

Los objetivos de la Marca Tandil, en términos del turismo comparten los lineamientos que se habían establecido para el Instituto Mixto de Turismo<sup>23</sup>. Esto es, se busca transmitir la imagen de pueblo donde se preserven las pequeñas escalas y la tranquilidad del lugar, pero otorgando un servicio de atención calificado.

*A Tandil lo vendemos como ciudad pueblo, después vienen y ven todas las grandes marcas y se sorprenden. Pero es pueblo, se duerme la siesta, se saluda con la bocina, etc. Entonces no estamos mintiendo y estamos dejando este pedacito para que se sorprendan*

Directora de Turismo de Tandil

Los Líderes de Opinión, entrevistados en la investigación de Ochoteco (2007), otorgan una alta importancia al desarrollo de una Marca Tandil, viendo que el beneficio con el desarrollo de esta Estrategia repercutirá positivamente en el turismo, en las exportaciones / venta de productos a otros mercados, y en las inversiones.

En ese sentido, la mayoría de los líderes de opinión, algunos vinculados con el sector empresarial, destacan que el desarrollo de una Marca Tandil aportaría en la percepción de la buena calidad de los productos, en la mejor y mayor promoción e intercambios que se producirían hacia otras ciudades y también en cuanto a imagen, identidad y posicionamiento (Ochoteco, 2007).

La estrategia de posicionamiento turístico a la que se apunta con la Marca, se orienta a generar pocas expectativas, buscando que el turista se sorprenda al llegar al lugar y disfrutar de sus atractivos, servicios y la calidad de la gente.

*Se necesita un mensaje que sea coherente y sostenido. Entonces en la parte de estrategia de colocación de marca muchas veces a veces conviene no contar tanto, contar menos. No explicar todo, y que la persona que viene se sienta sorprendida. Siempre fideliza más, tiene mejor impacto la sorpresa que el haber creado demasiada expectativa y después no poder alcanzar a cumplir.*

Directora de Turismo de Tandil

Asimismo, se opta, según funcionarios municipales, por segmentar el turismo al que se apunta. De esta manera, conjuntamente con la estrategia de posicionamiento se fijan parámetros concretos de promoción del lugar.

*...segmentas que nicho quieres. Estamos haciendo una estrategia de no salir en los programas de turismo, si en grafica de turismo, Revista Lugar, La Nación, pero estamos entrando en programas tipo Gourmet, SPN con el Adventure, actividades de aventura fuertes y mucho de vehículos que lo cubre Todo Motor, El garage.(...) A veces uno tiene que seleccionar en que pequeños lugares y no salir en programas de turismo que sale todo el mundo.*

Directora de Turismo de Tandil

No obstante, como se observó anteriormente, en la ciudad se desarrollan otro tipo de actividades de gran importancia asociadas a la producción agrícola-ganadera e industrial, a la cultura, los deportes y la educación. De allí que el posicionamiento también busca potenciar estas otras actividades, queriendo establecer una Marca de carácter integral.

*Absolutamente, porque somos multicultivo y porque nos nutrimos de cosas que no son las de un destino convencional. Nosotros tenemos una agroalimentaria impresionante.*

Directora de Turismo de Tandil

Sin embargo, en los hechos no se promocionan estas actividades por su importancia misma, sino que se destacan aquellas fuertemente vinculadas al turismo.

---

<sup>23</sup> Ver apartado 2.1.1

*...el turismo integra. Es una actividad económica compleja de servicios sostenida con un colchón de servicios donde se entremezclan intereses de todo tipo: algunos se chocan, otros se ayudan, otros se enfrentan, otros están en permanente conflicto. Este es el colchón de servicios que sostiene el turismo.*

Directora de Turismo de Tandil

Otro de los objetivos de construir la Marca se remitió a fines claramente operativos y prácticos. Esto es, lograr establecer una imagen unificada en todos los ámbitos del municipio, tanto para identificar áreas como para los impuestos, buscando establecer una coherencia de imagen del municipio y de la ciudad a través de la Marca.

*...a partir [de la instalación de la Marca] en el diario salió de la misma forma que en un revista o en una remera. Y no tener que estar, digamos, porque el municipio no es un municipio grande pero hay muchas dependencias que después por ahí el logo lo utilizan...no de maldad ni mucho menos sino por no saber....y después **tenes 5 o 6 municipios en uno***

Diseñador Gráfico

Concretamente, se convalida la idea de la Marca Tandil como política pública incorporada al ejercicio de la gestión de las diversas áreas del municipio, ratificada por referentes de la oposición.

*Es una herramienta más de la que nosotros nos servimos (...) si yo empiezo con el logo municipal un pedacito es porque obviamente hay una conducta y una línea, desde el punto que hay una sola persona que maneja la imagen del municipio que es Pomy Levy. Fíjate si no es una cuestión de estado que todo está centralizado de esta manera.*

Directora de Turismo de Tandil

*Lo fundamental en la Marca es comunicar, lo demás es solo estética. Si comunica ya esta cumpliendo gran parte del objetivo que tiene una Marca.*

Diseñador Gráfico

*Creo que es bueno que haya una identificación. Es un sello de la ciudad, el membrete de la ciudad. Lo que a veces uno ve es que cada gobierno que llega lo cambia.*

Concejal Frente para la Victoria

De esta manera, los entrevistados en su mayoría convalidan la importancia y la necesidad de tener una Marca Ciudad.

### 2.1.3 Proceso de creación

Para establecer la Marca Ciudad de Tandil fue desarrollado un estudio, a cargo de Pomy Levy, diseñador gráfico que desde el año 2003 trabaja para el municipio.

*Se haga una gigantografía, se haga un folletito para el verano, se haga un plano, todo pasa por el mismo diseñador Pomy Levy con el mismo criterio.*

Directora de Turismo de Tandil

*Pomy Levy, que le hizo la campaña a Lunghi, le diseña todo.*

Referente<sup>24</sup>

*...el diseñador del Municipio que es el que hizo el logo: Pomy Levy.*

Concejal Frente para la Victoria

El estudio se basó principalmente en indagar y establecer la imagen a identificar con el lugar. Como resultado del mismo, en esta marca se tomó a la Piedra Movediza como representante de la identidad de la ciudad.

Como señalan la mayoría de los entrevistados, el hecho de utilizar este símbolo como distintivo de la ciudad no es nuevo, ya que desde sus inicios como ciudad se encuentran antecedentes de su utilización.

*Yo me negaba por ahí a poner la piedra. Pero bueno, investigando un poco y yendo para atrás, antes de que la piedra se cayera la piedra ya figuraba en los sellos de los primeros intendentes. Para los primeros pobladores la piedra ya figuraba.*

Diseñador Gráfico

*La idea no surge de nada, Tandil tuvo marca desde 1823 [año de su fundación]...A los 3, 4 años de estar fundado, el lacre con la piedra movediza que nunca tuvo laureles ni nada, fue la piedrita sola y hay lacres donde la piedra con el lacre esta puesta.*

Directora de Turismo de Tandil

*Esta Marca Tandil viene..., a ver, esto es una Marca aggiornada, pero en realidad el municipio de Tandil, hasta los vidrios de la municipalidad y de las puertas de la municipalidad te vas a encontrar con la piedra movediza plasmada, con lo cual Tandil se identifica con la movediza y obviamente por historia.*

Referente

---

<sup>24</sup> Referente Antonio Ferrer: Profesor, Historiador y Escritor. Obras sobre Tandil: Araya y Ferrer (1986): La Feria indígena del Chapaleofú. Araya y Ferrer (1988): El comercio indígena. Los caminos del chapaleofú. Ferrer (1998): De los Corrales de Piedra al Ferrocarril, entre otras obras.

De esta manera, el distintivo puede ser rastreado desde los inicios de la ciudad como tal, aún antes. El origen de la palabra Tandil, es indígena, un topónimo mapuche como señala Ferrer (El Eco, 2007). Según está documentado en la “Reseña Histórica del Tandil” (Dipaola, 1995), el vocablo está compuesto por TAN “latir” “caer” o “al caer” y DIL o LIL roca o peñasco; de esta manera, podría traducirse el significado de Tandil como piedra que late o piedra al caer, claramente asociada para algunos autores con la Piedra Movediza.

Dipaola, por su parte, no refuta ni convalida esta afirmación pero si destaca que “lo más importante no es realizar acertijos sobre la procedencia exacta del vocablo, sino tener en claro que Tandil lleva denominación propia, autentica, regional...tenemos, en ese aspecto, una cuota de identidad” (1995:17).

Es esta identidad, y la identificación de Tandil con la piedra movediza lo que lleva tanto a funcionarios, políticos y referentes a convalidar dicha imagen y no establecer oposiciones a la misma.

*Cuando hay algo tan fuerte como icono como es la piedra movediza la marca se instala sola.*

Directora de Turismo de Tandil

*La Movediza como icono siempre va a ser la identificación de Tandil.*

Referente

*Me parece que está bien. La piedra movediza para Tandil es el lema, el símbolo (...) evidentemente la Piedra Movediza identifica a Tandil. Y parece que esta bien que el logo tenga la Piedra. Sin duda que la Piedra es la IDENTIDAD de Tandil.*

Concejal Frente para la Victoria

*Me parece que es fundamental estudiar un poquito para después ponerse a laburar. Para que no sea una cosa meramente estética: unos colores que combinen con una tipografía que quede linda. **Tiene que esta apoyado un poquito en la historia***

Diseñador Gráfico

Asimismo, los Líderes de Opinión (Ochoteco, 2007), consultados sobre los cinco lugares turísticos más representativos de la ciudad, prácticamente por unanimidad, señalaron en primer lugar Cerro La Movediza.

De esta manera, la Marca de Tandil hizo uso de su historia e identidad, rescatando uno de los símbolos más destacados tanto en la ciudad, como en el país y en el mundo.

*Es jugar con la mística, a Tandil la conocían...El primer calendario del mundo, que es una calendario francés, del 1900, el mes de febrero va con la Movidiza. Antes de caerse ya había salido dos veces en la revista Caras y Caretas.*

Diseñador Gráfico

Del proceso de desarrollo de Marca, el municipio remarca que el mismo fue fruto del trabajo conjunto con el sector privado, principalmente en el área del turismo.

*Estado, privado, han sido varios. Nosotros mismos ya sabemos como ponerlo, lo armamos estado y privado. Tomamos las decisiones en conjunto siempre.*

Directora de Turismo de Tandil

Desde otros ámbitos, si bien se reconoce que la participación existió en algunas decisiones, en la construcción de la marca y más específicamente la elección del logo, fueron pocos los actores involucrados.

*Participo yo [Pomy Levy], participó en su momento la Dirección de Comunicación del Municipio más en la parte Institucional, y después el Estudio [el de Pomy Levy], en la parte de elaboración de la Marca.*

Diseñador Gráfico

*Lo que me parece que en este caso no tuvo una participación generalizada de cual sería el logo. Por ejemplo hay algunos gobiernos que hacen un concurso, la provincia de Buenos Aires lo hizo.*

Concejal Frente para la Victoria



## 2.2 El Caso de la Marca Gesell

### 2.2.1 Antecedentes

Villa Gesell cuenta con dos antecedentes en el uso de un logo representando al municipio de la ciudad. El primer antecedente fue el logo (Imagen 2.5) utilizado en el portal web del municipio [www.villagesell.gov.ar](http://www.villagesell.gov.ar), hasta que este fue reemplazado en el año 2005 por el nuevo sitio web del municipio [www.gesell.gov.ar](http://www.gesell.gov.ar), portal que se desarrolló en consonancia tanto en color como en formato con la nueva Marca Gesell.

Imagen 2.5 Logotipo del Municipio de Villa Gesell



Fuente: Municipalidad de Villa Gesell. [www.gesell.gov.ar](http://www.gesell.gov.ar)

El segundo antecedente, fue un logo (Imagen 2.6) de forma de escudo cuadrilongo con la base redondeada tiene en la parte superior el nombre de la localidad en dos líneas de colores negro (azul en la imagen) y rojo y debajo cuatro zonas ondeadas entrecruzadas de colores rojo, amarillo, azul y naranja sobre la que están tres pinos de colores verde, marrón y gris. Estas figuras ondeadas representan el mar, los médanos, el sol, y los pinos la vegetación que predomina en el distrito.

*Este fue el primer isologo de Gesell, que en el '96 cuando asume Baldo<sup>25</sup>, hacen un concurso y sale ese. Que también se hizo un concurso con creativos pero muy a nivel local.*

Concejal de la Unión Cívica Radical<sup>26</sup>

Fue utilizado para representar a la ciudad hasta la creación de la Marca Gesell y para el año 2007 se buscó que se transforme en el escudo del gobierno municipal.

*El escudo que esto va a ser, si bien todavía no esta aprobado por la provincia, esto va a ser el escudo de la ciudad. El símbolo del gobierno es este [Imagen 2.6] y el de la ciudad es este [Imagen 2.15]*

Concejal de la Unión Cívica Radical

---

<sup>25</sup> Representante del partido U.C.R. fue reelecto en tres oportunidades lo que extendió su mandato del año 1995 al año 2007.

Imagen 2.6. Escudo del Municipio de Villa Gesell



Fuente: Municipalidad de Villa Gesell. [www.gesell.gov.ar](http://www.gesell.gov.ar)

### **2.2.2 Formulación de la Marca Gesell**

La Marca Villa Gesell tiene su origen en el Plan Estratégico Villa Gesell desarrollado en la ciudad a partir del año 1997 y finalizado en el 2002. El primer paso de este proceso de elaboración del Plan fue la realización del diagnóstico de situación del cual partía la ciudad de Villa Gesell (Tauber, 1998). A propósito del mismo se constata la situación particular que atravesaba el turismo de la ciudad, principal actividad económica.

Asimismo, en este documento se justificaba la necesidad de establecer una Marca ya que para lograr salir de la estacionalidad de la actividad turística e incrementar su caudal era “fundamental diseñar una estrategia de comunicación y comercialización basada en identificar las características propias (...), en encontrar los argumentos de diferenciación de Villa Gesell como producto, en instalarlos como una ‘marca` propia” (Tauber, 1998: 227).

Como señala el Municipio del lugar, la competencia que afrontaba Villa Gesell eran “otros balnearios en la zona atlántica sin un posicionamiento definido. Algunos de ellos, tienen ventajas competitivas claras. Se trata de: Pinamar, Cariló y Mar del Plata” (2006).

A través de este Plan, elaborado en forma conjunta con la Universidad Nacional de La Plata se desarrollaron distintas estrategias que buscaron lograr el desarrollo del lugar recreando la “singularidad geselina como centro turístico articulado a su región, potenciando su identidad como valor fundamental, capacitando a su gente en la gestión del turismo y propiciando una <ciudad para todos>, ambientalmente sustentable, socialmente inclusiva y con acceso equitativo al trabajo”(Municipalidad de Villa Gesell, 2002).

---

<sup>26</sup> Concejal de la Unión Cívica Radical Amadeo Montenegro: Presidente de la Comisión de Turismo, Ecología y Medio Ambiente del Concejo. Período de gestión: 2005-2009. Desde el año 1997 se

De este modo se delinearón siete ejes estratégicos o líneas de trabajo:

- Eje N° 1: Preservar y potenciar la “Marca Villa Gesell”, re-entendiendo que su identidad constituye un atributo diferencial de la ciudad, y por lo tanto un valor estratégico.
- Eje N° 2: Resignificar el turismo como motor del desarrollo económico y social de Villa Gesell y rearticular el resto de las actividades económicas en un nuevo concepto de red productiva diversificada.
- Eje N° 3: Promover el acceso al trabajo, tendiendo a su sostenibilidad todo el año.
- Eje N° 4: Propiciar una ciudad ambientalmente sustentable y territorialmente integrada.
- Eje N° 5: Construir y consolidar una sociedad crecientemente inclusiva y solidaria.
- Eje N° 6: Gestionar y construir la infraestructura de soporte que haga viable el modelo de desarrollo.
- Eje N° 7: Articular el Plan de Villa Gesell, en una estrategia de desarrollo conjunta entre los municipios integrantes de la región (La Costa, Lavalle, Madariaga, Pinamar y Villa Gesell).

