



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Marketing y Comunicación
Plan de Marketing Marca Ciudad Municipio de Tandil

Autor: Pilar Garcia Roselló

Tutor: Roberto Dvoskin

Buenos Aires, Argentina

Resumen ejecutivo

El presente trabajo, comprende el desarrollo de un plan de marketing estratégico a largo plazo para el desarrollo y profesionalización de La Marca Ciudad del Municipio de Tandil. Actualmente la ya existente Marca Ciudad se encuentra despriorizada y no es un objetivo constante en la gestión del municipio.

Para ello, en la primera sección de este trabajo se abordará el marco conceptual necesario para el posterior desarrollo de la estrategia. Se enfocará desde la teoría de las relaciones internacionales y desde el marketing de lugar para lograr abarcar la complejidad que implica el desarrollo de una Marca Ciudad.

En el segundo capítulo se hará énfasis en la presentación del objeto de estudio, es decir Tandil y sus particularidades analizando también el estado actual del desarrollo de su Marca Ciudad.

En las secciones subsiguientes, se analizará el entorno interno, externo competencias, fortalezas y debilidades para poder establecer un punto de partida y poder tener un correcto diagnóstico de la situación.

A continuación de esto, se definirá el target y la propuesta de valor para poder avanzar con la estrategia en sí. Se podrán definir objetivos y metas y se definirá un plan de acción y los KPIs fundamentales para poder monitorear el avance de la implementación

El presente trabajo habilita a través de un plan de marketing, un verdadero plan de acción para ejecutar los primeros pasos hacia el desarrollo de una Marca Ciudad estable y constante en el tiempo, buscando hacerla presente y participativa en todas las aristas de la gestión pública y privada del municipio y la ciudad.

Se hará uso de las diferentes herramientas del mix de marketing para poder llevar adelante un plan de acción ejecutable y sostenible que permita un real aprovechamiento de los atributos diferenciales de Tandil, para ayudarlo a posicionarse como destino de escapadas o viajes cortos y brindarle la

capacidad de reinventarse a medida que las necesidades del target o consumidor evolucionan.



Universidad de
San Andrés

ÍNDICE

Introducción.....	5
Marco conceptual.....	6
Introducción	6
Marca Ciudad y ciudad inteligente.....	7
Identidad e imagen	10
Presentación del caso de estudio: el municipio de Tandil.....	12
El turismo en Tandil.....	13
Antecedentes de Marca Ciudad	15
Críticas sobre la Marca Ciudad.....	17
Análisis de situación.....	18
Análisis de entorno.....	18
Análisis de mercado	26
Análisis de competencia.....	27
Análisis de consumidor	28
Análisis interno.....	29
Diagnóstico de situación.....	31
FODA	31
Estrategia.....	35
Segmentación y Targeting.....	35
Diferenciación, posicionamiento y propuesta de valor	38
Diseño de estrategia.....	40
Modelo CANVAS.....	40
Objetivos y metas.....	42
Mix de Marketing	44
Producto.....	44
Precio.....	44
Distribución	45
Comunicación.....	45
Delineación del plan de acción	48
Medición y control de gestión.....	50
Conclusiones.....	51
Anexos	53
Encuesta al consumidor	53
Encuesta ciudadana sobre la Marca Tandil.....	54
Bibliografía.....	58

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una Marca Ciudad del municipio de Tandil, apuntando a crear una estrategia que permita un mejor aprovechamiento de sus atributos diferenciales y ventajas comparativas. A su vez se buscará ampliar y definir nuevos activos y valores aparte de los ya existentes, impulsando a esta región hacia el posicionamiento de destino turístico de escapadas rural. Este último concepto es una tendencia en boga desde hace ya varios años donde los atributos naturales de Tandil le proporcionan una ventaja competitiva. De esta manera, se estará no solo mejorando el posicionamiento actual del municipio, sino también sembrando las bases para su futura imagen.

Para dicha investigación se utilizarán fuentes secundarias, como investigaciones previas en el tema, y se realizarán entrevistas en profundidad y encuestas a turistas y habitantes de la ciudad.

Mediante este trabajo se espera poder aportar al desarrollo del municipio de Tandil tanto actual como futuro, posicionando su marca ciudad como una nueva herramienta de inserción y crecimiento tanto a nivel nacional como internacional. A su vez implica para el autor, oriundo de esta ciudad, no solo colaborar con su progreso, si no también profundizar y ahondar en un tema de interés personal.

