

**LA MARCA - CIUDAD COMO HERRAMIENTA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA****¿Instrumento de inserción nacional e internacional?***Mariana Calvento\***Sandra Silvia Colombo\*\***Universidad Nacional del Centro de la  
Provincia de Buenos Aires - Argentina*

**Resumen:** La presente investigación analiza la Marca-Ciudad, una nueva herramienta implementada como instrumento de inserción nacional e internacional por algunos gobiernos locales. La modificación en las funciones y los desafíos que enfrentan los gobiernos subnacionales, conjuntamente con las transformaciones en las lógicas empresariales, constituyeron un escenario en el cual la estrategia Marca-Ciudad comenzó a considerarse como una herramienta alternativa para alcanzar el desarrollo conjunto de ciudades y empresas a través de la promoción del turismo y el posicionamiento de la ciudad. En ese sentido, el trabajo indaga sobre los procesos de creación e implementación de Marca-Ciudad en la Argentina, particularmente analizando municipios pertenecientes a la Provincia de Buenos Aires, tomando como casos de estudio a Tandil y de Villa Gesell, entre los años 2003-2007. De esta manera, por medio de casos concretos se profundiza sobre las características, fortalezas y debilidades que adquieren los procesos en ciudades argentinas, a través de tres planos de análisis: la creación, la implementación y la comparación de la Marca-Ciudad en los casos en estudio.

**PALABRAS CLAVE:** Marca-Ciudad, gobiernos locales, estrategias de inserción, turismo.

**Abstract:** *City-Brand as a Tool of Tourism Promotion. Is it an Instrument of National and International Positioning Strategy? This article analyzes the City-Brand, a recent tool implemented by local governments. Some changes in borough functions and in business' logics allowed the implementation of new policies. In this context, the City-Brand policy proposes an alternative way of development for cities and private companies, making a substantial contribution to tourism promotion and positioning strategy. Therefore, the present research aims to examine the creation and implementation of City-Brand in Argentina, taking two cases studies: the municipalities of Tandil and Villa Gesell in the province of Buenos Aires, Argentina, during the period of 2003-2007. Then, through real cases the paper analyzes the characteristics, weakness and strengths of the creation and implementation of City-Brand in Argentinean cities.*

**KEY WORDS:** *City-Brand, local governments, positioning strategy, tourism.*

---

\* Licenciada en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (U.N.C.P.B.A.), Argentina. Master en Desarrollo Local (Universidad Nacional de San Martín (UNSAM-UAM). Doctorando en Ciencia Política (UNSAM). Investigadora del C.E.I.P.I.L.-U.N.C.P.B.A. E-mail: marianacalvento@yahoo.com.ar.

\*\* Profesora de Historia por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (U.N.C.P.B.A.), Argentina, Magíster en Relaciones Internacionales (UNCPBA) y Doctora en Sociología (UNESP/Brasil). Docente y Co-directora del CEIPIL-UNCPBA. Categoría en Investigación III. Directora de Servicios de Consultoría para la Estrategia "Marca Argentina". E-mail: s\_s\_colombo@yahoo.com.

## **INTRODUCCIÓN**

El artículo analiza la Marca-Ciudad, definida en términos de estrategia de gestión de imagen que ha sido desarrollada desde hace algunos años en importantes ciudades del mundo, y que recientemente comenzó a ser utilizada por municipios de Argentina. La Marca-Ciudad se presenta como una política pública, creada y coordinada por el Estado subnacional, es decir, por la unidad institucional o nivel del poder ejecutivo, componente de un gobierno de un Estado Nacional, como son las ciudades, regiones, municipios u otros poderes locales. La Marca-Ciudad se destina principalmente a potenciar las capacidades de los territorios, desplegar sus ventajas competitivas y posicionarlos nacional e internacionalmente, objetivo que, en general, se persigue a partir de la promoción del turismo con la pretensión de generar externalidades y efectos multiplicadores a futuro.

Las políticas de imagen tendientes a posicionar competitivamente a las ciudades deben ser entendidas como nuevas herramientas surgidas en el marco de procesos concatenados presentes desde hace al menos dos décadas, como la interdependencia económica, la globalización de la información, o la conformación de un nuevo orden internacional a partir del predominio de las reformas neoliberales que alentaron la descentralización de los Estados (Keohane y Nye, 1988).

Con relación a este último punto, existió una transferencia progresiva del poder decisorio a instancias subnacionales, lo que provocó cambios paulatinos en los ámbitos de actuación de los gobiernos locales agregando a sus funciones tradicionales (obra pública, provisión de servicios básicos, regulación de la vida comunitaria), el diseño e implementación de estrategias de desarrollo económico y social tendientes a la generación de ventajas competitivas territoriales y de asistencia a la competitividad empresarial (Fernández et al, 1997:3). Los municipios comenzaron a participar más activamente en el escenario nacional e internacional a través del incremento en el número de vínculos comerciales, culturales, tecnológicos o políticos con otras ciudades o regiones (Colacrai y Zubelzu, 1998). En esta densa trama de vínculos “externos” adquirió importancia la creación, fortalecimiento o reinstalación de Marcas-Ciudad con capacidad para impactar en la imagen gestada entre los visitantes, nuevos residentes o potenciales inversores.