De esta manera, en el primer punto del Plan Estratégico queda materializada la toma de posición del municipio, de optar por la creación de una Marca Ciudad capaz de potenciar el turismo del lugar.

*La idea sale de un trabajo comunitario que es el Plan Estratégico. Firmó el municipio de Baldo con la Universidad el convenio para hacer el Plan estratégico que iba a desarrollar ciertos ejes (...) Y en uno de los ejes estratégicos, el segundo creo que es, sale la potenciación de lo que es la Marca o la búsqueda de la marca del destino.*

Directora de Turismo y Cultura de Villa Gesell<sup>27</sup>

*En el 2002 termina la configuración del Plan Estratégico. Siete ejes tiene el Plan. El primero era justamente la identidad que creemos nosotros que en una ciudad que crece tanto con la complejidad que tiene de la población migrante, el tema de trabajar con la identidad es muy fuerte.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

---

desempeño como Jefe prensa, Dpto. de Marketing en la Municipalidad de Villa Gesell.

<sup>27</sup> Directora de Turismo y Cultura de Villa Gesell Claudia Palavecino por el período 2003-2007.

Pero fue recién en el año 2003 que el intendente municipal Luís 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.

*Esto es bastante innovador porque para el año que se desarrolló el Plan Estratégico, no estaba tan desarrollado el Marketing.*

Directora de Turismo y Cultura de Villa Gesell

Como el propio intendente señala, en coloquios que ha sido participe, el interés por desarrollar un Marca en la Ciudad de Villa Gesell deviene de la creciente importancia que adquiere el marketing de ciudades - o *Citymarketing* – con el cual el intendente considera que se trata de “posicionar a las ciudades en el mercado como productos, y lograr la síntesis que las represente mejor en el mercado”( Municipio de Villa Gesell, 2005). Asimismo, vinculó el desarrollo de la Marca a la identidad de la ciudad declarando que “la identidad gesellina constituye un atributo diferencial de la ciudad [que] se toma como un valor estratégico a ser explotado” (CIPPEC, 2006).

*La imagen de marca es la mejor identificación o la mejor herramienta que tiene el destino.*

Directora de Turismo y Cultura de Villa Gesell

Según palabras del representante del Ejecutivo Municipal (Municipio de Villa Gesell, 2006), a través de esta Marca se buscó lograr los siguientes objetivos particulares:

- Atraer turismo en forma permanente (desestacionalizar).
- Fomentar turismo de reuniones (convenciones, congresos, eventos deportivos, culturales y profesionales entre otros).
- Crear nuevos atractivos, como turismo temático (turismo salud, ecoturismo)
- Desarrollar y mejorar la infraestructura (volver a la Naturaleza).
- Beneficiar a empresas productoras al connotar valores positivos predeterminados a los productos y servicios locales
- Contribuir a la reactivación de la economía local

En síntesis, el objetivo general buscado a través de la instalación de una Marca era lograr un nuevo posicionamiento de la Ciudad de Villa Gesell en el mercado nacional y regional.

Para el proceso de elaboración de la Marca Gesell fue contratada la consultora Management Político, cuya representante visible fue la Presidenta de la institución Doris Capurro. Esta consultora, especializada en comunicación de marcas públicas, participó de alguna de las etapas de la construcción de la Marca según afirman los entrevistados.

*En Gesell vive una señora que tiene una consultora que se llama Management Político que es la que nos hizo toda la tutoría técnica y que ella es consultora asociada a la de Puig Picart en España.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

Los objetivos trazados para el trabajo de creación e instalación de la marca consistieron en:

- Descubrir las bases de la identidad de la Ciudad.
- Definir los atributos sobre los que se construiría la Marca.
- Involucrar a la comunidad, hacerla partícipe del proceso que se estaba llevando a cabo.
- Desarrollar y comunicar la imagen de marca a través de una campaña publicitaria integral.

La formulación y elaboración de la Marca Ciudad de Villa Gesell se desarrolló a través de cuatro pasos o fases, según la Consultora Management Político (2004) y el Municipio de Villa Gesell (2006):

- Estudio de base
- Participación e involucramiento de la Comunidad
- Concurso Nacional de Agencias de Publicidad y de Estudios Creativos y de Diseño
- Desarrollo de la propuesta ganadora

#### **2.2.2.1 Estudio de Base**

Uno de los primeros pasos en la elaboración de la Marca Villa Gesell fue realizar el **Diagnostico de situación**. Este estudio de base a cargo de consultora de

opinión pública Ipsos-Mora y Araujo, relevó a través de encuestas a residentes y turistas, los rasgos distintivos, el perfil de la ciudad y sus íconos destacados.

En el “Estudio Cualitativo: La Construcción de la Marca Villa Gesell” (Ipsos-Mora y Araujo, 2003) de la consultora, se definieron distintas pautas de trabajo según el grupo de entrevistados. Así, con la consulta a los residentes se buscó conocer la mirada “desde adentro”, su percepción de la ciudad, su vinculación con el turismo y los turistas, y los problemas y expectativas que tenían sobre el lugar.

*En la primera fase se hizo un estudio de base que estuvo a cargo de Manuel Mora y Araujo. Es una consulta cuali-cuantitativa (...) Este estudio tira datos interesantes sobre el perfil de ciudad (...): gesell fue siempre una ciudad con un perfil turístico muy orientado a lo juvenil.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

En cambio, con las encuestas realizadas a los turistas, pese a compartirse un grupo de preguntas -por ejemplo en relación a los rasgos distintivos del lugar o los íconos-, lo que se buscó fue entender la mirada “desde afuera”. Se indagaron, entre otras cuestiones, cuáles eran los aspectos positivos y negativos de Villa Gesell y por qué se elegía la ciudad para vacacionar.

Los resultados de estas encuestas permitieron establecer un diagnóstico de situación que la consultora tradujo en un conjunto de recomendaciones entregadas al Municipio (Ipsos-Mora y Araujo, 2003). Entre las mismas se destaca que:

- Surge como necesidad central la construcción de una marca “Villa Gesell” para lograr consolidar un posicionamiento, que actualmente se encuentra en crisis. Esta crisis se explica porque la ciudad se halla en una etapa de transición lo que constituye una fuerte debilidad. Esta transformación amenaza su identidad.
- El logro de dicho posicionamiento pasa por el énfasis puesto en la preservación de fortalezas y atributos diferenciales que hacen a la ciudad y su propuesta global, así como en el abordaje de las debilidades en el sentido de su neutralización.

En ese sentido Villa Gesell presenta como principales fortalezas:

- ✎ Un conjunto de valores que generan identificación entre sus residentes. Se trata del mito fundador, construido alrededor de la figura de Carlos Gesell. Son valores como la tenacidad o la búsqueda de una

identidad diferencial los que determinan la preferencia por este lugar apto “para criar a tus hijos”

➤ Como sustento de dichos valores, aparecen la cercanía con la naturaleza más un clima social caracterizado por la convivencia armónica con las limitaciones, sumado a un ritmo de vida distendido / libre de exigencias. Son también éstas las motivaciones que señalan los veraneantes.

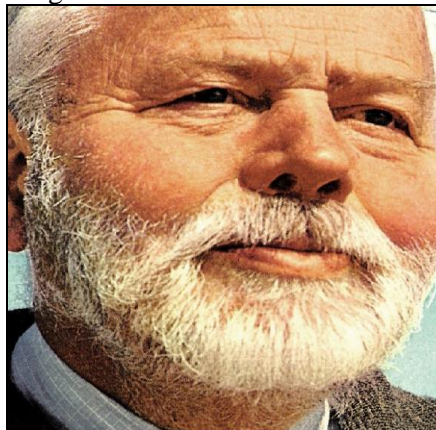
A través de las conclusiones de este estudio se estableció la **visión de la ciudad:**

*Gesell es más que la playa y el bosque, es más que las dunas, es más que un centro comercial...*

*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*

De esta manera, para comunicar la marca de la ciudad, se buscó hacer hincapié en la figura de Carlos Gesell (Imagen 2.7), pionero de la ciudad.

Imagen 2.7: Fotografía del Fundador de Villa Gesell, Carlos Gesell.



Fuente: Municipio de Villa Gesell, [www.gesell.gov.ar](http://www.gesell.gov.ar)

#### **2.2.2.2 Participación e involucramiento de la Comunidad**

Con el objetivo de lograr involucrar a la población gesellina se avanzó sobre el segundo paso en la formulación de la Marca que se materializó a través de la elaboración de dos Concursos, uno de Dibujo y otro de Fotografía: “Construyamos juntos la Imagen de Marca de nuestra ciudad”. Este paso, conjuntamente con el tercero, procuraron estructurar y consolidar la **Identidad de la ciudad.**

Para el Concurso se dibujo se invito a través de una publicitada convocatoria (Imagen 2.8) a participar a jardines, escuelas primarias y secundarias.

Imagen 2.8: Convocatoria a Concurso de Dibujo. Villa Gesell. 2003



Fuente: Management Póltico, 2004

Los alumnos participantes elaboraron diversos dibujos, cerca de 800, e incluso maquetas de los atractivos que ellos consideraban más destacados de la ciudad. En los dibujos se destacaron atributos de la ciudad (Imagen 2.9) como el sol, la playa, el Faro Querandí, los pinares, los medanos, entre otros.

*...concursos de dibujos para los chicos. Tuvo un éxito descomunal, y aparecieron varios hitos que aparecen en la historia de Gesell como el faro Querandí, la casa de Don Carlos (Gesell), las dunas.*

Directora de Turismo y Cultura de Villa Gesell

Un Jurado compuesto por autoridades, maestros, y especialistas eligió a los tres trabajos ganadores.



Imagen 2.9: Exposición del Concurso de Dibujo. Villa Gesell. 2003



Fuente: Municipalidad de Villa Gesell, 2005

La Convocatoria al Concurso de Fotografía (Imagen 2.10) fue incluso más abierta permitiendo la participación tanto de geselinos como de turistas de la ciudad.

Imagen 2.10: Convocatoria a Concurso de Fotografía. Villa Gesell. 2003



Fuente: Management Político, 2004

A partir de este concurso, se seleccionaron imágenes representativas de la ciudad, como los que se muestran a continuación (Imágenes 2.11, 2.12 y 2.13) que lograron el primer, segundo y tercer premio del concurso.

Imágenes 2.11, 2.12 y 2.13: Fotos premiadas en el Concurso de Fotografía. Villa Gesell. 2003.



Fuente: Municipalidad de Villa Gesell, 2006.

### 2.2.2.3 Concurso Nacional de Agencias de Publicidad y de Estudios Creativos y de Diseño

A partir de los dos primeros pasos, el estudio de base y los concursos de Dibujo y Fotografía, se estableció una síntesis o *brief*, la cual sería la guía fundamental para el tercer paso en la construcción de la Marca de la Ciudad de Villa Gesell: Concurso Nacional de Agencias de Publicidad y de Estudios Creativos y de Diseño.

Con este tercer paso lo que se estableció fue el logo de la Marca Gesell y la campaña publicitaria integral de la Marca. En este concurso se presentaron ocho agencias:

- A la Voz de Aura
- Bozell Vazquez
- Dell' Oro Trigo
- Denko/bb
- El Almacén
- Fire Advertainment
- Publicity Argentina
- Trapa

*Una de ellas fue la que había hecho durante tres años, que también se hizo un trabajo muy piola, la campaña de promoción de Mar del Plata. Una había participado en el proyecto de Marca de la Ciudad de Buenos Aires. La que ganó hizo tres años coca-cola.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

Estas agencias debían tomar como base el *brief* mencionado debieron presentar una propuesta integral de campaña para la Marca de la ciudad. Para ello debía establecerse, entre otros elementos:

- Logotipo
- Slogan
- Imágenes
- Música
- Mensaje radiofónico
- Corto televisivo
- Publicidad gráfica

En el salón principal de la Federación Argentina de Municipios (FAM), en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se realizó una jornada de presentaciones de las propuestas frente a un selecto jurado, que fue presidido honoríficamente por el secretario de Turismo de la Nación Enrique Meyer y operativamente por el intendente Luís Baldo.

*...se hizo un concurso para agencias de publicidad que desarrollaron la imagen de Marca. Y hubo un jurado de notables. Notable desde el punto de vista...reconocidas personas del Marketing, periodistas del mundo de la imagen, y después una pequeña comisión de Villa Gesell que era el intendente, el secretario de turismo y cultura, la directora de turismo y cultura la diseñadora de la folletería de la Municipalidad de Villa Gesell, la nieta de Carlos Gesell Marta Soria.*

Directora de Turismo y Cultura de Villa Gesell

*Todos los trabajos se presentaron a sobre cerrado y se hizo una jornada de trabajo que fue presidida por Meyer, el secretario de turismo de la Nación, y que estuvo integrada por el mismo Mora y Araujo, por el Presidente de la Asociación Argentina de Marketing, Yahoo Argentina mando a referente de Marketing Argentina, todos invitados.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

En ella se realizó una primera etapa de selección donde fueron elegidos como finalistas los trabajos de dos consultoras Trapa y FIRE, más dos de las agencias A la voz de Ahura y El Almacén que se valoraron especialmente por sus isologos (Imagen 2.14.).

Para elegir el logo final, se sometieron las propuestas a la votación de la población, la cual debía concurrir al Centro Municipal de Artes Visuales (CEMAV). Según aclara el sitio del municipio el voto era “nominal y se solicita fundamentos, que serán los evaluados a la hora se evaluar los resultados”(www.gesell.gov.ar).

Imagen 2.14: Logos finalistas de la Marca de la Ciudad de Villa Gesell. 2004



Fuente: Municipalidad de Villa Gesell, [www.villagesell.gov.ar](http://www.villagesell.gov.ar)

#### 2.2.2.4 Desarrollo de la propuesta ganadora

La Marca Ciudad de Villa Gesell se logró establecer a través de un proceso de formulación que, según diversos analistas y funcionarios, fue realizado de manera conjunta por el Municipio y la comunidad.

*Y en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo fue una estrategia comunitaria en todos los órdenes. Obviamente hemos conducido con la gestión de gobierno.*

Directora de Turismo y Cultura de Villa Gesell

Incluso, el intendente, resalta esta característica de la Marca Gesell, “que nos permitió ser la primera ciudad del país en lograr su Marca de la manera participativa como lo hicimos” (Baldo, 2005).

Asimismo, lo señala Pablo Barzola quien describe el proceso enumerando las actividades que se realizaron “concursos de dibujos en todas las escuelas de la ciudad; se realizó un concurso de fotografía sobre paisajes de la ciudad; se trabajó con los comerciantes, hoteleros, gastronómicos, y con los demás sectores implicados; porque la imagen no sólo abarca al área del turismo, también requiere de un trabajo interministerial y de acción conjunta” (2005).

No obstante, los funcionarios remarcan la participación de otros actores ligados principalmente a la actividad turística, que integran la Comisión Municipal de Turismo.

*...la comisión municipal del turismo, que es una comisión integrada por las dos cooperativas que económicamente y de mucha presencia institucional y de mucho peso, la Asociación de Hoteles, los comerciantes, los conccionarios de playa, y me estoy olvidando de alguna entidad intermedia. Esas son las entidades de más peso en la ciudad. Esas participaron en la mesa chica, por decirlo de alguna manera, de la decisión.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

Finalmente, la ganadora fue la Agencia Trapa, que hizo hincapié en la mística, como uno de los principales atributos de la ciudad tomando como principales referentes a Don Carlos Gesell y al sol.