Marco conceptual

Introducción

El propósito del presente capítulo es proveer un marco de herramientas conceptuales que servirán para el análisis y comprensión del fenómeno en estudio a lo largo del trabajo de investigación. Se propone el abordaje de los aportes teóricos realizados desde el Marketing y desde los enfoques del Desarrollo Local, que en conjunto con otros aportes permiten una contextualización y una conceptualización para el correcto desarrollo de una marca ciudad.

A su vez, se plasmará la propuesta metodológica escogida para el abordaje del caso de estudio. Se analizarán las diferentes dimensiones a utilizar para el análisis de la creación un Marca Ciudad del municipio de Tandil.

Para poder comprender la dimensión del asunto a abordar, es necesario contextualizar dentro de que marco se van a abordar los temas en cuestión. Durante las últimas décadas, la realidad a nivel global ha experimentado profundos cambios que han derivado en una complejización de los asuntos mundiales por la diversidad de los temas en agenda, y por la cantidad y variedad de actores interactuantes.

Desde sus orígenes, se consideró al sistema internacional como la suma de los Estados, cuya descripción y dinámica de funcionamiento podía limitarse a la explicación de las relaciones entre Estados, Estados y Organizaciones Internacionales (compuestas por Estados), ya que estos eran los únicos poseedores de un status jurídico reconocido por el Derecho Internacional y por los actores entre sí.

A pesar de que el Estado sigue teniendo un rol fundamental en el escenario internacional, las transformaciones sistémicas y la globalización han introducido en él profundos cambios, y esto ha derivado en nuevas formas de concebir su rol y sus relaciones con otros actores. Desde la década de 1970 surgen dentro de la teoría de las Relaciones Internacionales, una serie de aportes teóricos y debates fundamentales sobre la comprensión del modo en que se insertan las

entidades subnacionales en el plano internacional. Estos giran en torno a dos cuestiones centrales: el proceso de emergencia de nuevos actores internacionales distintos a los Estados nacionales y su creciente influencia en el plano internacional, y la redefinición del rol del Estado-nación. Esto se debe a que, a partir de la década de 1960, surgen y se produce una ampliación de los actores internacionales, generando principalmente una diversificación cuantitativa y cualitativa de los sujetos que participan en la escena internacional (Russell, 2010).

Dentro de este contexto, en el que las ciudades cobran mayor importancia y autonomía, es que se empieza a trabajar e investigar las posibilidades de crecimiento y posicionamiento de entes diferentes al estado nación.

Marca Ciudad y ciudad inteligente

Para poder abarcar el tema en cuestión, es necesario entender y analizar el concepto de Marca. Siguiendo los lineamientos de la American Marketing Association, se entiende como marca, a un producto o servicio el cual posee dimensiones que lo distinguen del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad. El aspecto distintivo puede ser dado por factores funcionales, racionales, o tangibles, asociados al desempeño del producto. A su vez, el aspecto diferencial puede estar dado por factores simbólicos, emocionales, o intangibles, en un sentido más abstracto y haciendo referencia a lo que la marca significa o representa (Kotler y Keller, 2012). Se entiende a una marca como una construcción estratégicamente planificada y gestionada. La manera de relacionarse con sus targets es considerado esencialmente emocional y simbólico. Es así que la marca está compuesta por elementos de diferente índole, tanto objetos, acciones como símbolos, todos portadores de significado que contribuyen a crear su valor diferencial (Costa, 2012).

Al hacer referencia al concepto de Marca Ciudad, si se analiza el mismo en términos generales se entiende como un conjunto de elementos y términos cuyo objetivo es identificar y diferenciar eficazmente en un entorno donde

existen otros servicios, organizaciones o productos similares (Castelucci, 2004).

De este primer concepto, se desprende la idea de que el objetivo de una Marca Ciudad debe ser transmitir o comunicar de manera efectiva la identidad, esencia y aspectos diferenciales de una ciudad y lograr transformar estos en un activo estratégico para poder potenciar los valores de este territorio. (Agüero, Brea y Mirabal, 2006).

Dentro del concepto de Marca Ciudad, se observa una ramificación la cual la divide en marcas integrales y marcas sectoriales. Las marcas integrales hacen referencia a la idea de englobar, coordinar y potenciar diferentes ámbitos de la ciudad (cultura, turismo, educación etc). Por su parte, las marcas sectoriales se enfocan en alguno de estos aspectos específicos o submarca. (Ochoteco, M. 2007).