Como señala Singer (1998:271), es necesario recordar que la imagen de un territorio se ha tornado una variable fundamental para incentivar (en el caso de que sea positiva) o dificultar (sí es negativa) las inversiones o la radicación de empresas. A los factores tradicionales que incidían en la decisión de localizar una inversión (como el costo del transporte o la existencia de infraestructura), se les suman en la actualidad nuevos componentes “sujetos a criterios de valorización más subjetivos” como la cultura empresarial, el nivel de renta y la identidad e imagen territorial (Cotorruelo Menta, 2001: 118).

Las estrategias de Marca-Ciudad cuentan con el antecedente de la elaboración de Marcas a nivel país, siendo numerosos los Estados que han desarrollado experiencias de construcción e

implementación de Marcas en las últimas décadas (CEIPIL-UNCPBA, 2005). En el caso particular de Argentina, la decisión 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. En su documento fundacional se define a la Marca Argentina como “la utilización de los factores diferenciales del país –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 de la Nación, 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.

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

La Marca-Ciudad ha demostrado cierta eficacia en países desarrollados, ya que según Fernández y Paz (2005:4) 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”.

No obstante, no hay clara evidencia de ello en los países en desarrollo ni en las ciudades o municipios intermedios. Por tanto, ¿en qué sentido aportan al desarrollo de las ciudades argentinas estas herramientas?. ¿Cómo se han gestionado las Marca-Ciudad en la provincia de Buenos Aires, Argentina? ¿Qué beneficios o amenazas trae su implementación en una ciudad o municipio intermedio de dicha región?

En base a estos interrogantes, el objetivo general del presente trabajo es comparar la creación e implementación de la Marca-Ciudad en Tandil y en Villa Gesell en el período 2003-2007, indagando sobre las características de los procesos, sus fortalezas y debilidades como instrumentos para la promoción de las ciudades. La elección del análisis de los casos de Villa Gesell y de Tandil (Figura 1), se justifica en que ambos son experiencias novedosas de distritos de tamaño intermedio que han conseguido diseñar, implementar y sostener estrategias concretas de Marca-Ciudad en la Argentina.

Ambas Marcas fueron creadas y puestas en funcionamiento entre los años 2003 y 2004, y aunque poseen una funcionalidad similar, una y otra se diseñaron y establecieron con un proceso de características diferentes. Como un primer acercamiento, se puede señalar que la Marca de Villa Gesell se presentó como una Marca construida de manera muy sólida, siguiendo una metodología coincidente con la utilizada en la creación de la Marca Argentina y, a diferencia de otros casos,

sustentándose en un Plan Estratégico de la ciudad. Por el contrario, la Marca Tandil se estableció bajo parámetros singulares, propios del caso de esta ciudad. Ahora bien, esta diferencia en la metodología utilizada en su creación, ¿marcó divergencias en la implementación y en los resultados de ambas Marcas?

Figura 1: Ubicación de Tandil y Villa Gesell en la Provincia de Buenos Aires, Argentina



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

En ese sentido, la investigación se aboca a realizar una breve definición conceptual de la Marca-Ciudad, para luego avanzar en la comparación de los casos específicos de Tandil y Villa Gesell. Para ello, en principio, se realiza una caracterización de ambas ciudades particularizada en la actividad turística. Posteriormente, se presentan 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 con relación a la identidad. Por último, 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 existentes.

Para el análisis, se recurrió a un abordaje cualitativo utilizando fuentes secundarias entre las que se encuentran documentos, memorias, datos estadísticos, como así también fuentes primarias a través de entrevistas a los principales actores que participaron en el establecimiento de las Marca-Ciudad.

## TEORÍA Y METODOLOGÍA DE LA MARCA-CIUDAD

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 Gema Sanz, 2005:6). 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 *et al*, 2006:1).

En una Marca-Ciudad deben intervenir entremezclados los conceptos de identidad e imagen. Se define identidad 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, 2005:4). Según López Carmona (2004:4), para llegar a conocer la identidad se debe buscar responder a las siguientes preguntas: ¿cómo se define la propia ciudad? ¿Qué elementos la identifican? ¿Con quién se compara? ¿Qué utiliza para describirse?

En el trabajo preparatorio para la Marca Rosario (Fernández *et al*, 1997) se señala que la identidad se refuerza cotidianamente a partir de procesos de participación que permitan una adecuada definición y difusión de la “imagen propia”. Esto promueve un mayor grado de consenso local, un sentido de pertenencia en los ciudadanos, 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. Toda ciudad tiene una imagen, pero lo importante es evolucionar hacia algo más poderoso, que agregue valor a los esfuerzos públicos, institucionales y comerciales y, en general, a todas las actividades políticas, económicas y culturales donde se involucra la identidad. La construcción de imagen se denomina en términos de marketing “posicionamiento”, esto es, que la Marca logre un lugar en la percepción del ciudadano o consumidor. López Carmona (2004:4) propone llegar a establecer la imagen de la ciudad a través de las siguientes preguntas: ¿Cómo la ven sus propios habitantes? ¿Cómo se percibe la ciudad más allá de su municipio?

Ambas, identidad e imagen pueden ser gestionadas. Para reconstruir la identidad territorial es necesario “trabajar (estudiar, planificar y ejecutar acciones coordinadas) para lograr una identificación o auto adhesión 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 Menta, 2001:123). A su vez, la imagen territorial como extensión imaginaria en el público de la identidad territorial, debe reconocer y diferenciar aquellos atractivos, sucesos históricos, íconos y productos particulares del territorio, acotando el riesgo de que se pierdan en medio de la “jungla” comunicativa” (Cotorruelo Menta, 2001:123).