*...una extraordinariamente ganadora porque fue la mejor de todas, una empresa que había investigado mucho sobre lo que éramos, y había desarrollado toda la estrategia en base a una identificación particular que tenía Villa Gesell. En su historia principalmente, la representatividad y la Marca que tiene con respecto a su fundador: el esfuerzo, el tesón. Los hitos que pasaron en su momento: los hippies, la primer bikini. Tomaron esas cosas*

Directora de Turismo y Cultura de Villa Gesell

Utilizando el slogan de “El Sueño Posible” y la imagen de Carlos Gesell se rescata el trabajo del fundador y el logro de alcanzar a construir una ciudad de las características y atributos de Villa Gesell, haciendo hincapié en la excepcionalidad de ambos. Concretamente con el slogan lo que se busco transmitir fue la mística, la perseverancia, la armonía, la pasión, las ganas de crecer y vivir, los valores del pionero (Municipalidad de Villa Gesell, 2005).

Imagen 2.15: Campaña publicitaria Marca Gesell con la imagen de Don Carlos Gesell<sup>28</sup>



Fuente: Municipalidad de Villa Gesell: [www.gesell.gov.ar](http://www.gesell.gov.ar)

Asimismo, en logotipo (Imagen 2.16) seleccionado por la campaña se rescata el sol, símbolo característico de ciudades balnearias, de Sol y Playa, atributo también destacado por los habitantes del lugar.

<sup>28</sup> A la derecha del folleto de lee: “Así como Don Carlos Gesell no fue un hombre cualquiera, Villa Gesell no es un simple lugar de veraneo. Es el sueño de un hombre hecho realidad. Es un lugar que nació a puro coraje y talento creador. Un lugar donde la cordialidad de la gente, la majestuosidad de los bosques y la imponente combinación de medanos y mar invitan a disfrutar cada día como si fuera algo único. Tan único como siempre fue y seguirá siendo Gesell”.

*El sol apareció en casi todos los dibujos que hacían los chicos, en casi todos los trabajos aparecía el sol y esta definición de la Marca como Gesell, fue muy fuerte.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

Este logo seleccionado emite, según los funcionarios del lugar y los diseñadores de la campaña, una imagen de Marca limpia, cálida, amigable, clásica y moderna, Sol/día (Municipalidad de Villa Gesell, 2005).

*El medio sol que es una cosa que nos marca permanentemente. Le da mucha vida, creatividad el amarillo. Tanto la salida del sol, que es una cosa muy maravillosa, como la puesta del sol.*

Directora de Turismo y Cultura de Villa Gesell

Imagen 2.16.: Logotipo de la Marca Ciudad ganadora.



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

Como correlato de ello, el color seleccionado para sobresalir en la campaña fue el amarillo, utilizado tanto para el logo como para los fondos de la folleteria, pagina web, entre otras.

*En gesell el amarillo esta en todos los lados. Esta en esa época del año cuando florecen las acacias, el amarillo es el color que domina. Y sin querer en las fotos siguen predominando los amarillos.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

Por último, se optó por no poner el nombre completo de la ciudad, dejando simplemente Gesell, convalidando, a criterio de funcionarios y concejales, un proceso de cambio que se viene manifestando en los últimos años.

*En un tiempo fue la Villa, luego fue Villa Gesell y ahora para los chicos es Gesell, para los turistas del futuro es Gesell. Tuvo todo un proceso de evolución, desde la Villa, pasando por Villa Gesell, la adulta, hasta Gesell la ciudad madura. Hoy los pibes, nadie dice, “voy a Villa Gesell”. Todo el mundo Gesell.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

## CAPITULO 3

### 3. Implementación de la Marca Ciudad

En el presente capítulo se desarrollan los procesos de implementación de las Marcas Tandil y Gesell. De este modo, y en primer lugar, se avanza sobre temáticas que refieren al funcionamiento de la Marca, su uso, tanto público como privado, y su financiamiento.

En segundo lugar, se indaga sobre las principales críticas que han generado tanto la creación como la implementación de estas Marcas.

#### 3.1 El Caso de la Marca Tandil

En la ciudad de Tandil, el municipio funcionalizó la marca, a través de la folletería que es utilizada en todos los ámbitos del municipio como, por ejemplo, la Secretaría de Desarrollo Local, la Secretaría Desarrollo Social, la Dirección de Turismo.

*La Marca no es para un sector. El logo está en un centro de salud de cualquier barrio, y la persona que se va a atender lo tiene que reconocer después cuando vaya al dique. Es la función*

Diseñador Gráfico

Del mismo modo, la Marca está presente tanto en edificios y dependencias municipales, como así también en actos y actividades recreativas como festivales de música (Imagen 3.1), corre-caminatas (Imagen 3.2), entre otras actividades.

Imagen 3.1, 3.2 y 3.3: Uso público de la Marca Tandil



Fuente: Elaboración propia.

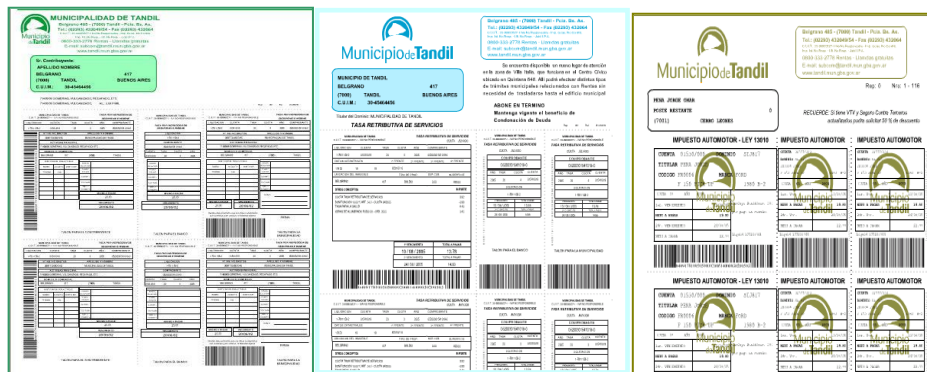
De esta manera, como se señalaba en el capítulo 2<sup>29</sup>, la Marca de Tandil con su implementación ha logrado establecer una imagen homogénea, gracias - en gran medida- a que la Marca y su uso se encuentran determinados y manejados por una misma persona, que es la que centraliza toda la promoción del municipio.

*Todo de plano, mapa, tríptico, formulario de lo que fuere, todo tiene que pasar por la gráfica de Pomy Levy. Es el único que tiene conceptualizado las líneas y si ahora se está fermentando, yo tengo una tipología con una cosa, pero siempre es armónico, de todas las áreas. Se haga una gigantografía, se haga un folletito para el verano, se haga un plano, todo pasa por el mismo diseñador con el mismo criterio. Esto es una cosa muy fuerte. Desde desarrollo social, desarrollo local, desde las facturas, todo pasa igual.*

Directora de Turismo de Tandil

Con esta estrategia se ha alcanzado 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 (Imagen 3.4).

Imagen 3.4: Impuestos Municipales de Automotor, Retributiva de Servicios y Seguridad e Higiene



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

Para su adecuada utilización fue diseñado y establecido por el municipio un Manual de Uso donde se delinear los colores, tamaños y demás especificaciones de la Marca.

*Que tenga un manual de uso, que se pueda usar algún color, que se pueda usar en una camioneta como en una gráfica a todo color. Los tamaños, que puedan funcionar tanto en un cartel de 20x5 a una tarjeta personal.*

<sup>29</sup> Ver apartado 2.1.2.1



*Para mi es fundamental el manual de uso, por que uno después de la creación, vos no te quedas y no haces todas las cosas.*

Diseñador Gráfico

En relación al turismo, la Marca es utilizada con el fin de promocionar el destino a nivel nacional, focalizando en la ciudad de Buenos Aires, aunque también se ha incursionado en el plano internacional, buscando establecer de esta manera una imagen externa.

*De todo, a nivel nacional e internacional. En lo internacional estamos yendo con folletería que hicimos específicamente con la Secretaría de Turismo de la Nación a España (Madrid y Barcelona)*

*...alguna vez hemos hecho acciones en Cuyo, etc. Con las giras por el interior se gasta mucho dinero, no tiene sentido.*

*Mas vale golpear en los medios correctos porque no hay tanto dinero. Hay que ser bastante imaginativo.*

Directora de Turismo de Tandil

El proceso de instalación de la Marca, a través de los primeros cuatro años de gobierno del Dr. Lunghi, ha sido relativamente exitoso ya que la imagen ha logrado colocarse, proceso que es reconocido por distintos sectores.

*También hay que pensar que más allá de tener una marca no tenés una estructura por ahí, como para decir bueno "Para mañana va a estar todo cambiado". Es un proceso que lleva cambio, Pienso que hoy a cuatro años ya estamos mucho mejor.*

Diseñador Gráfico

*Yo creo que hoy esta instalado el Lugar Soñado. Tenemos cuatro años de verlo en todos lados.*

Concejal Frente para la Victoria

Ahora bien, el uso público de esta Marca se ve limitado, según las entrevistas, a dependencias y funcionarios principalmente del poder ejecutivo municipal.

*Si vos ves, los funcionarios de gobierno, todos tienen un pin que dice, que es igual al logo. Si fuera realmente ese logo, hubiera salido del consentimiento generalizado de la ciudad lo usaríamos todos los tandilenses. En este momento lo usan los funcionarios, y las personas que los reciben de regalo o tienen, me parece, cierta identificación con los funcionarios.*

Concejal Frente para la Victoria

En el legislativo se utilizó por un tiempo esta Marca con la leyenda debajo que decía Concejo Deliberante. Luego se optó por reconstituir su antiguo logo buscado de esta manera mostrar independencia en relación al Ejecutivo, diferenciándose del mismo. Así, en el año 2006, y con motivo de los 100 años del Concejo, se intentó cambiar la Marca por el tradicional de “CD” que está grabado en las sillas del concejo, con limitado éxito ya que para el 2007-2008 se utiliza nuevamente el logo de la Marca Tandil (Imagen 3.5).

Imagen 3.5: Logotipo del Concejo Deliberante de Tandil



Fuente: [www.abchoy.com.ar](http://www.abchoy.com.ar)

En cuanto al uso privado, se señala que no es generalizado aunque existen casos concretos de utilización de la Marca, particularmente en aquellas empresas y negocios que se vinculan a la actividad turística.

*Los privados incorporan la marca que es Tandil con una tipología de letra y nada más.*

*La campaña no sólo es pública sino también desde los privados. Es más en la guía de servicios hay privados abajo sponsoreando. Y la asociación de hoteles no dice municipio de Tandil pero tiene alineado un montón de su contenido.*

Directora de Turismo de Tandil

*No se bien como es la implementación (de si solo la puede usar el municipio o también los privados). Sé que hay muchas cabañas que ponen el logo.*

Diseñador Gráfico

Entonces, ¿se está en presencia de una Marca Ciudad o una Marca Institucional? Entrevistados del gobierno municipal consideran que ambas Marcas, Ciudad e Institucional, son parte de un mismo proceso: Primero debe establecerse una Marca Institucional para luego alcanzar una Marca Ciudad.

*Me parece que una cosa lleva a la otra, no?. Vos no podés tener una marca-ciudad sino tenés primero una estructura que te ampare eso. Es imposible. Y en muchos*

*casos en una sola la Marca. Pero me parece que una marca-ciudad sino está apoyada sobre una estructura o algo que tenga una marca-ciudad...me parece que una cosa lleva a la otra y la otra no (...) **un primer paso es tener una Marca Institucional.***

Diseñador Gráfico

Por tanto en Tandil, la Marca como primer paso está instalándose e identificando al gobierno municipal y lentamente está siendo incorporada en ámbitos privados, principalmente relacionados al turismo.

En las marcas públicas, como en las privadas, es determinante su continuidad para alcanzar un posicionamiento y una instalación efectiva en la mente del ciudadano y del consumidor. En el caso de la Marca Tandil, los funcionarios del gobierno y de la oposición remarcan que esta idea de continuidad es fundamental, principalmente buscando la apropiación de los tandilenses.

*Hay algo que debe ser fundamental en el éxito de cualquier cosa, que es la continuidad de las políticas públicas. Los procesos de instalación de marcas son lentos.*

*El éxito de cualquier proyecto radica en una buena transmisión, en comunicar bien como se hizo, porque se hizo para que se hiciera, para que la gente lo haga carne, lo entienda, porque nadie puede defender lo que no conoce. Es la gente la que lo puede defender, es la gente la que no pasa, la que queda cuando pasan las gestiones.*

Directora de Turismo de Tandil

*Tener una Marca tiene que ser sustentable en el tiempo. No es tenerla en un monitor y que se vea muy linda. No es una idea piola y bien...Es muy difícil, hay muchas dependencias, muchas direcciones.*

*Que en todos lados salga igual, que se reconozca como tal que funciones tanto en un puesto como en una Dirección, en la señalización. La aplicación es fundamental de la Marca y tiempo.*

Diseñador Gráfico

*...si una de las políticas nuestras es que la gente venga deberíamos pensar en esa Marca por determinado tiempo. Coca-cola no cambia la Marca porque sino pierde los clientes.*

Concejal Frente para la Victoria

No obstante, referentes de la oposición política señalan que justamente por no lograr la apropiación es que la Marca sería cambiada de haber recambio de autoridades.

*Seguro, si yo fuera intendente la cambio. Lo llamo a Pomy y le digo “Bueno, ahora no mintamos más, vamos a hacer algo”. Creo que se cambiaría por esa identificación fuerte que hay con un sector político.*

Concejales Frente para la Victoria

Analizado su uso y su continuidad, es necesario avanzar sobre el sostén financiero de esta estrategia. En ese sentido, en el año 2004 se comenzó a debatir sobre el establecimiento de una Tasa turística.

En los orígenes del IMTT (Instituto Mixto de Turismo Tandil), ente encargado de la difusión y promoción de Tandil a todo nivel que preveía el desarrollo de una Marca Corporativa de Tandil, establecía la financiación de este proceso a través del Fondo Mixto de Turismo. Este fondo estaría integrado por “el aporte del sector privado en contribución por tasa más igual monto aportado por el Municipio desde sus recursos corrientes” (ANEXO N° 2).

Para establecer la Tasa de Turismo el Comité Ejecutor del IMTT solicitó a la Facultad de Económicas de U.N.C.P.B.A. que realizara un estudio de cómo debería cobrarse y a quiénes, teniendo en cuenta las actividades comerciales que estarían incluidas.

Pero aún a principios del 2008 no se ha llegado a un acuerdo. Tal como lo señala Martín Glade, integrante del Instituto Mixto de Turismo, “estamos trabados, en las diferencias entre los prestadores, que pese a las innumerables reuniones que llevamos realizadas, no nos permiten llegar a un acuerdo en cuanto a quién paga la tasa, qué comerciantes deben incluirse y cuáles no” (ABCHoy, 2008).

El municipio, por su parte destina cerca de 200.000 pesos<sup>30</sup> al ente, y percibe con preocupación el estancamiento desde el sector privado en definir y poner en funcionamiento la Tasa de Turismo, aunque se continúa trabajando en forma conjunta.

*El Instituto Mixto no tiene plata. Esta discutiendo recién ahora de cómo va a ser la tasa. Pero igual las decisiones se toman en conjunto. Quizás alguno pone un poco de plata para alguna feria. Pero se discute igual. Ellos están decidiendo su tasa, están en estudio todavía. Por ahora es el presupuesto municipal y nada más.*

Directora de Turismo de Tandil

---

<sup>30</sup> Presupuesto 2008.

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

*No hay mecanismo de evaluación del impacto de la Marca. Si sobre la promoción del turismo, que se hace a través de medir los niveles de ocupación, los niveles de demanda y lo lleno que hay de gente entre semana, y el alargamiento de las estadías, obviamente que se deduce que ha sido exitoso.*

Directora de Turismo de Tandil

Consultados los entrevistados sobre el impacto que tuvo la Marca en la imagen de Tandil, los mismos analizan sobre otros determinantes que confluyeron para lograr instalar una Marca positiva.