La Marca Ciudad se concibe desde el marketing territorial como una herramienta en sí, para contribuir al desarrollo del territorio. Se pretende utilizarlo como un instrumento más de la gestión estratégica del desarrollo territorial a nivel local (Cotorruelo Menta, 2001). Al ser procesos a largo plazo, se espera a su vez que la planificación, aplicación, implementación de estos excedan tintes políticos y perduren en el tiempo.

Dentro del estudio de Marca Ciudad surge otro concepto clave para el abordaje de este estudio, La idea de Ciudad Inteligente. A lo largo del presente trabajo, se abordará el concepto de ciudad inteligente entendido como aquellas ciudades que utilizan y aplican la tecnología para prestar de manera más eficiente servicios a su población con el objetivo, no solo de mejorar la calidad de vida y accesibilidad a recursos de sus habitantes, sino también asegurando que el crecimiento y desarrollo de la ciudad sea sostenible social económico y ambientalmente. (Parlamento UE).

Una ciudad inteligente transforma las relaciones entre los entes de la misma (empresas, ciudadanos y gobierno), de manera de facilitar las formas de interacción adaptándose en tiempo real a sus necesidades para brindar soluciones y servicios ante los efectos del crecimiento de la ciudad.

La importancia de las Ciudades Inteligentes radica principalmente en el aumento drástico y acelerado de la población lo que acarrea dificultades de organización social, gestión territorial y deterioro medioambiental. Es aquí donde el concepto de Smart Cities, cobra sentido ya que lo que buscan es lograr satisfacer las necesidades de la urbe y sus ciudadanos a través de una gestión eficiente en todas las áreas que integran a la ciudad.

Para que una ciudad sea considerada como Inteligente, debe cumplir y reunir ciertos factores (Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., 2007):

- Smart economy: hace referencia a la competitividad de la ciudad, que debe estar basada en un enfoque innovador apalancado en I+D, brindando oportunidades empresariales, productividad y flexibilidad de los mercados.
- Smart people: Significa aportar a la sociedad un alto nivel de educación, desarrollando, atrayendo y nutriendo talento. A su vez busca que las interacciones sociales sean de calidad, fomentar la conciencia social, y la participación de los ciudadanos en la vida pública.
- Smart governance: está enfocado en la participación a nivel municipal, dentro de un sistema de gobernanza transparente. Busca mediante la implementación de tecnología facilitar y fomentar a los ciudadanos la participación en la toma de decisiones y el acceso a información sobre la gestión de la ciudad o municipio.
- Smart mobility: El objetivo está orientado a aumentar la eficiencia con las que las personas se trasladan dentro de la ciudad apoyándose nuevamente en los TIC. Aboga por sistemas de trasportes más eficientes en un sentido amplio teniendo en cuenta no solo el aspecto económico y la necesidad de los habitantes, sino también el medioambiente y la contaminación. Es por esto que las ciudades inteligentes promueven nuevas actitudes sociales frente al uso del transporte y buscan brindar accesibilidad a la mayor parte de la población.
- Smart environment: hace énfasis en la necesidad de tener una gestión responsable de los recursos y una planificación urbana que sea sostenible. Promueve la reducción de la contaminación, emisiones y

consumo de energía a través no solo de un uso eficiente, sino también de la incorporación de innovaciones tecnológicas.

- Smart living: Busca mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad. Brindar acceso a los servicios básicos y facilitarles los mismos a través de TIC.

Identidad e imagen

En cualquier marca se entrelazan los conceptos de imagen e identidad. Una marca no posee valor en si misma mas bien consiste en la conjunción de los valores que refleja y representa. Estos valores son los que componen la identidad de la 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 Friedmann (1995), la identidad de una ciudad está formada por 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. 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”. (Calvento, 2008)

Luego de definir la propia identidad de una ciudad es clave saber comunicar la misma de manera correcta al público objetivo, y de esto deriva la conformación de una imagen territorial. Desde la mirada del Marketing esto es lo que llamamos posicionamiento, es decir que la Marca ciudad logre un lugar en la percepción de un ciudadano o consumidor.

Según Friedmann (1995), hay dos tipos de imagen de ciudad. La Endoimagen o imagen interna que el autor la asocia a la imagen que los ciudadanos perciben de la ciudad en la que residen, lo que define como auto-imagen. La otra imagen es a imagen externa o Exoimagen que representa la imagen que tienen de la ciudad públicos externos.

Tanto la identidad como la imagen pueden y deben 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 cumple la función de evitar que los atractivos y productos del territorio o la marca se pierdan dentro de la jungla comunicativa logrando personalizarlos y asociándolos a la ciudad.