En este punto es necesario señalar que, atendiendo a las experiencias de Marcas ya existentes, se observan, en primer lugar, diferentes concepciones respecto a qué es la Marca-Ciudad, las cuales determinan distintas formas de implementación de esta herramienta.

En la primera interpretación se considera que un concepto central en la construcción de la Marca-Ciudad es el marketing territorial. Este tipo de marketing es definido como “el proceso de gestión de los recursos de la ciudad cuyo objetivo es fortalecer la aceptación de los elementos de valor que ésta incorpora, atendiendo a las necesidades de los distintos públicos-objetivos” (Loreto y Gema Sanz,

2005:3). El marketing territorial adopta como objetivo el desarrollo de una imagen pública de aceptación en referencia a la ciudad o región y los atractivos que contenga. Desde esta definición parece concebirse a la Marca-Ciudad como un fin en sí mismo, como una herramienta que por sí sola (mediante la creación de un logotipo, un lema y campañas de difusión) contribuye al desarrollo territorial.

La segunda interpretación intenta dar un enfoque más acabado, sosteniendo que la Marca-Ciudad no se limita a un simple logotipo, 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 elemento que potencia las posibilidades de inserción competitiva en el sistema urbano mundial” (Fernández y Paz, 2005:4).

La tercera corriente toma a la imagen y a la Marca como herramientas que se incluyen dentro de Planes Estratégicos y es desde allí que estos instrumentos 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).

En segundo lugar, y atendiendo siempre a las experiencias de Marcas territoriales previas, 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 a otras sub-Marcas y a los distintos ámbitos de la ciudad (turístico, empresarial, cultural, deportivo, científico); mientras que en el segundo, tiende a fomentar algún aspecto específico, generalmente el turismo. Del análisis de diversas estrategias de Marca-País, como por ejemplo los casos de Brasil y Uruguay, y de Marcas-Ciudad como Rosario (Provincia de Santa Fe, Argentina) y Olavarría (Provincia de Buenos Aires, Argentina), se constata que es predominante la dimensión turística y que la misma se constituye como la principal carta de presentación mediante campañas que buscan un posicionamiento como destinos diferenciados.

Por lo tanto, la Marca-Ciudad puede ser concebida como marketing territorial, como promotora de la identidad o como herramienta que cobra sentido si se enmarca en planes estratégicos. Asimismo, puede surgir con una orientación sectorial o integral. En la presente investigación se contemplarán estas categorías buscando constatar si los dos casos de estudios, Villa Gesell y Tandil, se enmarcan en alguna o en la combinación de estas modalidades.

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

1. Elaborar el Diagnóstico de Situación de la ciudad y sus potencialidades a desarrollar, a partir de investigaciones en ámbitos internos y externos, estudios de seguimiento en los medios de comunicación, encuestas de opinión, etc.

2. Identificar los grupos de interés públicos y privados, internos y externos, que deban participar en la elaboración y en la gestión de la estrategia de Marca. Se incluyen: ciudadanos, visitantes, inversores, empresarios, medios de comunicación, instituciones públicas, administraciones, agrupaciones vecinales, mundo cultural, deportivo y artístico, universidad, etc.

3. Formular la visión de la ciudad.

4. Diseñar el Programa de Identidad de la ciudad.

5. Determinar los Atributos diferenciales de imagen de la ciudad y los Argumentos comunicativos, y definir los valores emocionales y racionales de la Marca, lo que se denomina *Brand Feeling*.

6. Diseñar los planes de comunicación y de marketing territorial a partir de la utilización de herramientas como símbolos y eslogan que se apliquen a todo programa de promoción, divulgación y apoyo a la comercialización de productos y servicios en el ámbito nacional e internacional. En algunos casos, el símbolo fue escogido mediante concurso público, y en otros fue creado directamente por una empresa privada contratada a tal fin.

7. Definir el público destinatario de las políticas de promoción, los segmentos sociales y nichos económicos que serán objetivos prioritarios.

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

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

En segundo lugar, es necesario generar una enriquecedora sinergia entre los empresarios y los representantes del gobierno local, fundamental para estimular la competitividad turística y productiva.

Por último, una Marca debe ser considerada una política pública, y el Estado, debe ser el que supervise la construcción de una imagen integral que esté respaldada con calidad. Será el responsable final de dar un enfoque correcto, planificado, sostenido, coherente, diferenciador e integrador de todas las actividades y participantes que definen a las ciudades.

Una vez expresadas estas consideraciones, a continuación, se presentarán sintéticamente las experiencias de Marca-Ciudad de Tandil y de Villa Gesell.

### ANÁLISIS DE LA MARCA TANDIL Y DE LA MARCA GESELL

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, en la región centro-este de Argentina (Figura 1). Geográficamente, ambas poseen atributos y atractivos distintivos: Tandil es ciudad de paisajes serranos y Villa Gesell ciudad de Mar (Imagen 1).

Imagen 1: Vistas de los atractivos de Tandil (arriba) y Villa Gesell (abajo)



Fuente: Fotografía de las autoras

Con más de un siglo de antigüedad por sobre Villa Gesell, la ciudad de Tandil cuenta, según estimaciones del censo nacional de población 2001, con aproximadamente 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.).