*Tandil ha tenido un crecimiento tan grande que....no les podés dar la razón a una cosa o a la otra. Sería falta de....Tandil ha crecido mucho, la Marca no se si ha ayudado o no. Ha crecido en todas las cosas. Hace 5 años acá no había muchas cosas de grafica, las gráficas generalmente las hacían las imprentas. Hoy por hoy se le da un valor agregado a eso.*

Diseñador Gráfico

*No, no sé cuanto ha influenciado realmente. La ciudad esta mejor no porque tenga un logo. A lo sumo algo habrá hecho bien este hombre. Pero sino tuviéramos logo me parece que lo único que habría sería...o sea estaría igual.*

Concejal Frente para la Victoria

### ***Las críticas sobre la Marca Tandil***

La Marca Tandil recrea la historia del lugar utilizando como logo al ícono de la Piedra Movediza. Sin embargo, aunque se reconoce como positiva esta estrategia y se considera positivo el 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.

*...turísticamente trabajan más hacia fuera y no trabajan a veces tanto hacia adentro. Que quiero decir con esto? Que vos podés pintar una ciudad muy linda, hacer calles*

*muy lindas, tener paseos muy bien organizados, pero si para adentro la gente no sabe que significa la palabra Tandil, no sabe históricamente que fue la Movediza ellos no van a poder transmitir a los que llegan esa identidad.*

Referente

*Mucho más sería que todos los tandilenses sepamos en realidad la historia de la Movediza. Y hemos gastado muchos recursos, y muchos esfuerzos en tratar de remplazar a la naturaleza de alguna manera en aras de unos pesos que nos traigan los turistas que la vengan a ver. Y en eso me parece que jugamos con la identidad...*

Concejal Frente para la Victoria

*...a mi me parece que lo que hay que entender en profundidad acá es, digamos, asociar ese ícono a toda una historia, a todas las raíces que de alguna manera es donde se construye o se reconstruye la historia de un lugar. Me parece que la Marca tiene que estar asociada a todo eso. Si la Marca no está asociado a todo eso podés poner una Movediza, un Centinela, podés poner un salamin, pero lo más importante es que vos como tandilense sepas que esa piedra tiene fuerza, que piedra es fuerza y que quizás algún aborigen le puso Tandil porque la piedra se movía.*

Referente

De esta manera se busca darle contenido a la Marca no limitando su función a términos del *marketing*, sino logrando ser la confluencia de la identidad del lugar.

*La Movediza como ícono siempre va a ser la identificación de Tandil. ¿Que es lo más importante aquí? Es conocer cual es la historia de la Movediza, porque si vos levantás la Movediza para hacer un merchandising y para vender estampitas, postales, llaveritos, y vasitos, y platitos y muñequitos, en realidad, no estás ayudando a nadie, no estás ayudando a que una ciudad tenga una Marca con Identidad. Eso no es identidad, eso es comercio.*

*Si vos no conoces la historia es un pueblo débil, un pueblo sin fuerza, y una marca sin fuerza.*

Referente

También fortalece a la Marca la participación de la población de la ciudad en su creación, diseño e implementación. Para el caso de la Marca Tandil, como se señaló en el Capítulo 2<sup>31</sup>, fue limitado el número de actores que participaron de esas instancias, lo que es reconocido por los entrevistados como una importante falencia.

---

<sup>31</sup> Ver apartado 2.1.2.2

*Quizás puede ser cuestionable que en realidad lo elige una persona que es el Intendente o en grupo. Y que hubiera pasado si hubiese elegido un Salamín, por ejemplo. Lo hubiera puesto igual, porque en realidad el que manda a la imprenta es el municipio, el intendente.*

Concejal Frente para la Victoria

*La comunidad tiene que ser protagonista de esa Marca. Ellos tienen que sentir de que esa Marca es la que los representa. No una visión unilateral, política de que la Marca tiene que ser dos liñitas de una sierra o de un cerro.*

*Me parece que es la gente la que tiene que resolver ese problema. La gente es la que le da el sentido identitario a las cosas.*

Referente

*Me parece que el gobierno municipal al ser tan insistidor con éste es nuestro logo, ésta es nuestra cosa, en realidad lo que hace también es que la persona que no está de acuerdo con el gobierno no le gusta el logo.*

Concejal Frente para la Victoria

Algunas demostraciones de oposición al logo, y particularmente al slogan seleccionado, Lugar Soñado, son las desarrolladas a través de *graffitis* apostados en las calles céntricas de la ciudad de Tandil. En la imagen 3.6 puede verse uno de estos *graffitis* con el logo del ícono de la Piedra Movediza, pero en esta oportunidad rasgada o quebrada y debajo puede leerse la leyenda “Soñar: discurrir fantásticamente y dar por cierto algo que NO es”.

Imagen 3.6: Graffitis sobre la Marca Tandil



Fuente: Elaboración propia

Esta manifestación, es parte del análisis que se hace del slogan contraponiéndolo a las acciones de gobierno.

*Yo creo que hoy esta instalado el Lugar Soñado. Tenemos cuatro años de verlo en todos lados. Lo que yo si veo, a veces me pasa a mi pero también lo veo con otra gente que esa palabra SOÑADO, esta siendo interpretado como “El SUEÑO de QUIEN?”.*

Concejal Frente para la Victoria

Cabe nuevamente preguntarse, la Marca Tandil ¿Se trata de una marca ciudad, institucional o partidaria?. En este sentido, las críticas más fuertes se relacionan a que la identificación que conlleva la Marca no llega a asociarse con la Ciudad o la Institución, 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.

*...lo débil me parece que es que cuando venga otro gobierno lo va a cambiar seguro porque esto identificado no con Tandil, o si con Tandil, pero con el gobierno. Si vos ves, los funcionarios de gobierno, todos tienen un pin que dice, que es igual al logo.*

Concejal Frente para la Victoria

*Es más, en un momento, porque yo estaba en esa discusión circunstancialmente, quería llamarse Administración Lunghi[en lugar de Tandil Lugar Soñado”]. En vez de gobierno administración.*

Concejal Frente para la Victoria

Incluso se habla por parte de la oposición política de imposición de la Marca en instituciones y actividades, lo que podría poner en peligro su futuro y continuidad.

*Yo veo en la imposición del logo como una Marca que se le esta poniendo: “Si vos te pones el pin del Municipio, vos estas de acuerdo con el gobierno”. Si lo ves en todos los actos que se hace va el logo*

Concejal Frente para la Victoria

*Me parece que hay, al lado de la Marca de la Ciudad una necesidad de imponerla en todos lados. Tanto es así que si no la usás no sos beneficiario de determinadas políticas. Y eso me parece que ya no es la Marca de la Ciudad sino que es la Marca del Gobierno.*

Concejal Frente para la Victoria



### 3.2 El Caso de la Marca Gesell

El proceso de implementación de la Marca Gesell tomó como uno de sus primeros pasos la inscripción de la misma en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI), ente que otorga títulos de propiedad sobre Patentes de Invención, Modelos de Utilidad y Marcas, entre otras funciones. Esta etapa no fue inmediata debido a que se presentaron ciertos inconvenientes ya que en dicha institución no está permitido el registro de apellidos.

*La Marca Gesell ya esta registrada en el INPI, que fue una cuestión porque no querían registrar Gesell, porque es un apellido, no se registran los apellidos. Y después de llevarle todos los antecedentes lo registraron. Según ellos es el primer apellido registrado.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

Para el uso de la Marca la agencia TRAPA delineó un manual tendiente a lograr una implementación homogénea. Este Manual de Normas establece donde y como se puede utilizar la Marca.

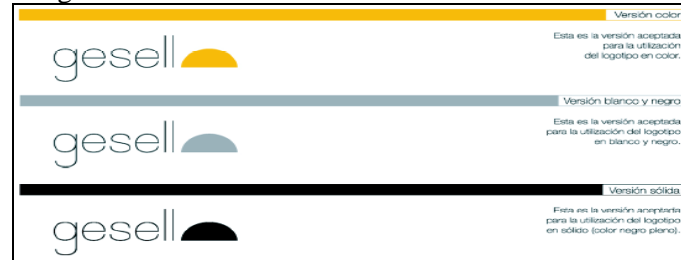
*La agencia ganadora desarrolló el manual de uso, que ahora lo estamos por sancionar en ordenanza. Esto fue hace 1 o 2 años atrás, si bien ya lo estamos aplicando todavía no tenemos la ordenanza porque hay muchas confusiones en el uso.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

En este sentido, se establecen los parámetros de la letra a utilizarse, que sólo puede ser del tipo Helvética Neue 35 Thin, y en el caso del color se señala que es un color especial de la escala del amarillo dentro del sistema Pantone, que es un sistema de estandarización de colores. A su vez, se delinean las tres posibles formas de utilización (Imagen 3.7):

- Color, donde se utilizaría el logo en amarillo Pantone®;
- Blanco y negro, cuya combinación daría un logo gris;
- Sólida, donde se utilizaría en negro el logo.

Imagen 3.7: Manual de Normas de la Marca Gesell



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

Como señalaba el entrevistado, se desarrolló una ordenanza, aún sin ser aprobada por el Concejo Deliberante de la ciudad, donde se definen los usos del antiguo logo (Imagen 2.6) y la Marca Gesell. El primero, a través de dicha ordenanza, se constituiría en el escudo del gobierno municipal. A su vez la Marca Gesell representaría a la ciudad y tendría dos posibles funciones: cuando la Marca se usara para vender un negocio, empresa o actividad, por ejemplo un restaurante, hotel, transporte, su manejo sería gratuito. Si en cambio fuera utilizada para comercializar con ella, como por ejemplo colocándola en un gorro, jarro, cuadro, deberá pagarse un importe o canon.

*La ordenanza, que en cierto modo define para qué se usa la marca y para qué se usa el escudo y también que tiene una visión de poder explotar el merchandising. Poder licitar que alguna empresa maneje todo lo que sea gorras, gorritos, remeras.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

En cuanto a responsables, la Secretaria de Turismo y Cultura es el área del municipio encargada de regular y controlar el uso de la Marca que debe guiarse por la ordenanza mencionada una vez que esté sancionada.

El uso dado desde el municipio se fue extendiendo tanto a oficinas de la Institución (Imagen 3.8), folletería del lugar (Imagen 3.9), móviles de la municipalidad (Imagen 3.10).

Imagen 3.8, 3.9 y 3.10: Uso público de la Marca Gesell



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

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 encuentra claramente destacado (Imagen 3.11). Asimismo, en el sitio se reserva un espacio propio para la Marca donde se puede acceder al Manual de Normas con la guía de uso y la aplicación del logotipo.

Imagen 3.11: Sitio web de la Municipalidad de Villa Gesell con la Marca Gesell



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

En relación al uso del sector privado, los funcionarios mencionan que el mismo ha sido estimulado desde el municipio.

*...en principio nosotros propiciamos muchísimo el uso de la Marca, siempre y cuando no tuviera fines comerciales. Vamos a todas las imprentas y diseñadores gráficos de Villa Gesell y les mostramos como es el uso, así y tiene un manual para utilizarlo. Propiciamos a los prestadores de servicios que en sus folletos incluyeran la imagen de Marca porque así van asociando imagen y destino.*

Directora de Turismo y Cultura de Villa Gesell

De esta manera, los empresarios comenzaron a utilizar la Marca con el objetivo de promocionar sus servicios (Imagen 3.12, 3.13), incluso en sitios de Internet (3.14), como señalaba la Directora de Turismo, colaborando en la asociación de imagen y destino.

Imagen 3.12, 3.13 y 3.14: Uso Privado de la Marca Gesell.



Fuente: [www.gesell.gov.ar](http://www.gesell.gov.ar) y [www.cabaniaseltahiel.com.ar](http://www.cabaniaseltahiel.com.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 de la ciudad que la

colocó en la camiseta (Imagen 3.14), Comparsas (Imagen 3.15), Fiesta de la Raza, entre otros acontecimientos.

Imagen 3.15 y 3.16: Uso en actividades de la Marca Gesell



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

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).

La Marca también es utilizada a nivel nacional e internacional promocionando el lugar, principalmente en su arista turística, a través de medios gráficos y televisivos. En el plano nacional, la estrategia de comunicación no apunta a medios de alcance masivo, sino a los diarios más cercanos a la gente del interior.

*A nosotros no nos interesa tanto estar en el Clarín o la Nación sino estar en La Voz de Córdoba, en el Uno de Mendoza, en La Capital de Rosario. Siempre nuestras promociones han sido muy por abajo. Por alguna sencilla razón, una de ellas, más allá de que en Internet se lee rápido, pero cuando todavía no estaba en Internet el Clarín llegaba a Córdoba a la una del mediodía. Entonces en esos lugares se hacen de la información por los diarios locales.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

En el plano internacional, se ha trabajado en lugares puntuales de Europa y del Cono Sur, avanzando en el primer caso principalmente en la promoción en España. En cuanto a la región del sur, y de manera conjunta con otros municipios de la provincia de Buenos Aires a través del Consorcio de Municipios Turísticos de Buenos Aires

(COTAB<sup>32</sup>), se fomentó y difundió la oferta turística de los Municipios miembros del organismo.

*Sí, lo hemos hecho en el 2004, estando en Chile, que fue la primera vez que salimos con el. Nosotros trabajamos con Pinamar en el consorcio turístico (COTAB), que es una herramienta de promoción muy interesante. Con la COTAB es con la que más hemos hecho, y sobre todo a Chile, con presencia promocional e institucional. Después el trabajo puntual se ha hecho España.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

De la misma forma, se logró la promoción de Villa Gesell y de su Marca a través de la difusión del proceso de creación de la Marca Gesell en distintos encuentros internacionales como:

- El Primer Encuentro Internacional de Mercadotecnia y Publicidad “Citimarketing en México”, 2004.
- Las primeras Jornadas Internacionales de marketing de Ciudades Citymarketing Gesell, 2005.
- El I y II Congreso internacional de Citymarketing, en Elche, España (2004 y 2006).

De estos encuentros, se destaca el reconocimiento dado al caso ya que el proceso de construcción de la Marca Gesell fue elegido por el Consejo Académico de Citymarketing 2004 de Elche como la mejor experiencia de una ciudad no Europea.

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.

*Nosotros tenemos en Gesell una tasa turística. Independientemente de la tasa turística que aporta puntualmente a la promoción y que la pagan los comerciantes, se financia del presupuesto general que tiene el municipio. El municipio destina de su presupuesto, además de la tasa, hay una parte para promoción turística, la actividad la apropia la secretaria de turismo.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

---

<sup>32</sup> La Cotab o Consorcio de Municipios Turísticos de Buenos Aires es un organismo creado en el año 2001 que está compuesto por los siguientes Municipios turísticos de la Provincia de Buenos Aires (32): Tandil, Carhué, Partido de la Costa, Bahía Blanca, Luján, Balcarce, Junín, Mar del Plata, Monte Hermoso, Gral. Madariaga, Mar Chiquita, Pinamar, Villa Gesell, Ciudad de Pigüé, Miramar, Tres

Esta Tasa se encuentra regulada por la Comisión Municipal de Turismo, comisión que asesora al Ejecutivo municipal en el tema. 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.

*Nosotros hacemos todos los años una encuesta, tenemos seis encuestadores trabajando todo el verano y hacemos más o menos 3000 casos desde el 15/12 al 15/3 una encuesta turística bastante completa que después se procesa y se produce un insumo para ir corrigiendo esas cosas.*

*Tenemos una pata muy importante de todo esto es la capacitación de la gente. Las ciudades turísticas tienen que tener un programa de capacitación. Nosotros tenemos un programa de capacitación que se hace uno por mes desde el '96.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

Por otra parte aún no se ha avanzado en establecer mecanismos de evaluación que permitan analizar la implementación e impacto de la Marca ya que se considera que todavía se está transitando por la etapa de ejecución.