Friedman (2003) sostiene que para que una imagen sea efectiva debería cumplir con las siguientes características:

- Ser válida: La imagen a ser promovida no debe diferir demasiado de la realidad ya que si esto sucede las posibilidades éxitos disminuyen
- Ser creíble: Incluso si la imagen propuesta es válida, quizá puede no ser creíble fácilmente.
- Ser simple: Se debe apuntar a una única imagen fuerte para evitar confusión.
- Ser atractiva: La imagen debe sugerir los motivos que hacen deseable vivir, visitar o invertir ahí.
- Ser distintiva: La imagen funciona mejor cuando es diferente a otras.

Presentación del caso de estudio: el municipio de Tandil

El municipio de Tandil está ubicado en el sudeste de la Provincia de Buenos Aires y posee una superficie de 4935 km². Dicho municipio está integrado por las localidades de María Ignacia Vela, Gardey, Fulton, De la Canal, La Pastora, Iraola y Azucena) y se encuentra a una distancia de 331 km de Buenos Aires, lo que le aporta cierta ubicación estratégica al estar cerca de los principales puertos de la Provincia: Dock Sud y Buenos Aires (430 km), Bahía Blanca (370 km), Mar del Plata (170 km), La Plata (390 km), y Quequén (165 km) (Lan, 2011).

Otro dato importante sobre este municipio respecto a su ubicación y conectividad radica en que es atravesado por tres rutas de gran importancia: la Ruta Nacional N° 226 (une Tandil, Mar del Plata y el noroeste de la Provincia), la Ruta Provincial N° 30 (vincula a Tandil con CABA) y la Ruta Provincial N° 74 (enlaza a la ciudad con el este de la provincia de Bs As) (Blas, 2017). A su vez, cuenta con aeropuerto propio (Aeropuerto Héroes de Malvinas) ubicado a 18 km de la ciudad. Cabe aclarar que este aeropuerto no tiene actualmente fines comerciales, únicamente militares y gubernamentales.

En lo que respecta a la demografía, en base al último Censo Nacional del INDEC (2010), Tandil tiene 123.871 habitantes y una densidad poblacional de 25,1 personas por km, por lo que es considerado de tamaño intermedio (Velázquez, 2004) ya que su población oscila entre los 50.000 y 400.000 habitantes.

Según fuentes del Diario Eco de Tandil, la directora de Estadísticas, Julieta Vicente, declaró que la ciudad tiene una tasa de crecimiento poblacional más alta que el país en su conjunto (+30%) y es la cuarta con más habitantes en la provincia de Buenos Aires. Se estima que actualmente ronda en los 150.000 habitantes.

Tandil se encuentra dentro de una región clasificada como fundamentalmente agropecuaria (MEPBA 2014), pero que a su vez posee diversidad productiva.

Dentro de su estructura económica, la industria manufacturera representa aproximadamente el 20%, donde se destacan históricamente la participación de la industria metalúrgica y metalmecánica, la agroindustria y la industria alimentaria, sobresaliendo la industria láctea con más de 150 tambos en actividad. A su vez, posee un significativo desarrollo del sector de agricultura y ganadería el cual representa el 15% de participación.

Respecto al sector terciario, este ha presentado una importante evolución principalmente en las actividades relacionadas con el turismo, gastronomía, comercio, hoteles y servicios inmobiliarios, que en su conjunto representan alrededor del 25% (De Angelis y Lorenzo 2016).

Otro sector en continuo auge es la industria de software y servicios informáticos. El polo informático tiene más de 20 años y se ha visto potenciado e impulsado por la Universidad Nacional Del Centro (UNICEN) y la generación de talentos dentro de la misma. A su vez, la municipalidad ha brindado apoyo activo ya que considera a este sector como estratégico para el desarrollo y crecimiento del municipio.

El turismo en Tandil

El aumento del turismo que se viene dando casi de manera generalizada en el país a partir de la crisis del 2001, fue acompañado por la 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.

El municipio de Tandil tiene 12 sitios de información turística distribuidos 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, golf, polo, pesca, avistaje de fauna y flora autóctonas, entre otras.

También se desarrolló la alternativa del Turismo rural 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.

Asimismo, Tandil se está convirtiendo en uno de los mayores polos de atracción del ecoturismo del país. Se entiende por ecoturismo 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, 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.