En términos económicos, Tandil y Villa Gesell poseen una tasa de actividad elevada, mayor en el caso de esta última. En términos productivos, la diversidad es la característica de Tandil que tiene un amplio desarrollo del sector primario -con sus actividades agrícolas-ganaderas y mineras-, del sector secundario -principalmente en el rubro metalmecánica y alimenticio-, e incluso del sector terciario donde el turismo se transformó en la actividad con mayor crecimiento en los últimos años.

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, como consecuencia de la crisis económica nacional, se comenzaron a estimular otras aristas de la actividad en Tandil, producto del incremento del arribo de turistas durante todo el año, lo que alentó el surgimiento de nuevos y mejorados servicios.

En la actualidad, las principales propuestas de la ciudad giran en torno al turismo alternativo, ecoturismo y turismo rural. Se ofrecen actividades que permiten relacionarse con la naturaleza como el *trekking*, escalada o *rappel*, vuelos en planeador, ultraliviano, *mountain bike*, *cuatriciclos*, cabalgatas, travesías en 4x4, golf, polo, pesca, avistaje de fauna y flora autóctonas, entre otras.

La ciudad, con el paisaje de las sierras más antiguas del mundo, los puntos de atracción turística tradicional (como el Cerro y la Piedra Movediza, el Parque Independencia, El Calvario, El Centinela, la Reserva Natural Sierra del Tigre o el Lago de Fuerte), y la diversidad de opciones para actividades en la naturaleza, se presentan como un importante destino para el turismo durante todo el año. 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 la ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, Argentina.

Por su parte, el turismo de Sol y Mar en Villa Gesell fue y es la actividad principal del lugar gracias a la existencia de 10 kilómetros de playas con aguas cálidas, dunas vírgenes, y parques ubicados en las cercanías. A raíz de ello se evidencia un desfasaje entre ambas ciudades sobre la cantidad de hoteles, hosterías, cabañas así como de servicios al turista (Cuadro 1).

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), hacia fines de los años 1990 la Ciudad de Villa Gesell en el ámbito nacional era 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 suma, ciudades con particularidades distintas optan por una estrategia similar: establecer una Marca para su ciudad. Pero, ¿lo hicieron de la misma manera?, ¿con qué objetivos?, ¿cómo se implementaron?, ¿utilizaron iguales metodologías? Para dar respuesta a estos interrogantes, se presentan en primer lugar, los antecedentes.

Cuadro 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 folletería turística, Municipio de Tandil (2005) e Informe 2007 Secretaría de Turismo y Cultura. Villa Gesell

### Antecedentes de la Marca Tandil

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

La Marca orientada hacia el turismo tiene sus orígenes en el año 2001, momento en que se lanza “una alta promoción de la ciudad 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, 2007:67). En ese sentido, y en ese mismo año, se contrató a la agencia “Nuevos suplementos S.A.” que se encargó de promover a Tandil desde Buenos Aires con el objetivo de colocar la Marca Tandil en los medios gráficos. Se desarrolló una campaña publicitaria que incluía un logotipo donde las sierras eran el principal atributo y el eslogan -“Necesito Tandil, tan cerca, tan lindo”- asociaba a la ciudad con una “alternativa para desestresarse”.

Durante el año 2002 hubo un intento de establecer una Marca que no fuera para el sector turístico sino para promocionar 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, sancionada en el año 2002 que delinea sus funciones y limitaciones, “para la comercialización de productos industriales y alimentarios, procesados o en estado natural”. 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 (2007:70).

En 2004, en un contexto donde Tandil claramente se posiciona como nuevo destino turístico durante todo el año, el Municipio contrató a la Consultora en Turismo Sustentable “Torrejón y Asociados” para llevar adelante las tareas de facilitación y asistencia técnica para la promoción de la ciudad y la planificación de estrategias turísticas. Con tal motivo, se organizaron talleres donde concurrieron representantes de los sectores público y privado para consensuar el perfil deseado para Tandil ([www.tandil.gov.ar](http://www.tandil.gov.ar)).

Simultáneamente, se crea 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 colaborar en la implementación de las mismas en el mediano y largo plazo. Estas iniciativas dieron como resultados algunos acuerdos básicos sobre los cuales formular e implementar políticas relacionadas con la promoción turística de la ciudad: se definió el perfil de Tandil 2004-2014 como “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” (IMTT, 2004:1). Además se acordó en aspirar a “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” (IMTT, 2004:1).

Actualmente, este instituto ve dificultada su actuación básicamente porque no cuenta con recursos para llevar adelante sus propuestas. La Tasa de Turismo, cuyos fondos se destinarían a sustentar la institución y a financiar “la política de promoción del IMTT tendiente al desarrollo de la Marca Corporativa Tandil”, aún al año 2008 no se encuentra aprobada (Diario El Eco de Tandil, 2006).

Por lo tanto, si bien la Marca Tandil no surge de un Plan Estratégico estrictamente hablando, toma como guía los lineamientos establecidos en los trabajos preparatorios del IMTT que le otorgan una visión de largo alcance.