*Todavía no, yo creo que se va a dar cuando nosotros estemos con la reglamentación del uso, del usufructo. Me parece que ahí va a ser la verdadera evaluación, porque han sido tiempos sumamente vertiginosos y que digamos, está en un profundo desarrollo todavía a pesar de que ya está instalada.*

Directora de Turismo y Cultura de Villa Gesell

*No desde el punto de vista de agarrar sentarse y sentarnos todos y decir nos vamos a evaluar. Creo que la evolución la hacemos cada uno y creo que es muy positiva. No se ha hecho la evaluación porque creemos que es un proceso muy largo.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

Sin embargo, los entrevistados avanzan en evaluaciones parciales, destacando los logros de este proceso de construcción de Marca. Por un lado, se remarcan los relacionados con el reconocimiento de los valores locales enfatizados en la campaña; por otro, se enfatiza sobre la innovación lograda en la gestión municipal al ser Villa

Gesell uno de los primeros municipios en la Argentina en incorporar herramientas del *marketing* de ciudades.

*Que reivindica totalmente nuestra historia. Yo creo que los valores de nuestra historia nos marcan, nos hacen diferentes. Y eso en un destino turístico es la clave para poder diferenciarse. Incluso con eso tenés que trabajar, tenés que hacer un plus, pero es una marca, un sello. La impronta de Don Carlos también se marco muy bien.*

Directora de Turismo y Cultura de Villa Gesell

*Como logros creo que conceptualmente es un paso muy importante desde el posicionamiento del destino y desde la venta del destino. Uno mismo, más allá de que uno tiene la vista, que tiene el vicio profesional de ver esas cosas del proceso mucho más finitas, ve que Gesell tiene hoy cuando se muestra con otros destinos turísticos una imagen mucho más prolija, mucho más limpia y mucho más sintética. Hemos sintetizado nuestra imagen.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

### ***Las críticas sobre la Marca 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. De la misma forma, los entrevistados reconocen el valor estratégico de tener una Marca Ciudad.

No obstante, algunos aspectos de este proceso, particularmente en relación a los atributos y nombre seleccionados como así también las características participativas de la creación, son analizados negativamente por distintos referentes y medios periodísticos de la ciudad.

La recurrente imagen del Sol y la Playa, limitando el despliegue de los atributos del lugar, ha sido una de las críticas que se han hecho a la Marca. Particularmente, se señala que entre los atributos y sitios del lugar sin considerar en la estrategia de la Marca, se encuentra la Reserva Faro Querandí (Imagen 1.5), sitio de 5.757 hectáreas de extensión.

*Se le daría un plusvalor a la marca Villa Gesell. Es una forma de decir “vivimos en y de a Naturaleza y por eso la cuidamos”. Permitiría segmentar los sujetos que componen al mismo consumidor de la marca Villa Gesell y a los varios objetos que componen a un mismo producto, nuestra ciudad.*

Asimismo, se reprocha el hecho de utilizar solamente al Sol ya que tal particularidad no es exclusiva de Villa Gesell, tampoco privativa de un destino de Playa por lo que se considera que la Marca no cumple con algunos de sus requisitos básicos: diferenciación, unicidad, identificación.

*El logo de la Marca de Villa Gesell no representa ni diferencia.*

Referente

Otra cuestión que se señala como negativa en el proceso de creación de la Marca es la decisión de quitar el término VILLA y dejar solamente GESELL como referencia de la ciudad. Como se señalaba en el Plan Estratégico de Villa Gesell en el primer eje estratégico el objetivo del proceso de construcción de la Marca implicaba “Preservar y potenciar la “Marca **Villa Gesell**”...” (Municipalidad de Villa Gesell, 2002), por lo que los entrevistados consideran que hubo incumplimiento de lo que se marcaba en dicho Plan.

*De ninguna manera se hablaba de crear una nueva marca, se entrecorilla la palabra Villa junto a Gesell para que a nadie se le ocurra sacarla y, mucho menos, si se entiende al espíritu de la Villa como parte inescindible de su identidad.*

Referente

Esta crítica, ha sido expresada en distintos medios por lo que se consultó a los funcionarios entrevistados sobre su opinión al respecto. Representantes del municipio señalan que al tomar esta decisión reflejaban los cambios que ha experimentado la ciudad y se representaba a la nueva generación de turistas, dando dinamismo a la Marca del lugar.

*Muchos decían que queríamos cambiarle el nombre a Villa Gesell, eso siempre merece una explicación. Porque potenciar una imagen muy fuerte como es la que tiene hoy Gesell y una costumbre de los últimos años, que la gente no decía más “voy a la villa”, como lo decía en su momento sino que todo el mundo decía GESELL.*

Directora de Turismo y Cultura de Villa Gesell

En cuanto a la participación que tuvo a comunidad y los referentes sobre la elección de la Marca y de su logo, se señala entre los entrevistados que no hubo

---

<sup>33</sup> Referente Pedro Aparicio: Escritor y periodista de Villa Gesell. Miembro de Cámara de Prestadores Turísticos de Villa Gesell.



involucramiento. Aún más, en el diario de la zona, el Mensajero de la Costa, se manifiesta que “pese a ser cuestionada por la mayoría de quienes opinaron sobre el tema, el intendente Héctor Luís Baldo confirmó anticipadamente, que la propuesta publicitaria de la agencia Trapa se quedaría con la campaña de “la marca Gesell”(2006).

En ese sentido, uno de los entrevistados remarca que sí se logró una amplia participación en los talleres que formaron parte del Plan Estratégico Villa Gesell, pero no así en las demás políticas seguidas.

*Una comunidad sin una visión compartida, sin un rumbo hacia donde encolumnarse, difícilmente pueda construir la “marca” ya que no hay qué comunicar a través de esa poderosa herramienta de comunicación.*

Referente

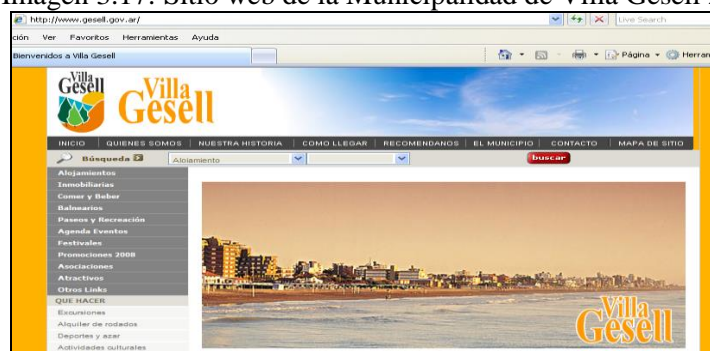
Por ello, se considera que el uso, tanto público como privado fue llevado a cabo únicamente por funcionarios del ejecutivo municipal y por un limitado número de empresarios. Los funcionarios marcan esta debilidad principalmente asociada a las problemáticas que se derivaron del proceso de difusión de la Marca.

*Yo creo que los únicos inconvenientes de implementación que tuvo fue la socialización. El proceso de socialización. No inconvenientes, sino que es un proceso delicado.*

Concejal de la Unión Cívica Radical

Esto ratificaría la no apropiación por parte de la población de la Marca, lo que debilitó su continuidad como Marca Ciudad con el cambio de gobierno a fines del 2007 con el arribo de Ernetta, del Partido Frente para la Victoria, al municipio. Como consecuencia, se registra a inicios de 2008 un cambio rotundo en la imagen de Marca y una vuelta al escudo municipal como logo de la Ciudad, como puede verse en el nuevo portal web del Municipio de Villa Gesell.

Imagen 3.17: Sitio web de la Municipalidad de Villa Gesell 2008



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

## CAPITULO 4

### 4. Comparación de las Marcas Tandil y Gesell

En este capítulo se desarrollan las comparaciones de ambos casos en relación a los procesos de creación e implementación de las Marcas Ciudad. Para ello, en primer lugar, se avanza sobre las características generales de ambas ciudades así como sobre los antecedentes de estrategias Marca Ciudad que se presentan en Tandil y en Villa Gesell. Luego, se comparan las instancias de creación y formulación de las Marcas confrontando los objetivos, los actores participantes, la metodología de elaboración y la posición que se adopta en relación a la identidad.

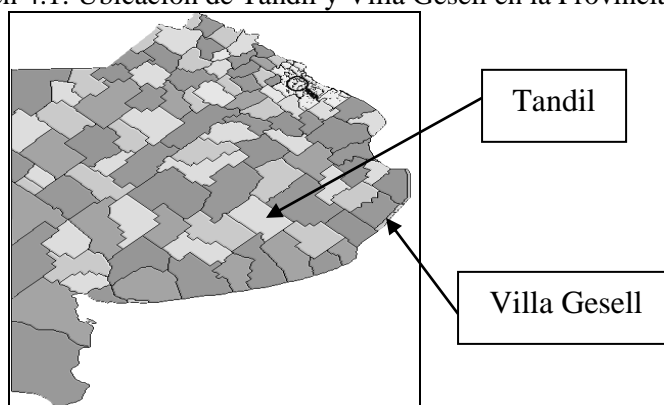
En segundo lugar, se contrastan las características de la implementación de las Marcas Tandil y Gesell ahondando sobre la orientación, el uso público y privado, el financiamiento y las instancias de evaluación.

Por último, se establecen consideraciones finales sobre ambos procesos en su conjunto.

#### 4.1 Comparación de la Formulación de las Marcas Tandil y Gesell

Se parte de constatar que las ciudades de Tandil y Villa Gesell son muy diferentes, a pesar de compartir ciertas características como su pertenencia a la Provincia de Buenos Aires.

Imagen 4.1: Ubicación de Tandil y Villa Gesell en la Provincia de Buenos Aires



Fuente: Elaboración propia en base a imagen de [www.gba.gov.ar](http://www.gba.gov.ar)

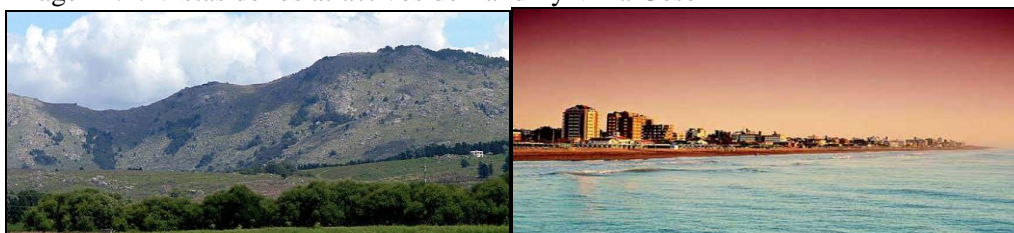
Con más de un siglo de antigüedad sobre Villa Gesell, la ciudad de Tandil posee según estimaciones del censo 2001, cerca de 83.800 habitantes más que la ciudad de Villa Gesell. Las 108.109 personas que habitan en Tandil determinan que esta ciudad

sea catalogada como ciudad intermedia (100.000/1.000.000 hab.), mientras que Villa Gesell se encuadra en la categoría de municipio intermedio (20.000/100.000 hab.).

Ambas ciudades cuentan con altos niveles de alfabetización, no obstante en el nivel superior se remarca el desfase entre ambos lugares principalmente por la existencia de oferta universitaria en la primera ciudad.

Geográficamente, ambas poseen atributos y atractivos distintivos: Tandil es ciudad de paisajes serranos y Villa Gesell ciudad de Mar.

Imagen 4.2: Vistas de los atractivos de Tandil y Villa Gesell



Fuentes: [www.kumbre.com](http://www.kumbre.com) y <http://www.hostnews.com.ar>

En términos económicos, Tandil y Villa Gesell poseen una tasa de actividad elevada, mayor en el caso de la última ciudad. En términos 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.

En este último, el turismo es la actividad con mayor crecimiento en los últimos años. Por mucho tiempo, esta actividad estuvo caracterizada por un turismo religioso, lo que potenciaba su estacionalidad ya que las estadías se realizaban preferentemente en Semana Santa. A partir del año 2001 se comenzó a estimular otras aristas de la actividad en Tandil, producto del incremento del arribo de turistas durante todo el año. Por tanto, se alentó el surgimiento de nuevos y mejorados servicios, y la edificación de alojamientos, impulsando a su vez la actividad de la construcción.

Por su parte, el turismo en Villa Gesell fue y es la actividad principal del lugar. A raíz de ello se evidencia un desfase entre ambas ciudades sobre la cantidad de hoteles, hosterías, cabañas así como de servicios al turista.

Cuadro 4.1: Comparación de cantidad de alojamientos según categoría. Tandil-Villa Gesell

Ciudad		Villa Gesell	Tandil
Alojamiento	Categoría	Cantidad	
Hoteles	4 estrellas	10	1

	3 estrellas	22	2
	2 estrellas	52	3
	1 estrella	28	5
Hosterías	4 estrellas	2	9
	3 estrellas	21	
	2 estrellas	15	
	1 estrella	25	
Hospedajes		22	6
Hoteles Gremiales		12	s/d
Apart Hotel		30	4
Cabañas	Villa Gesell	3	34
	Mar de las Pampas	51	
	Las Gaviotas	35	
	Mar Azul	7	

Fuentes: Elaboración propia en base a folleteria turística, Municipio de Tandil, 2005 e Informe 2007 Secretaría de Turismo y Cultura. Villa Gesell.

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, similares o distintos?, ¿Cómo se implementaron?, ¿Utilizaron iguales metodologías de instalación?.

Para dar respuesta a estos y otros interrogantes, se avanza sobre la comparación de los casos tomando, en principio, los antecedentes en la creación e implementación de Marcas Ciudad en Tandil y Villa Gesell.

En Tandil, se reconocen al menos tres antecedentes de creación de Marcas, principalmente de características sectoriales: dos orientadas al turismo y otra delineada para impulsar la comercialización de productos industriales y alimentarios del lugar. Solamente la primera Marca, del año 2001, pudo ser implementada mientras que las otras dos no llegaron a ser utilizadas.

En cambio en Villa Gesell, sólo se registran escudos y logos de la ciudad, pero no hay antecedentes sobre intentos de elaborar una Marca-Ciudad. El tema comienza a tratarse con los trabajos preparativos del Plan Estratégico de Villa Gesell, del cual se desprende la posterior creación de la Marca Gesell.

Ahora bien, ¿Porqué o cómo surge la idea de elaborar una Marca Ciudad?, ¿Con qué objetivos se creó la Marca?, ¿Fue incorporada como una política pública de posicionamiento del Municipio?.

La idea surge, para Tandil y Villa Gesell, de la difusión e instalación que tuvo la temática del *marketing* de ciudades a fines de los años '90 y principios del siglo XXI, y en ambos casos se optó por esta alternativa respondiendo a funcionalidades propias de cada ciudad. En este sentido, son coincidentes los entrevistados en convalidar la importancia y la necesidad de tener una Marca Ciudad y, por lo tanto, no presentan oposición a esta estrategia.

En cuanto a los objetivos, se recuerda que una Marca Ciudad es una herramienta que se utiliza para identificar y diferenciar a un lugar, con vistas a incrementar turismo y comercio, atraer inversiones así como incrementar su presencia cultural y política. En el caso de la Marca de Tandil, se crea con objetivos variados que confluyen en la idea principal de buscar establecer una identificación de la ciudad. En turismo, esta identificación se relaciona con instalar una imagen de Tandil preservando las pequeñas escalas pero promocionando atención y servicios competitivos. Esta estrategia se complementa con la segmentación de la promoción, apuntando a medios de comunicación específicos evitando campañas masivas diferenciándose, de este modo, de otros destinos.

Asimismo, la herramienta es utilizada con fines prácticos como es el de establecer una imagen homogénea en todos los ámbitos del gobierno municipal potenciando la idea de identificación a través de la Marca.