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

Desde el año 2003, con el arribo del Intendente del Partido Radical, el Dr. Miguel Lunghi, se comienza a promocionar a la ciudad bajo el eslogan “Tandil, Lugar Soñado”. El establecimiento de

esta Marca en Tandil tuvo objetivos variados. Por un lado, se buscó una diferenciación con períodos de gobierno anteriores. Por otro, se pretendió instaurar una imagen homogénea en todos los ámbitos del gobierno municipal. Finalmente, los representantes del municipio plantearon la necesidad de establecer una identificación de la ciudad, fundamentalmente en el aspecto turístico. Esta identificación implicó asociar a Tandil con la imagen de un lugar donde se preservan las pequeñas escalas y la tranquilidad, pero que otorga servicios y atención calificada.

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

### **Proceso de creación de la Marca Tandil**

En Tandil, el proceso estuvo restringido a dos etapas. La primera donde se realizó un estudio a cargo del diseñador gráfico Pomy Levy, que desde el año 2003 trabaja para el municipio, para determinar la imagen que identificaría Tandil y que se usaría para la estrategia de marketing. En la segunda etapa se permitió la participación de algunos actores, como empresarios principalmente ligados al turismo. Desde la oposición política se señala que en la construcción de la Marca -y más específicamente en la elección del logo- fueron muy pocos los actores involucrados, lo que puede llegar a representar una falencia para su apropiación por parte de la comunidad (Calvento, 2008).

Como resultado del mismo, en esta Marca se tomó a la Piedra Movediza como representante de la identidad de la ciudad, lo que no es una innovación ya que este ícono ha sido utilizado 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 un atributo aceptado por funcionarios, referentes, políticos, empresarios y la comunidad en general (Ochoteco, 2007; Calvento, 2008).

### **Implementación de la Marca Tandil**

El gobierno local funcionalizó la Marca a través de la folletería que es utilizada en todos los ámbitos del municipio. Del mismo modo, la Marca está presente tanto en edificios y dependencias municipales, como también en actos y actividades recreativas y culturales.

De esta manera, la Marca Tandil con su implementación ha logrado establecer una imagen homogénea, gracias - en gran medida- a que la Marca y su uso se encuentran determinados y manejados por una misma persona, que es la que centraliza toda la promoción del municipio. Con esta estrategia, se alcanzó a constituir una imagen interna coherente que incluye en el sector público

a todos los actos de gobierno, las secretarías y direcciones del municipio, e incluso las facturas de los impuestos.

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

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

El proceso de instalación de la Marca, a través de los primeros cuatro años de gobierno del Dr. Lunghi, ha sido relativamente exitoso ya que la imagen ha logrado colocarse y ser reconocida no sólo por los funcionarios, sino por la oposición y referentes (Calvento, 2008). Sin embargo, es necesario reconocer que su uso público se ve limitado a dependencias y funcionarios, principalmente del poder ejecutivo municipal, y que su uso por parte del sector privado, no es generalizado aunque existen algunos casos concretos de utilización de la Marca, particularmente en aquellas empresas y negocios que se vinculan a la actividad turística.

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

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

### **Antecedentes de la Marca de Villa Gesell**

La Marca de la ciudad de Villa Gesell ha recibido cierto reconocimiento por su proceso de creación así como por la difusión y uso en el ámbito local, nacional e internacional. Esta ciudad emprendió un proceso de construcción de su Marca en un nivel inédito hasta el momento en el país, siguiendo la metodología presentada más arriba. 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 con la participación de la Universidad Nacional de La Plata. En este Plan se señala la necesidad “fundamental de 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).

### **Formulación de la Marca de Villa Gesell**

En el año 2003 el intendente municipal, perteneciente al Partido Radical, Luis Baldo impulsa el proceso de construcción de la Marca para Villa Gesell. Es de destacar que Villa Gesell es el primer municipio del país en aplicar el “*know how*” del *citymarketing* a su gestión, basándose principalmente en las experiencias españolas sobre comunicación municipal.

El Ejecutivo municipal entendió que la implementación de una Marca-Ciudad, contribuiría a incrementar el turismo del país y del MERCOSUR durante todo el año, atraería nuevas inversiones y potenciaría el desarrollo de la producción local.

Según palabras del representante del Ejecutivo Municipal (Municipio de Villa Gesell, 2006), con esta Marca se buscó fundamentalmente contribuir a la reactivación de la economía a través del impulso de la actividad turística de la ciudad. Los objetivos particulares del Plan Estratégico son: 1. atraer turismo en forma permanente (desestacionalizar); 2. fomentar turismo de reuniones (convenciones, congresos, eventos, etc.); 3. crear nuevos atractivos, como turismo temático (turismo salud, ecoturismo); 4. desarrollar y mejorar la infraestructura (volver a la Naturaleza); 5. beneficiar a empresas productoras al connotar valores positivos predeterminados a los productos y servicios locales. Por ende, la Marca surge con una clara orientación sectorial.

### **Proceso de creación de la Marca de Villa Gesell**

La creación de la Marca para lograr un nuevo posicionamiento de la ciudad en el mercado nacional y regional, siguió la metodología sugerida para crear Marcas territoriales, y fue muy similar a la utilizada en la Marca Argentina.

El Plan de Acción estuvo dividido en cuatro etapas (Consultora Management Político, 2004; Municipio de Villa Gesell, 2006). En primer lugar, se elaboró un Diagnóstico de la Situación, para lo que se realizaron encuestas a residentes y turistas, tarea que estuvo a cargo de la consultora Ipsos-Mora y Araujo.

En segundo lugar, y en base a dichas encuestas, se trabajó y estableció la Visión de la Ciudad materializado en el siguiente párrafo: “Villa Gesell es más que la playa y el bosque, es más que las dunas, es más que un lugar elegido por los jóvenes, 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”.