De esta manera, tanto desde el turismo como desde las dependencias del gobierno, la Marca se incorpora como política pública reforzándose así la idea de herramienta de identificación y diferenciación.

Para el caso de la Marca Gesell dentro del Plan Estratégico Villa Gesell ya se establecía el objetivo general de la herramienta: ser el atributo diferencial, fruto de su identidad. A través de la Marca se buscaría posicionar el turismo del lugar tanto a nivel nacional como regional.

En cuanto a su orientación, los casos analizados ¿Son sectoriales o integrales?. En Tandil, la Marca busca ser Integral intentando reflejar la variada oferta de servicios y de producción así como el desarrollo cultural, educativo, deportivo, entre otras aristas.

Sin embargo, su punto de partida en términos de promoción es el turismo, adhiriendo a la concepción de sus efectos multiplicadores, por lo que al potenciar esa actividad sus beneficios se difundirán sobre el resto de la economía, en particular, y sobre la ciudad, en general. De esta manera, en relación a su orientación es Sectorial procurando expandirse hacia lo Integral.

En cambio, en Villa Gesell, la Marca tiene una potenciada orientación hacia el turismo, estableciendo de esta forma una Marca Sectorial. La actividad turística es, según el Plan Estratégico, el motor del desarrollo económico y social del lugar y por tanto, a través de la Marca se busca impulsarla y fortalecerla, lo cual se materializa en el objetivo de vender la ciudad como destino.

Conocidos los fundamentos, los objetivos y las orientaciones, lleva a preguntarse: ¿Cómo se elaboró la Marca?, ¿Se estableció algún tipo de Diagnóstico o Plan?, ¿Quiénes participaron de la elaboración?, ¿Hubo consenso de los sectores involucrados?.

En relación a la metodología de creación se presentan estrategias diferentes. En el caso de Villa Gesell se registra cierta similitud con la metodología planteada en la introducción<sup>34</sup> donde se marcaban seis pasos:

- Realización del diagnóstico de la Situación Actual;
- Formulación de la visión de la ciudad;
- Construcción del Programa de Identidad de la ciudad;
- Selección de los Atributos de imagen de la ciudad y Argumentos comunicativos;
- Identificación de los grupos de interés;
- Elaboración de los Planes de Comunicación y de *marketing* territorial.

En primer lugar, se elaboró un Diagnóstico de la Situación, para lo que se realizaron encuestas, 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. En tercer lugar, se eligieron los atributos y rasgos de identidad, proceso en el cual participó la comunidad geselina en una etapa, y en la siguiente etapa el trabajo le correspondió a la agencia de publicidad TRAPA.

En cuarto lugar, se buscó el involucramiento de los grupos de interés de la ciudad a través de concursos, en carácter de participantes como en la conformación de jurados. De esta manera, desde el gobierno municipal se considera que en Villa Gesell el proceso de formulación fue participativo, tanto de la comunidad como de empresarios ligados principalmente al turismo y que el medio de participación de los últimos fue la Comisión Municipal de Turismo.

---

<sup>34</sup> Ver Introducción, apartado Metodología para la Elaboración de la Marca Ciudad

En Tandil, el proceso estuvo restringido a dos etapas. La primera donde se realizó un estudio a cargo del diseñador gráfico del municipio para determinar la imagen que identificaría Tandil. En la segunda etapa se permitió la participación de algunos actores, como empresarios principalmente ligados al turismo.

No obstante, sobre la participación en esta estrategia hay visiones encontradas, fundamentalmente, por opinión del diseñador y de la oposición política, ya que los mismos señalan que del proceso sólo participaron funcionarios del ejecutivo municipal.

Con objetivos similares y con metodologías diferentes, Tandil y Villa Gesell crearon sus Marcas, pero ¿Cuáles fueron las características y usos de las Marcas seleccionadas?, ¿Se relacionaron al *marketing*, a la identidad o a un Plan Estratégico?.

En ambas Marcas se utilizaron íconos de los lugares como atributos de imagen para establecer la estrategia de *marketing*. En Tandil, se recurrió a la Piedra Movediza, lo que no representó una innovación ya que ha sido utilizada con anterioridad. 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 el atributo indiscutido de la ciudad para funcionarios, referentes, políticos, empresarios y la comunidad en general.

No obstante, recibió algunas críticas que versan en relación no a la elección de este símbolo, que no se cuestiona, sino a que esta decisión no ha sido acompañada de campañas de difusión que permitan a los tandilenses conocer la historia de la Piedra y ser futuros promotores de la identidad y, por tanto, apropiarse de la Marca.

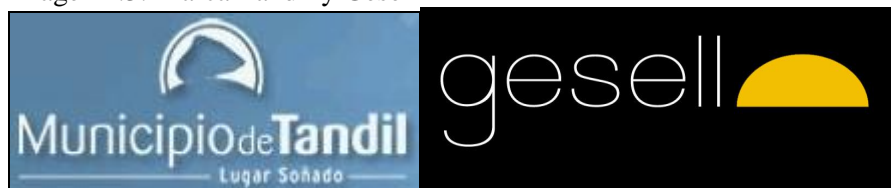
En Villa Gesell el Sol, el Mar y el espíritu de Carlos Gesell se instalaron como las imágenes y valores a difundir en el proceso de Marca. En relación a esta decisión, la elección de Carlos Gesell no es discutida, ya que sus trabajos y valores son reconocidos en la comunidad geselina.

Empero, se objeta la limitación establecida de los atributos del lugar. La Marca debía buscar la diferenciación, que se considera que no se consigue si se opta como símbolos al Sol y la Playa. En este sentido, se menciona a la Reserva Faro Querandí que con sus atractivos agrestes, de variada flora y fauna, gran extensión, con un faro que se comenzó a construir en el año 1914 adquiriendo incluso un gran valor histórico, podría haberse considerado un atributo para diferenciarse.

También se remarca el cambio de nombre puesto por el fundador, ya que fue Carlos Gesell quien en el año 1944 reemplaza el nombre inicial del lugar, Parque Idaho, por el de Villa Silvio Gesell en homenaje a su padre. El cambio de Villa Gesell, por

Gesell suena contradictorio si se establece que justamente el fundador va a ser la clave diferencial, por su trabajo y sus valores, que se va a difundir a través de la Marca.

Imagen 4.3: Marca Tandil y Gesell



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

Queda claro entonces 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 continua, ya que una marca no tiene valor en sí misma sino como aglutinante de los valores que representa y refleja<sup>35</sup>.

No obstante, la Marca puede tender a potenciar la identidad como parte de sus objetivos o limitarse a ser utilizada sólo para vender la ciudad. En ambas Marcas, el *marketing* es la clave, e incluso en el caso de Tandil, más que en el de Villa Gesell, la estrategia se limita principalmente a la colocación de un logo sin el establecimiento explícito de objetivos y políticas tendientes a dar contenido y fundamento a la Marca.

En relación a los usos señalados en la introducción<sup>36</sup>, como el de establecer una estrategia de *marketing*, de identidad o dentro de un Plan Estratégico, se infiere que la Marca Gesell se relaciona con los tres: estaba dentro de un Plan Estratégico y su objetivo era lograr la diferenciación a través de la identidad para establecer una Marca que permita vender el lugar, señalado tanto por el intendente como por los trabajos preparatorios del plan (Tauber, 1998).

En Tandil, aunque la Marca no surge de un Plan Estratégico estrictamente hablando, toma como guía los lineamientos establecidos en los trabajos preparatorios del IMTT los cuales podrían establecerse como la visión estratégica a la cual se apunta con el proceso<sup>37</sup>. Asimismo, al igual que en Villa Gesell se utiliza la identidad para reforzar la identificación del lugar como estrategia de *marketing*.

<sup>35</sup> Ver Introducción, apartado Identidad e Imagen.

<sup>36</sup> Ver Introducción, apartado Marca Ciudad



## 4.2 Comparación de la Implementación de las Marcas Tandil y Gesell

La construcción de las políticas públicas, como se señaló en la introducción<sup>38</sup>, puede ser analizada a través de fases. Por medio de las Marcas Tandil y Gesell pudo hasta aquí analizarse el porqué de su surgimiento (etapa similar a la definición del problema y formulación de alternativas) y la estrategia elegida (adopción de una alternativa), por lo que restaría avanzar sobre las últimas dos etapas: la implementación y la evaluación de los resultados.

La implantación o implementación es la puesta en marcha de la alternativa adoptada<sup>39</sup>, que en esta investigación no se analiza como una etapa lineal ya que es fruto de la interacción entre los distintos actores involucrados. Entonces, ¿Cómo se produjo la implementación cada caso?, ¿Cuáles fueron los usos públicos y privados dados a las Marcas?.

En ambos casos, se delineó un Manual de Normas para el uso apropiado de la Marca, aunque sólo en el caso de Villa Gesell es accesible, ya que se encuentra disponible en la web del municipio. Además, en Villa Gesell se elaboró una ordenanza, aún sin aprobación, que encuadra el funcionamiento de la Marca y prevé su comercialización.

En las dos Marcas es el uso público el que está más extendido tanto en dependencias municipales, móviles así como en actos de la comunidad, por lo cual están presentes constantemente.

Imagen 4.4: Uso público de la Marca Gesell y Tandil



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

Esta búsqueda de conformar una imagen interna homogénea a través de la Marca, se remarca por todos los sectores entrevistados en el caso de Tandil, aunque con ciertas críticas que se ligan a la imposición del uso de la Marca. Para el caso de Villa

<sup>37</sup> Ver Capítulo 2, apartado 2.1.1 y Anexo N° 2.

<sup>38</sup> Ver Introducción, apartado Implementación de políticas públicas.

<sup>39</sup> Ver Introducción, apartado Implementación de políticas públicas.

Gesell son similares las críticas en cuanto a que su uso es sólo de actores ligados al Municipio.

En cuanto al uso privado, se reconoce en ambos casos que no es generalizado. Principalmente, son las empresas ligadas al turismo las que han comenzado a utilizar la Marca. En Villa Gesell, por caso, se señalan y muestran mayor cantidad de ejemplos del uso privado -empresas de turismo, empresas de transporte de pasajeros, equipos de fútbol-. En Tandil el uso es más limitado aún, y es por ello que se plantea para este caso el interrogante si la Marca es Ciudad o Institucional.

Como se señalaba al principio de la tesis<sup>40</sup> la imagen de una ciudad puede ser de dos tipos y ambas pueden gestionarse: interna, que se relaciona a la imagen percibida por los ciudadanos residentes de una localidad, y externa, que es la imagen que tienen sobre una ciudad los públicos externos. En cuanto a estas imágenes, ¿Qué sucedió en ambos casos?, ¿Qué *targets* o públicos se establecieron, a cuáles se apuntó?.

La gestión y consolidación de una imagen interna ha logrado mayor peso en Tandil que en Villa Gesell, ya que es reconocida no sólo por los funcionarios sino también por la oposición y los referentes.

La imagen externa, por su parte, fue abarcada en ámbitos limitados en el caso de Tandil ya que la promoción se focalizó en la ciudad de Buenos Aires a nivel nacional y a nivel internacional se trabajó con la Secretaría de Turismo de la Nación en España. Esta segmentación de la difusión es fruto de la decisión gubernamental de no participar en campañas masivas de promoción.

Del mismo modo, Villa Gesell estableció su imagen externa posicionándose en lugares puntuales. A nivel Nacional se opta por una estrategia de promoción a través de medios de comunicación específicos, focalizada concretamente a los lugares donde se encuentra el público consumidor del turismo geselino.

En el exterior, principalmente en España, tiene cierto reconocimiento debido a la difusión del proceso de Marca que fue llevado a cabo a través de la participación en Congresos y Encuentros sobre la temática del *citymarketing*.

Para la puesta en marcha de la mayor parte de las políticas públicas es necesario contar con un presupuesto y por tanto, con una fuente de financiamiento establecida. Esta parte de la implementación demarca principalmente la interacción experimentada entre los actores públicos y privados con sus consiguientes resultados.

---

<sup>40</sup> Ver Introducción, apartado Identidad e Imagen.

Para el caso de Tandil, y en cuanto al tema del turismo, se preveía una participación y un financiamiento conjunto entre el municipio y los privados, materializada a través del IMTT. Ambas partes aportarían el mismo monto para financiar las actividades de promoción y la creación de la Marca. El importe del Municipio provendría de sus arcas y el del sector privado se recolectaría a través de la Tasa de Turismo.

No obstante, hace aproximadamente 4 años que se debate sobre esta Tasa sin definir aún su establecimiento. Por tanto, actualmente el financiamiento del proceso proviene del municipio aunque desde esta institución se señala que las decisiones sobre el sector intentan realizarse de manera conjunta.

En Villa Gesell, en cambio, la Tasa de Promoción Turística está en funcionamiento y su recaudación sumada a aportes del presupuesto municipal conforman una importante fuente de financiamiento. Esta Tasa está regulada por la Comisión Municipal de Turismo de la que participan distintos sectores privados que a su vez colaboran y asesoran al ejecutivo municipal en materia de turismo, permitiendo un trabajo conjunto.

La última fase en la construcción de políticas públicas no está desarrollada ya que en ninguna de las dos ciudades se registran herramientas de evaluación sobre el proceso de implementación de las Marcas. Sin embargo, ambos lugares poseen herramientas propias para evaluar el impacto del turismo, a lo que se suma la incorporación en la Encuesta de Ocupación Hotelera del INDEC, en el caso de Villa Gesell con datos desde el año 2004 y para el caso de Tandil desde el año 2006.

Asimismo, en Villa Gesell se considera que todavía se está atravesando por la etapa de implementación por lo que se preveía realizar una evaluación para más adelante.

Por tanto, al no existir evaluaciones sobre las Marcas en estudio se avanzará, en el marco de las Consideraciones Finales, en realizar evaluaciones preliminares<sup>41</sup> en base a la comparación del proceso de creación e implementación de las Marcas Tandil y Gesell.

---

<sup>41</sup> Para realizar las evaluaciones de los casos se recurre a los elementos teóricos y metodológicos señalados en la Introducción de esta tesis.

## Consideraciones Finales

La evaluación preliminar de las Marcas Tandil y Gesell, creadas a partir del año 2003, se establece en base al análisis de las fortalezas y debilidades que han tenido estos procesos tanto en sus etapas de creación como de implementación.

La principal fortaleza en ambas Marcas es que todos los entrevistados, funcionarios, opositores y referentes, convalidan la importancia y la necesidad de tener una Marca Ciudad.

Otra fortaleza se relaciona a los objetivos que se han buscado y alcanzado a través de las Marcas. Una Marca Ciudad, como herramienta para el desarrollo local, se crea e instauro con distintos objetivos en mente, y en este sentido, uno de sus objetivos prioritarios es el de colaborar en la identificación y diferenciación de un lugar. Evaluando las fortalezas de los casos de estudio se constata<sup>42</sup> que la primera característica es resaltada en Tandil ya que se trata de identificar por medio de la Marca a un lugar turístico y a una institución; y la segunda de diferenciación sobresale en Villa Gesell en el sentido de que la ciudad busca diferenciarse de otros lugares turísticos con atributos similares a través de la Marca.

Para arribar a dichas características, en ambas Marcas se recurrió a íconos locales como atributos de imagen. Esto fortaleció a las Marcas Tandil y Gesell, ya que se utilizaron atributos indiscutidos de la ciudad, sólo criticado en Villa Gesell por la omisión de otras particularidades del lugar.

Asimismo, una Marca Ciudad se utiliza para posicionar nacional e internacionalmente a un lugar con el objetivo de impulsar y/o colaborar con el desarrollo local del mismo. En ambas Marcas, Tandil y Gesell, se avanzó en el objetivo de posicionar a la ciudad, aunque no se puede apreciar el alcance de este mejoramiento, ya que esto 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 imagen 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?

---

<sup>42</sup> En base a lo señalado en el Capítulo 4, ver apartado 4.1.