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

Por último, se convocó a Agencias de Publicidad y Estudios Creativos a un concurso nacional para la elección del logo. En marzo de 2004, la Municipalidad de Villa Gesell escogió como logo de la ciudad el diseño presentado por la agencia TRAPA consistente en el apellido del fundador de la ciudad, Gesell, acompañado por un medio sol amarillo y la frase “El sueño posible”. Concretamente, con el eslogan lo que se buscó 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). 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.

La Marca-Ciudad de Villa Gesell fue presentada en julio de 2004 en una velada realizada en el auditorio Buenos Aires Design, del barrio de Recoleta en la ciudad homónima, capital del país.

### **Implementación de la Marca Gesell**

A partir de su presentación -más allá de la difusión de la Marca en medios locales y nacionales- el proceso de definición de la Marca-Ciudad de Villa Gesell fue difundido por el intendente de la ciudad en diferentes ámbitos internacionales referidos a Mercadotecnia y Citymarketing, como por ejemplo, el Primer Encuentro Internacional de Mercadotecnia y Publicidad “Citimarketing en México”, las primeras Jornadas Internacionales de marketing de Ciudades Citymarketing Gesell 2005, y el I y II Congreso Internacional de Citymarketing, en Elche, España. Todos giraron en torno a la pregunta ¿cómo crear la Marca de una ciudad y ayudar así al desarrollo de la economía local?

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. Para el uso de la Marca la agencia TRAPA delineó un manual tendiente a lograr una implementación homogénea, el cual podía consultarse por Internet en el sitio del municipio.

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

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

Este uso generalizado de la Marca en la ciudad es explicado por analistas como fruto y consecuencia de la participación que tuvo la población *geselina* en la creación de la estrategia, lo que ha llevado al “afianzamiento del sentido de pertenencia y en la buena voluntad para promocionar la Marca-Ciudad; que puede verse plasmado en el hecho de que un gran número de comerciantes de la ciudad colocaron en sus locales calcomanías con el logotipo de la Marca Gesell” (Barzola, 2005:11).

La Marca también es utilizada en el ámbito 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.

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. Esta Tasa se encuentra regulada por la Comisión Municipal de Turismo en la que participan distintos sectores privados que colaboran y asesoran al Ejecutivo municipal en la temática. Los fondos de la tasa han permitido tanto la creación, implementación y promoción de la Marca así como también han sido utilizados para la realización de encuestas y de capacitaciones, todas actividades tendientes a mejorar y perfeccionar la principal actividad económica del lugar.

A pesar del éxito aparente de este proceso de creación e implementación, algunos aspectos del mismo son analizados negativamente por distintos referentes y medios periodísticos de la ciudad, particularmente con relación a los atributos y nombre seleccionados como así también en relación con las características participativas de la creación (Calvento, 2008). Señalan que la recurrente imagen del Sol y la Playa, limita el despliegue de los atributos del lugar y que la decisión de quitar el término VILLA y dejar solamente GESELL como referencia de la ciudad se contraponen con la identidad local. Esto explicaría algunas falencias en la apropiación de la Marca por parte de la población, lo que debilitó su continuidad como Marca-Ciudad con el cambio del gobierno municipal en las elecciones a fines del 2007. Como consecuencia, se registra a inicios de 2008 un cambio rotundo en la imagen de Marca y una vuelta al anterior logo que había representado a la ciudad, como puede verse en el nuevo portal Web del Municipio de Villa Gesell.

Por último, aún no se ha avanzado en establecer mecanismos de evaluación que permitan analizar el impacto de la Marca ya que se considera que todavía se está transitando por la etapa de ejecución.

## Breve comparación entre los casos de estudio

En la etapa de creación de una Marca se pueden comparar objetivos, orientación, metodología, imagen, y concepciones de uso.

En cuanto a los objetivos, si bien la Marca Tandil se creó con propósitos variados, hay una idea predominante que es la de *identificar* a la ciudad con las pequeñas escalas y los servicios competitivos. Para el caso de la Marca Gesell, el objetivo general era *diferenciar* a la ciudad a partir de su identidad, y distinguirla de otros lugares turísticos con atributos similares.

En cuanto a la orientación, los casos analizados ¿son sectoriales o integrales? En Tandil, la Marca busca ser integral intentando reflejar la variada oferta de bienes y servicios, así como el desarrollo cultural, educativo y deportivo de la ciudad. Sin embargo, su punto de partida en términos de promoción es el turismo, por lo que surge como una Marca sectorial que aspira expandirse hacia lo integral.

En cambio, en Villa Gesell, la Marca tiene una clara orientación hacia el turismo, estableciendo de esta forma una Marca sectorial ya que la actividad turística es, según el Plan Estratégico, el motor del desarrollo económico y social del lugar.

En relación con la metodología de creación se presentan estrategias diferentes. En el caso de Villa Gesell, se registra cierta similitud con la metodología tradicional para la formulación de una Marca-Ciudad ya planteada en la introducción. En Tandil, el proceso se encuadró bajo parámetros singulares sin guiarse por la metodología tradicional, lo que provocó un proceso mucho menos participativo y en el que hubo dos etapas solamente. En la primera, se realizó un estudio a cargo del diseñador gráfico del municipio para determinar la imagen que identificaría Tandil, mientras que en la segunda, se permitió la participación de algunos pocos actores, principalmente empresarios ligados al turismo.

En cuanto a la imagen, en ambas Marcas se utilizaron íconos de los lugares como atributos para establecer la estrategia de marketing (Imagen 2). En Tandil, se recurrió a la Piedra Movediza, el símbolo indiscutido de la ciudad, mientras en Villa Gesell, el Sol y el espíritu de Carlos Gesell se instalaron como las imágenes y valores a difundir en el proceso de Marca. Queda claro entonces, que en ninguno de los casos se disoció el marketing de la identidad en los procesos de creación.

Con relación a las concepciones de Marca señalados en la introducción, se recuerda que ésta puede entenderse sólo como una estrategia de marketing, como una construcción que se nutre de la identidad y a la vez la potencia, o como parte de un Plan Estratégico que le da sentido. Se observa que ambas Marcas analizadas aspiran a ser algo más que meras políticas de marketing, ya que apelan a la identidad para establecer la Marca y responden a lineamientos estratégicos formulados

previamente. En Tandil, aunque la Marca no surge de un Plan Estratégico estrictamente hablando, toma como guía los conceptos establecidos en los trabajos preparatorios del Instituto Mixto de Turismo de Tandil (IMTT) los cuales podrían establecerse como la visión estratégica a la cual se apunta con el proceso.

Imagen 2: Marca Tandil y Gesell



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la implementación, se consideran la metodología de uso, la utilización pública y privada, el posicionamiento interno y externo de la imagen, el financiamiento y las formas de evaluación.

Respecto al uso, en los dos casos se delineó un Manual de Normas para la aplicación apropiada de la Marca. En ambas ciudades es la esfera estatal la que más utiliza la Marca (Imagen 3), tanto en dependencias municipales, como en los móviles, o en los actos públicos. Esto tiene una doble lectura, por un lado es beneficioso porque la imagen está presente constantemente y consigue instalarse. Sin embargo, se corre el riesgo, como de hecho parece suceder, de que la comunidad termine asociando la Marca-Ciudad al Poder Ejecutivo municipal, lo que amenaza su permanencia en el futuro.

En cuanto al posicionamiento en el ámbito interno, la Marca Tandil consiguió mayor aceptación que la Marca Gesell, ya que es reconocida y aceptada no sólo por los funcionarios sino por la oposición política y los referentes de la comunidad. En ámbitos externos, ambas ciudades establecieron estrategias de promoción limitadas, básicamente turísticas, focalizadas principalmente en la Provincia de Buenos Aires y en la ciudad de Buenos Aires de donde proviene el mayor caudal de turistas, a través de medios de comunicación específicos. En el ámbito internacional hubo intentos de posicionamiento no sistemáticos en España.

Imagen 3: Uso público de la Marca Gesell (Casa de Villa Gesell en Buenos Aires)  
y Tandil (Escenario de Evento organizado por el Municipio )



Fuente: Elaboración propia

Por último, es necesario señalar que, lamentablemente, en ninguna de las dos ciudades se han desarrollado mecanismos para evaluar el impacto y la evolución de las Marcas-Ciudad, como encuestas de percepción a residentes, turistas o inversionistas. No existen herramientas que permitan medir el grado de reconocimiento de la imagen de la ciudad en el ámbito interno (a residentes) y externo (turistas/inversores/referentes nacionales y extranjeros), o el alcance de su impacto.

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

## COMENTARIOS FINALES

En el mundo globalizado con infinidad de símbolos y estrategias de comunicación, la competitividad de una región no sólo está relacionada con el potencial disponible de recursos aprovechables, sino también, depende cada vez más de las ventajas competitivas que sus ciudades puedan crear y mantener a largo plazo, del posicionamiento estratégico que éstas adopten y la imagen que logren proyectar a escala nacional e internacional.

Por lo tanto, se reconoce que una estrategia de Marca correctamente desarrollada y bien gestionada, favorece el desarrollo económico y cultural del espacio local porque constituye un poderoso factor para atraer el turismo, negocios e inversiones, y refuerza el sentido identitario de sus ciudadanos.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que una ciudad sin un plan estratégico, no puede tener proyectos sustentables de imagen a largo plazo, ni pretender que con una campaña de comunicación por una temporada revierta percepciones históricas.

En Tandil y Villa Gesell la decisión de concretar una Marca-Ciudad surge motivada por la difusión e instalación que tuvo la temática del marketing de ciudades a fines de los años 1990. La evaluación preliminar de ambas Marcas, 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 estas 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 con los objetivos que se han buscado y alcanzado a través de las Marcas. En los dos casos se alcanzaron los objetivos de diferenciación e identificación de los lugares en cuestión. La característica de identificación es resaltada en el caso de Tandil, mientras que la diferenciación sobresale en Villa Gesell ya que esta ciudad busca distinguirse de otros lugares turísticos que poseen atributos similares.

La utilización de íconos que son indiscutidos por la población de la ciudad, sin duda es una fortaleza para el posicionamiento y adopción de la Marca. Esta fortaleza existe en la Marca Tandil con la presencia de la Movediza en el logo, y aparece relativamente en la Marca Villa Gesell (debido a las críticas de omisión de otras particularidades).