En cuanto a si mejoró la imagen de la ciudad, se infiere que ello es afirmativo si se lo considera en relación al logro de homogeneizar e identificar a una ciudad con un lugar o institución, especialmente en el caso de Tandil. En Villa Gesell, los funcionarios reflexionan que se logró mejorar y establecer una imagen, principalmente interna. No obstante, esta afirmación no es respaldada por los hechos ya que la Marca fue cambiada sin impedimentos cuando asumió el gobierno del Dr. Jorge Rodríguez Erneta.

Sin embargo, en general se afirma que esta mejora no fue fruto exclusivamente de la Marca, sino que fue consecuencia principalmente de otros factores como la estabilidad que empezó a experimentar la economía argentina 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 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 recambio político en diciembre del 2007, momento en que se abandono la Marca sin oposición alguna de la comunidad.

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 IMTT pero éste no llega a consolidarse. No obstante, en ambos casos se busca, más allá de la Marca, poder trabajar en forma conjunta.

Por tanto, como balance parcial de estas cuestiones podría señalarse que el mejoramiento de la imagen fue débil, que no existió afianzamiento de las relaciones entre ciudadanos y el gobierno y que el incremento de la cooperación pública-privada fue limitado.

Otra debilidad de los procesos analizados se relaciona a que las estrategias están limitadas a la colocación de un logo sin el establecimiento explícito ni puesta en marcha de políticas tendientes a dar contenido, fundamento y continuidad a la Marca, debilidad más marcada en el caso de Tandil (en Villa Gesell se establecieron no hay registros de que se hayan implementado).

Asimismo, se suman otras limitaciones de los casos en estudio que se refieren a las carencias señaladas por Seisdedos<sup>43</sup>:

---

<sup>43</sup>Ver Introducción, apartado Metodología para la Elaboración de la Marca Ciudad

- Carencia de conexión con las estrategias de desarrollo económico de la ciudad: particularmente en el caso de Tandil, que se centra en una Marca Institucional o Sectorial, abocada al turismo, lo que no alcanza a reflejar, aún, la diversidad productiva del lugar.

- Carencia de suficiente voluntad política para ser tomadas en serio y mantenidas en el largo plazo: la continuidad, en general, es fundamental para la mayoría de las estrategias de desarrollo local y es importante en el caso de la Marca Ciudad, en particular, para alcanzar un posicionamiento y una instalación efectiva. En el caso de Tandil, explicitado por la oposición política, no se prevé la continuidad de la Marca, aún más, se plantea su cambio. En el caso de Villa Gesell, la Marca fue de hecho descartada con la llegada a la intendencia de representantes del Frente para la Victoria.

- Carencia de suficiente inversión en medios para cruzar el umbral de notoriedad requerido en una sociedad sobresaturada de estímulos comunicativos: esta característica de limitado presupuesto se remarca en el caso de Tandil por la falta de definición de una Tasa de Turismo.

Ahora bien, del análisis y evaluación de ambos 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 para ambas Marcas, 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, como de hecho sucedió en Villa Gesell.

En suma, y para finalizar, con esta tesis lo que se buscó fue analizar las etapas de creación e implementación de una de las herramientas del desarrollo local, la Marca Ciudad, a través de dos casos de estudio: las ciudades de Tandil y Villa Gesell.

Las evaluaciones preliminares de los casos analizados plantean que para Tandil y Villa Gesell fue limitado el aporte de esta herramienta al desarrollo local de las ciudades básicamente por las debilidades y carencias que experimentaron estos procesos.

De esta manera la investigación se constituye en un aporte y base de la cual partir en la temática de Marcas Ciudad, ya que permite conocer las debilidades y fortalezas de la herramienta a través de casos concretos para la provincia de Buenos Aires, en particular, y Argentina, en general, donde existe limitado desarrollo sobre el tema.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aghón, Gabriel y Cortés, Patricia, (1998), “Descentralización y Gobiernos Municipales en América Latina”, en Fuchs, Ricardo Jordán y Simioni, Daniela (comps.), Ciudades intermedias de América Latina y el Caribe: propuestas para la gestión urbana, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Aguilera, Miguel de y Perales, Alejandro (1994), "La imagen de las ciudades en el marketing urbano", Dossier, N° 79, Madrid: MK.
- Agüero, Brea y Mirabal (2006), Análisis de las Potencialidades de la Ciudad de Santo Domingo de Guzmán para la Construcción de su Marca-Ciudad. Trabajo de grado para optar por el título de licenciados/as en publicidad. Santo Domingo D.N.: Universidad APEC.
- Alburquerque, Francisco (1994), “Metodología para el desarrollo económico local” en Del Castillo, (1994), Manual de Desarrollo Local. Disponible en <http://www.redelaldia.org>
- Annessi, Gustavo, (2000), “Tandil ¿Ciudad turística o ciudad con turismo?. Análisis de la relación pública privada”. En: Anales Sociedad Chilena de Ciencias Geográficas. Santiago de Chile.
- Aparicio, Pedro (2004), Informe de Turismo. Crónica de una NO política turística de Villa Gesell. TGS Industria Gráfica. I.S.B.N. 987-43-8151-5.
- Araya, José María (2000), “El rol de la cooperación científico-tecnológica en los procesos de integración regional en América Latina”, Cenarios, Revista de Grupo de Estudios Interdisciplinarios sobre cultura e desenvolvimiento, nro 2. Brasil: UNESP.
- Arocena, José (2001), “Globalización, Integración y Desarrollo Local. Apuntes para la elaboración de un marco conceptual”, en Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local, Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.). Rosario: Editorial Homo Sapiens.
- Baldo, Luís (2005), Discurso de apertura del XXII Período de Sesiones Ordinarias del Concejo Deliberante Villa Gesell.
- Barzola, Pablo (2005), “Empresas y Empresarios”, Newsletter Gestión Turística. Año 3. Número 4. Octubre 2005. Disponible en <http://www.uesiglo21.edu.ar>
- Boisier, Sergio (2004), “¿Hay espacio para el Desarrollo Local en la Globalización?, en Revista de la CEPAL N° 86, Santiago de Chile: CEPAL.
- Bustamante, Rafael (2004), “Marca País - Una estrategia potenciadora de negocios turísticos y comerciales”. Disponible en <http://www.hostnews.com.ar/index.html>
- Casado, Sandra (2006), Estudio sobre la Marca País en el mundo. Centro de Investigación de imagen y Comunicación de la Universidad de Congreso. Córdoba. Argentina.
- Castellucci, Daniela (2004), “Centros Urbanos Bonaerenses: acciones promocional ciberespacio”, en Aportes y Transferencia, año 8, Vol. I. Universidad Nacional de Mar del Plata. en <http://www.redalyc.uaemex.mx>
- CEIPIL (2005) “Aportes para la implementación de la Estrategia Marca País Argentina. Planos Interno y Externo”. Tandil: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA).
- CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento), (2006). SEPTIEMBRE 2006 - NÚMERO 11. [www.cippec.org](http://www.cippec.org)
- CITAB (Centro de Investigaciones Territoriales y Ambientales Bonaerenses), (2001) “Playas de la Costa Atlántica”, Buenos Aires: BAPRO.
- Colombo Sandra (2005). Aportes para la Implementación de la Estrategia Marca País Argentina, en Seminario Nacional Marca Argentina, organizado secretaría de Medios de Comunicación Jefatura de Gabinete de Ministros, Secretaría de Turismo de la Nación y Fundación EXPORTAR.



- Colombo, Sandra (2006), “Políticas Públicas de Inserción Internacional. Oportunidades para Argentina en un mundo en transformación” Programa Estado, Desarrollo Y Políticas Públicas. CEIPIL. Facultad de Ciencias Humanas –UNCPBA.
- Cotorruelo Menta, Romero (1997), Estrategias de Desarrollo y Marketing de Ciudades. Madrid: Grupo Inmark.
- Cotorruelo Menta, Romeo (2001), “Aspectos Estratégicos del Desarrollo Local”; en Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Rosario: Homo Sapiens.
- Cotorruelo Menta, Romeo; Vázquez Barquero, Antonio (1996), “Plan Estratégico de Desarrollo Territorial (PEDT). Notas Metodológicas”.
- Dadon, J. R., 2002. “El impacto del turismo sobre los recursos naturales costeros en la costa pampeana”. En: J. R. Dadon y S. D. Matteucci, (eds.), Zona Costera de la Pampa Argentina. Buenos Aires: Lugar Editorial. ISBN 950-892-140-4
- Dipaola, Néstor (1995), La ciudad de las sierras. Reseña histórica del Tandil. Independencia Imprenta. Tandil.
- Echebarria Ariznabarreta, Koldo, (1993), “La planificación estratégica de ciudades: un enfoque metodológico”. En Boletín de Estudios Económicos. Vol. XI, N° 148.
- Federación De Cámaras de Turismo de la Republica Argentina, (2004). Boletín N° 252. 19 de Marzo de 2004. [www.intertournet.com.ar/fedecatur/boletin.htm](http://www.intertournet.com.ar/fedecatur/boletin.htm)
- Fernández, G.; Paz, S. (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. Barcelona: Universidad de Barcelona, 1 de agosto de, vol. IX, núm. 194 (94). <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-194-94.htm>> [ISSN: 1138-9788]
- Fernández, Arturo; Madoery, Oscar; Gaveglio, Silvia; Angelone, Juan Pablo; Romero, María Del Huerto (1997), “Posicionamiento, Competitividad e Imagen De La Ciudad De Rosario”.
- Fernández Güell, José M. (1997): Planificación estratégica de ciudades. Barcelona: Gustavo-Gili S.A.
- Friedmann Reinhard, (2003), “Marketing Estratégico y Participativo de Ciudades”. Ponencia presentada en la Primera Reunión de la Red de Marketing y Desarrollo Urbano “Marketing en Desarrollo Urbano”. ITESCA. Ciudad Obregón. México.
- Friedmann, R.(1995): “Identidad e Imagen Corporativa para Ciudades”. Revista Chilena de Administración Pública.
- INDEC, (2001), Censo Nacional
- INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera 2004, 2005, 2006.
- INDEC, (2005), Censo Nacional Económico 2004-2005.
- Ipsos- Mora y Araujo (2003), “Estudio Cualitativo: La Construcción de la Marca “Villa Gesell””, Buenos Aires.
- Kotler, Ph., Haider, D. y Rein, I. (1994), Mercadotecnia de localidades, México: Diana.
- Lauria, Daniel; Fuxman, Cecilia y Diez Graciela (2000), "Ventajas competitivas y oportunidades de inversión", U.N.C.P.B.A- Municipalidad de Tandil, [www.unicen.edu.ar](http://www.unicen.edu.ar)
- Leva, Germán, (2004), “Globalización, competitividad internacional y ciudad”, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.
- 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 M. y Gema Sanz (2005). “Evolución de la terminología del marketing de ciudades” Universidad de Alcalá. Disponible en <http://www.cvc.cervantes.es>
- Madoery, Oscar (1999), “El territorio como factor estratégico de desarrollo. Hacia un espacio de gestión metropolitana en el Gran Rosario”. Rosario.
- Madoery Oscar (2002), “Los desafíos locales para el desarrollo”, Disertación presentada ante la Reunión Constitutiva del "FORO DEL BICENTENARIO", Argentina.

- Management Político (2004), “Construcción de la Marca Ciudad de Villa Gesell, Provincia de Buenos Aires, Argentina”, ponencia presentada en el Congreso Internacional de City Marketing, Elche.
- Maxwell, J. (1996), “Qualitative research desing. An interactive approach”, en Applied Social Research Methods Series. Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Moro, Javier (2000), “Problemas de agenda y problemas de investigación”, en Escolar, Cora (2000), Topografías de la investigación, Buenos Aires, EUDEBA.
- Municipio de Tandil (2005), Protocolo Municipal, [www.tandil.gov.ar](http://www.tandil.gov.ar) .
- Municipio de Tandil (2006): Folletería turística, Tandil.
- Municipalidad de Villa Gesell, (2002), Plan Estratégico Villa Gesell.
- Municipalidad de Villa Gesell (2005): “Proceso de definición de un Marca Ciudad”, ponencia presentada en Congreso Citymarketing, 2005. Villa Gesell.
- Municipalidad de Villa Gesell, (2006), “Construcción de la Marca Gesell”, ponencia presentada en las Jornadas Nacionales de Administración. Noviembre de 2006
- Municipalidad de Villa Gesell (2007), “Estadística Turística 2007”. Villa Gesell.
- Noya, Javier y Ramos, Marisa, (2006), “América Latina: del riesgo país a la Marca País y más allá”, Documento de Trabajo N° 7.
- Occhipinti, Roberto, (2003), La Marca País, Buenos Aires: El autor.
- 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.
- Oviedo, Juan Jesús, (2007), No todo lo que reluce es oro...Reflexiones sobre el pasado, el presente y el futuro de algunos balnearios de la costa atlántica argentina. Segunda Parte, Villa Gesell: Impresos Printer S.C.
- Paz, Sergio y Tkachuk, Carolina (2004), “Tiempo de City Marketing: la imagen de Rosario”, en 1º Seminario Virtual "Marketing De Ciudades Y Desarrollo Urbano" de Imago Urbis.
- Petrantonio, Marcela (2003), “Innovando en la gestión local: la importancia de definir una política exterior local”, en Anales del V Seminario Nacional de Redmuni. La Reforma Municipal pendiente. Perspectivas y prospectivas. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza.
- Presidencia de la Nación (2004), Documento Fundacional. Marca Argentina. Secretaría de medios de comunicación y Secretaría de Turismo. Presidencia de la Nación.
- Pujadas Romá y Font Jaime (1998), Ordenación y planificación territorial. Madrid: Síntesis.
- Ramos, Marisa y Noya, Javier (2006), “América Latina: del riesgo país a la Marca. País y más allá”. Documento de Trabajo. Real Instituto Elcano.
- Seisdodos Hermenegildo (2006): “La Marca Ciudad como Antídoto para la “Bonsainización” del ‘City Marketing’”. Harvard-Deusto Business Review N° 76 (septiembre/octubre, 2006). Ediciones Deusto.
- Singer, Ch.(1988), Kommunale Imageplanung, en: Archiv für Kommunalwissenschaften, 2/1988, pág. 271f. citado en Friedmann Reinhard “Marketing Estratégico y Participativo de Ciudades”. Primera Reunión de la Red de Marketing y Desarrollo Urbano “Marketing en Desarrollo Urbano”. ITESCA. Ciudad Obregón. México Noviembre 2003.
- Tamayo Sáez, Manuel (1997), “El análisis de las políticas públicas”, en Bañón, Rafael y Carrillo, Ernesto (comps.) La nueva Administración Pública, Alianza Universidad, Madrid.
- Tauber, Fernando (1998), Villa Gesell: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo, Universidad Nacional de La Plata.
- Vidal, Alicia (2007), “Rosario presenta su nueva marca ciudad” en Infobaeprofesional. 24-05-2007. Disponible en <http://marketing.infobaeprofesional.com>

## **SITIOS DE INTERNET:**

### **Diario Clarín:**

Sitio: [www.clarin.com.ar](http://www.clarin.com.ar)

### **Diario La Nación:**

Sitio: [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)

### **Diario Página/12:**

Sitio: [www.pagina/12.com.ar](http://www.pagina/12.com.ar)

### **Diario online de la Industria del Turismo y la Hospitalidad**

<http://www.hostnews.com.ar>:

### **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina:**

Sitio: [www.indec.mecon.gov.ar](http://www.indec.mecon.gov.ar)

### **Marca Argentina:**

Sitio: [www.marcaargentina.gov.ar](http://www.marcaargentina.gov.ar)

### **Ministerio de Economía y Producción de Argentina:**

Sitio: [www.mecon.gov.ar](http://www.mecon.gov.ar)

### **Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Brasil:**

Sitio: [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)

### **Marca Brasil:**

Sitio: [www.marcabrasil.org.br](http://www.marcabrasil.org.br)

### **Portal Brasileiro de Turismo:**

Sitio: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)

### **República Federativa de Brasil:**

Sitio: [www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br)

### **Gobierno de la República de Chile:**

Sitio: [www.gobiernodechile.cl/](http://www.gobiernodechile.cl/)

### **Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile:**

Sitio: [www.minrel.gov.cl/](http://www.minrel.gov.cl/)

### **PROCHILE. Programa de Fomento a las Exportaciones Chilenas:**

Sitio: [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)

### **Presidencia de la República de Uruguay**

Sitio: [www.presidencia.gub.uy/](http://www.presidencia.gub.uy/)

### **Uruguay XXI:**

Sitio: [www.uruguayxxi.gub.uy/](http://www.uruguayxxi.gub.uy/)

### **Uruguay Natural:**

Sitio: [www.uruguaynatural.com](http://www.uruguaynatural.com)

## **TANDIL:**

### **Municipio de Tandil:**

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

### **tandil.com. el sitio de Tandil:**

Sitio: [www.tandil.com.ar](http://www.tandil.com.ar)

### **Viví Tandil:**

Sitio: [www.vivi-tandil.com.ar](http://www.vivi-tandil.com.ar)

### **Diario El Eco:**

[www.eleco.com.ar](http://www.eleco.com.ar)

Notas:

- 26-10-2001: “Los Prestadores Privados avanzan firmemente sobre el objetivo de consolidar la Marca Tandil”.
- 17-06-2002: “Ingresa al Concejo Deliberante el proyecto de ordenanza de la marca Tandil”.