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

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

En cuanto a la incidencia sobre situación de la ciudad, en los dos casos analizados existen coincidencias en que la Marca ayudó al mejoramiento de las condiciones de las localidades y a la consolidación de la imagen positiva de las mismas en públicos externos. 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 proceso de creación. En el caso de Villa Gesell, aunque por parte de los funcionarios se manifiesta que el proceso fue participativo, esto no es apoyado por los referentes, ni por lo acontecido luego del recambio político.

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 la instalación de las Marcas Ciudad provocó un mejoramiento de la imagen débil, no generó afianzamiento de las relaciones entre ciudadanos y el gobierno, y causó un limitado incremento de la cooperación pública-privada.

Otra debilidad se relaciona al hecho de que, más allá de la aspiración de que las Marcas se constituyeran en políticas estratégicas de Estado, en la práctica, las estrategias aquí analizadas se limitaron a la colocación y difusión de un logo sin el establecimiento explícito ni puesta en marcha de políticas tendientes a dar contenido, fundamento y continuidad a la Marca.

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 de los ciudadanos ¿es efectiva o contraproducente?

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 de creación.

Por último, es necesario que las Marcas-Ciudad no se identifiquen como Marcas institucionales de los gobiernos municipales, ya que esto pone en juego su continuidad, como de hecho sucedió en Villa Gesell. Por lo tanto, el uso debe ser adoptado, no sólo por agencias estatales, sino sobre todo, por los sectores privados y públicos no gubernamentales.

En suma, y para finalizar, una vez analizadas las etapas de creación e implementación de una de las herramientas del desarrollo local, se puede señalar que las aspiraciones al tomar la decisión de construir una Marca-Ciudad, no se plasmaron en los resultados, ya que para los casos de estudio fue limitado el aporte de esta herramienta al desarrollo local básicamente por las debilidades y carencias que experimentaron estos procesos.

De esta manera este trabajo pretendió ser un pequeño aporte para discutir la política de las Marcas-Ciudad, ya que avanzó sobre 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.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agüero, Brea. y Mirabal** (2006) “Análisis de las potencialidades de la Ciudad de Santo Domingo de Guzmán para la construcción de su Marca-Ciudad”. Universidad APEC, Santo Domingo
- Aparicio, P.** (2004) “Informe de turismo. Crónica de una NO política turística de Villa Gesell”. TGS Industria Gráfica, Villa Gesell
- Barzola, P.** (2005) “Empresas y empresarios”, Newsletter Gestión Turística. Año 3, pp. 11
- Calvento, M.** (2008) “La Marca Ciudad como herramienta para el desarrollo local: estudio de comparación Marca Tandil y Marca Gesell”. UNSAM. Bs. As.
- 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)
- Colacrai, M. y Zubelzu, G.** (1998) “El creciente protagonismo externo de las provincias argentinas”, en Revista La Política Exterior Argentina 1994-1997, Centro de Estudios en Relaciones Internacionales de Rosario,
- Consultora 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
- Cotorruelo Menta, R.** (2001) “Aspectos estratégicos del desarrollo local”; en Madoery, O. y Vázquez Barquero, A. (eds.), Transformaciones Globales, Instituciones y Políticas de Desarrollo Local. Homo Sapiens, Rosario, pp. 118 – 123
- Diario El Eco de Tandil** (2006): “La Tasa de Turismo, sus razones y objetivos” en [www.eleco.com.ar](http://www.eleco.com.ar)
- Fernández, A.; Madoery, O.; Gaveglio, S.; Angelone, J. P.; Romero, M.** (1997) “Posicionamiento, competitividad e imagen de la ciudad de Rosario”

- 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. Universidad de Barcelona, Barcelona, 1 de agosto de 2005 IX(194):94. <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-194-94.htm>> [ISSN: 1138-9788]
- IMTT** (2004) “Estatuto del Instituto Mixto de Turismo de Tandil”. Tandil, pp.1
- Keohane, R y Nye, J.** (1988) “Poder e interdependencia. La política mundial en transición”, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires
- López Carmona, J. M.** (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, pp. 4
- Loreto Florián M. y Gema Sanz** (2005) “Evolución de la terminología del marketing de ciudades” Universidad de Alcalá, pp. 3 - 6
- Mibalia, G.** (2007) “Metodología para crear marca de ciudad”, en Revista “99% Com.” Grupo Mibalia, disponible en [www.grupomibalia.com/99com](http://www.grupomibalia.com/99com)
- Municipio de Tandil** (2005), Protocolo Municipal, [www.tandil.gov.ar](http://www.tandil.gov.ar), Tandil
- Municipio de Tandil** (2006), Folletería turística, Tandil
- Municipalidad de Villa Gesell** (2002), Plan Estratégico Villa Gesell, 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. Villa Gesell
- Municipalidad de Villa Gesell** (2007) “Estadística Turística 2007”. Villa Gesell
- Ochoteco, M.** (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
- Presidencia de la Nación** (2004) Documento Fundacional. Marca Argentina. Secretaría de medios de comunicación y Secretaría de Turismo. Presidencia de la Nación Argentina, pp. 8 – 9.
- Singer, Ch.** (1988) Kommunale Imageplanung, en: Archiv für Kommunalwissenschaften, 2/1988, pp. 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
- Tauber, F.** (1998) Villa Gesell: reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo, Universidad Nacional de La Plata. La Plata

Recibido el 04 de septiembre de 2008

Correcciones recibidas el 14 de noviembre de 2008

Aceptado el 22 de noviembre de 2008

Arbitrado anónimamente