- 21-02-2004: “Turismo promocionó a Tandil en Montevideo”.
- 20-08-2005: “Búsqueda de estrategias para mantener la rentabilidad”.
- 30-12-2006: “La Tasa de Turismo, sus razones y objetivos”.
- 21-01-2007: “Nuevas autoridades en la Cámara de Turismo”.
- 26-11-2007: “La Piedra Mágica”. Ferrer Antonio.

**Diario abchoy:**

[www.abchoy.com.ar](http://www.abchoy.com.ar)

Notas:

- 27-01-2007: “La Cámara de Turismo quiere que empiece a funcionar el Instituto Mixto”.
- 1-12-2007: “Tasa de Turismo: Un mecanismo eficiente de financiamiento”.
- 26-01-2008: “Negociaciones para definir la Tasa de Turismo”.

**VILLA GESELL:**

**Municipio de Villa Gesell:**

[www.villagesell.gov.ar](http://www.villagesell.gov.ar)

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

[www.gesell.com.ar](http://www.gesell.com.ar)

**Consultora de la Marca Gesell:**

<http://www.managementpolitico.com.ar>

**Diario Mensajero de la Costa**

[www.diario-elmensajero.com.ar](http://www.diario-elmensajero.com.ar)

Notas:

- 27-03-2006: “Pequeña experiencia geselina”.

**Cabañas el Taniel:**

[www.cabaniaseltaniel.com.ar](http://www.cabaniaseltaniel.com.ar)

**ANEXO N° 1**  
**ORDENANZA MARCA TRADICIONAL TANDIL**

EL HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE TANDIL  
SANCIONA CON FUERZA DE ORDENANZA

Artículo 1° - Créase la Marca “Producto Tradicional - Tandil”, la que será utilizada para la comercialización de productos industriales y alimentarios, procesados o en estado natural. Los mismos se registrarán por el presente reglamento.

Artículo 2° - Se entiende por Marca “Producto Tradicional - Tandil” a la distinción que otorga la Municipalidad de TANDIL a un producto reconocido de producción o fabricación local.

Artículo 3° - La Licencia de Uso de la Marca “Producto Tradicional Tandil” podrá ser solicitada ante la Municipalidad de Tandil – Secretaría de Promoción y Desarrollo, por toda persona física o jurídica, dedicada a la producción o fabricación de productos que demuestren una antigüedad mínima de 5 (cinco) años. Los requisitos y procedimientos para la obtención se detallan en los Anexos que forman parte de la presente.

Artículo 4° - La Municipalidad de Tandil como entidad que otorga la Licencia de Uso tendrá las siguientes funciones:

- a) Escoger el logotipo, distintivo que identificará a la Marca “Producto Tradicional - Tandil”.
- b) Gestionar y obtener la inscripción de la Marca ante el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual.
- c) Conceder las Licencias de Uso a los solicitantes que cumplan con la totalidad de los requisitos necesarios.
- d) Expedir las Licencias Parciales de Uso, cuyos contratos forman parte de la presente como Anexo 2, las obleas numeradas y los demás instrumentos de control que se establezcan.
- e) Percibir los aranceles, contribuciones, multas y demás recursos afectados que le correspondan, destinándolo al Fondo denominado Fondo “Marca Producto Tradicional - Tandil”.
- f) Crear y administrar el Registro de Licencias de Uso de la Marca.
- g) Disponer de un Régimen de Sanciones para los Licenciarios que cometan infracciones al reglamento.
- h) Promocionar el sistema y velar por el prestigio de la Marca “Producto Tradicional - Tandil”.

Artículo 5° - Créase el Fondo denominado “Producto Tradicional Tandil”, que estará constituido por los ingresos producto de la adquisición de la Obleas, multas, contribuciones y demás recursos.

Artículo 6° - Créase el Consejo Asesor de la Marca “Producto Tradicional – Tandil”. El mismo estará integrado por:

- 2 (dos) representante de la Municipalidad de Tandil
- 1 (un) representante por cada una de las Empresas beneficiarias del uso de la marca.
- 1 (un) representante de la UNICEN

y tendrá las siguientes funciones:

- Oficiar de organismo asesor.
- Desarrollar y actualizar los protocolos de producción de los diferentes productos.
- Propiciar y llevar adelante el uso e imposición de la marca en el mercado.
- Revisar antecedentes de las empresas que desean ingresar al uso de la licencia de la marca.

Artículo 7° - Con el objeto de protocolizar la producción y controlar la calidad de los productos amparados por la Marca “Producto Tradicional - Tandil” se celebrará convenio de colaboración con la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Quedando supeditado los controles y fiscalización de los procesos elaborativos de productos alimenticios, determinación de aptitud, rotulación, transporte, distribución y venta sujeta al contralor de la Dirección de Bromatología y Laboratorio Zonal de Tandil.

Artículo 8° - Para la obtención de la Licencia de Uso de la Marca “Producto Tradicional Tandil” se deberá cumplir los siguientes requisitos:

- A) Antigüedad mínima de 5 (cinco) años de actividad de la Empresa solicitante en el Partido de Tandil.
- B) Obligaciones Fiscales y Tributarias vigentes en la Jurisdicción de la Municipalidad de Tandil, al día.
- C) Elaboración del Producto a proteger dentro de los límites del Partido de Tandil.
- D) Encuadramiento del o los productos a proteger en los protocolos de elaboración y/o fabricación.
- E) Ventas sostenidas durante los últimos 3 (tres) años.
- F) Seguimiento estricto de las normativas higiénico-sanitarias municipales, provinciales y nacionales vigentes para cada producto.

La Licencia de Uso de la Marca “Producto Tradicional Tandil” se gestionará ante la Secretaría de Promoción y Desarrollo de la Municipalidad de Tandil.

Asimismo la solicitud para la obtención de la Licencia Parcial de Uso deberá incluir:

1. Producto para el que se solicita el uso de la Marca
2. Copia de la Habilitación Municipal o la que correspondiere del establecimiento solicitante
3. Documentación que acredite la titularidad del establecimiento
4. Situación respecto de los tributos municipales
5. Comprobantes de ventas efectuadas durante los últimos 3 (tres) años
6. Copia del formulario de inscripción ante la AFIP

Artículo 9° - Dentro de los treinta (30) días de la presentación de la solicitud la Municipalidad de Tandil deberá aceptar, rechazar, solicitar aclaraciones o sugerir las modificaciones que estime necesarias. Una vez aprobada la solicitud, los productos deberán completar los demás requisitos legales y reglamentarios establecidos en un plazo de noventa (90) días.

Artículo 10° - La Municipalidad de Tandil podrá modificar el registro cuando se hayan producido cambios en las condiciones originales.-

Artículo 11° - Los gastos que demande el funcionamiento de la Marca “Producto Tradicional - Tandil”, serán atendidos con los recursos proporcionados por el Fondo creado en el Art. 5 de la presente.-

Artículo 12° - Tendrán asimismo como destino el Fondo previsto en el Art. 5° los siguientes recursos:

- A) Previsiones presupuestarias anuales que disponga el Departamento Ejecutivo.
- B) Contribuciones, legados y/o donaciones generadas en la ayuda económica dispuesta por las personas públicas o privadas interesadas en el funcionamiento del sistema.
- C) Multas que se apliquen por infracciones a lo dispuesto en la presente.
- D) Percepción de aranceles por la expedición de logos y demás servicios derivados de la aplicación del sistema.

Artículo 13° - No podrán registrarse como Licenciarios aquellos postulantes cuyos productos finales no sean elaborados en el Partido de Tandil. Serán rechazadas asimismo las solicitudes que no cumplimenten cualquiera de los restantes requisitos de admisión.-

Artículo 14° - Regístrese, dése al Libro de Actas y comuníquese al Departamento Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE TANDIL A LOS VEINTICINCO DÍAS DEL MES DE JULIO DEL DOS MIL DOS.

Registrada bajo el N° 8695

Asunto N° 534/02

## **ANEXO N° 2**

### **ESTATUTO DEL INSTITUTO MIXTO DE TURISMO DE TANDIL (IMTT)**

Esta figura se encuadra en la nueva Ley Nacional de Turismo y entre sus características y finalidades se pueden mencionar que:

- Permite definir acciones que tendrán continuidad en el mediano y largo plazo. Es independiente de los mandatos del gobierno de turno y de la jerarquía municipal atribuible.
- La efectividad de sus acciones permite una mayor agilidad para dar respuesta a los requerimientos de la demanda.
- Participa toda la comunidad.
- Cuenta con recursos propios.
- No genera gastos adicionales de funcionamiento; la Dirección de Turismo será el brazo ejecutor y el I.M.T.T. funciona sin costos operativos, sirviéndose de la estructura municipal en materia de recursos operativos, administrativos, edificios, tecnológicos y humanos.
- Se enriquece con el aporte de experiencias y conocimiento de los actores privados.

#### **Objetivos**

- 1) Ser canal de articulación entre los sectores público y privado ejerciendo un rol dinámico, participativo y representativo a fin de sugerir políticas turísticas innovadoras, colaborando en la implementación de las mismas.
- 2) Participar en la planificación turística, de acuerdo a un criterio responsable, asegurando la sustentabilidad económica, sociocultural y ambiental del destino.
- 3) Desarrollar e implementar los programas y estrategias de promoción turística del destino.
- 4) Colaborar en la generación de recursos para la ejecución de las acciones planteadas, controlando que se inviertan en forma eficiente, equitativa entre las partes y asegurando la calidad del destino.

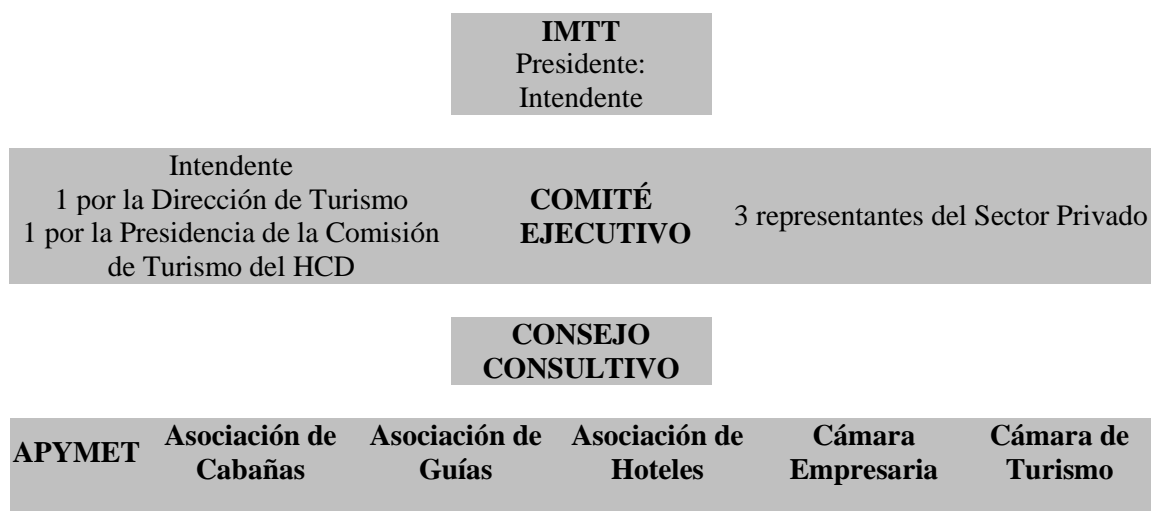
#### **Funciones**

- 1) Desempeñarse como un órgano de coordinación y consulta entre los sectores públicos y privados que participan en la actividad turística.
- 2) Promover, implementar y controlar las acciones tendientes al cumplimiento de los objetivos, manteniendo una comunicación fluida y consensuada entre los sectores intervinientes.
- 3) Identificar y propiciar una imagen corporativa de Tandil asociada a la calidad de sus productos turísticos y su genuina producción local.
- 4) Ser organismo de consulta en el análisis de propuestas de desarrollo, planeamiento, nuevos productos y actividades turísticas.
- 5) Propiciar y respaldar medidas tendientes al desarrollo del destino turístico comarcal en forma sustentable y en armonía con el ambiente.
- 6) Proponer legislación turístico/ambiental.
- 7) Planificar la Comunicación Institucional para el corto mediano y largo plazo, manteniendo un sistema sostenido de difusión.
- 8) Planificar, elaborar e implementar anualmente los programas de promoción, comercialización y difusión en forma individual y en conjunto con el Partido, la comarca, corredor, la región, provincia y la Nación.



- 9) Promover y apoyar la promoción del destino generando congresos, convenciones, reuniones, ferias, eventos sociales, culturales y deportivos, que permitan la inserción de Tandil y la zona como destino turístico.
- 10) Propiciar la Investigación de mercados actuales y potenciales como así también la vinculada a los aspectos socioeconómicos, naturales y culturales.
- 11) Colaborar en la recolección de datos y proporcionar la información de base necesaria para la toma de decisiones.
- 12) Capacitar a los diferentes actores relacionados para lograr calidad en los servicios y productos a través de un proceso de mejora continua.
- 13) Proponer y realizar campañas de concientización y educación, formales y no formales, destinadas a la población en general.
- 14) Generar fondos y administrarlos eficientemente ejerciendo el control de los mismos con presentaciones periódicas de informes, monitoreando la ejecución de las acciones planeadas controlando la equidad entre las partes y sustentabilidad en el tiempo.
- 15) Celebrar contratos o convenios, aceptar subsidios, donaciones adquirir bienes muebles o inmuebles, contratar locaciones y celebrar cualquier otro tipo de contrato tendiente al logro de los objetivos del Instituto.

## Composición



Fuente: Municipio de Tandil.

## Recursos

- Se acordó la creación de una **tasa al turismo**.
- Se creará un fondo afectado, integrado por el aporte del sector privado en contribución por tasa mas igual monto aportado por el Municipio desde sus recursos corrientes.
- El destino final de los recursos que se afecten serán sugeridos por el Consejo Consultivo y decididos por el Comité Ejecutivo del I.M.T.T.
- El Consejo Consultivo será el organismo encargado de auditar el estricto cumplimiento de la disposición final de dichos Fondos Afectados.
- Los integrantes del Consejo Consultivo y los representantes del Gobierno Comunal firmaron un Acta de Entendimiento donde se comprometen a trabajar en el diseño de la Tasa al Turismo, bajo las siguientes premisas.