Esta importancia e impulso que se le da desde el municipio al ecoturismo y el desarrollo sostenible es, como se nombró anteriormente, uno de los pilares principales para desarrollar y trabajar la idea de Tandil como Ciudad inteligente. Dentro de este marco, Tandil es uno de los 49 municipios que integran la Red de Ciudades Inteligentes de Argentina (RECIA), que tiene como objetivo conseguir la innovación en la gestión pública.

En este proceso de innovación, Tandil optó por desarrollar y utilizar sistemas propios. En enero de 2018, dicha municipalidad presentó la Subsecretaría de Innovación y Participación Ciudadana, con Mariana Weber como directora, para poder profundizar el trabajo realizado por la Dirección de Gobierno Electrónico y la Dirección de Sistemas, con el objetivo de desarrollar proyectos de modernización con orientación al ciudadano. La idea de crear un sistema independiente está fundada en la necesidad de crear algo específico y que aplique 100% a las necesidades de este municipio y a obtener independencia al a hora de realizar actualizaciones o modificaciones, dos puntos que, en el caso de reaplicar algún aprendizaje de otra región podían verse obstaculizadas.

El concepto de ciudad inteligente es uno de los cuatro pilares del plan de modernización y desarrollo del municipio, cuyos cuatro ejes son: modernización administrativa, infraestructura tecnológica, gobierno abierto y ciudad inteligente. En un principio este plan está orientado a mejoras en administración pública en aras al ciudadano. La idea es poder desarrollar a lo largo de este trabajo una incipiente inserción del concepto de Ciudad inteligente en el turismo.

En lo que respecta a alojamiento, en los últimos 10 años la oferta se ha ampliado en un 400%, llegando a aproximadamente más 3000 plazas, sin tener en cuenta las casas y departamentos de alquiler temporal (alojamientos no registrados).

Hasta mediados de los 90, Tandil solo era destino de tránsito entre el principal centro emisor de turistas, Capital Federal y Gran Buenos Aires, y los destinos turísticos tradicionales de playa (Mar del Plata, Necochea, Pinamar).

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

Antecedentes de Marca Ciudad

En Tandil hay 3 antecedentes de Marca ciudad: la primera data del 2001 orientada al turismo y la segunda a partir de 2002 buscando impulsar la comercialización de productos industriales y alimentarios del lugar. La 3 y más fuerte viene acompañada con el arribo al poder del actual intendente el Dr. Miguel Lunghi (Calvento, 2017).

Es así que en el 2003 se empieza a promocionar el municipio bajo el slogan "Tandil, Lugar Soñado" con el objetivo de empezar a instaurar una imagen homogénea en todos los ámbitos del gobierno municipal y diferenciarse de los gobiernos anteriores (Calvento, 2017). A su vez se asoció a la ciudad con el turismo y la imagen de un lugar donde se preservan las pequeñas escalas y la tranquilidad, pero que provee servicios y atención calificados.

La marca ciudad, se pensó con la idea de ser integral, para reflejar la gran variedad de oferta de servicio, producción, gastronómico, el desarrollo cultural, educativo o deportivo, entre otros. Sin embargo, el punto de partida de esa

promoción es el turismo, haciéndose eco de la concepción de sus futuros efectos multiplicadores sobre el resto de las actividades.

El proceso de creación de la Marca Tandil se contempló en 2 etapas. En primera instancia el diseñador gráfico Pomy Levy fue el encargado de realizar un estudio para determinar cuál sería la imagen con la que se asociaría Tandil, que se usaría posteriormente para la estrategia de Marketing (Calvento, 2017). La segunda etapa involucró la participación de otros actores y sectores de la sociedad como empresarios principalmente ligados al turismo. Como punto negativo a remarcar de este proceso la cantidad de actores sociales involucrados fueron muy pocos, lo que puede llegar a generar dificultad de apropiación o pertenencia por parte de la comunidad.

Se tomó como imagen identitaria la Piedra Movediza, algo que no es considerado como novedoso o innovador ya que esta misma había sido utilizada con anterioridad.

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

Actualmente, el desarrollo de Marca Ciudad se enmarca y gestiona dentro del Plan Bicentenario. Creado en 2018 a partir de una alianza estratégica entre el municipio de Tandil y la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, el Acuerdo del Bicentenario se transformó en la herramienta clave para la definición de políticas públicas, generadas a través del consenso de quienes lo integran y proyectando el Tandil de las próximas décadas. Este proyecto, está conformado por más de 80 instituciones del distrito vía el cual se busca planificar el presente y futuro del partido.

A principios de este año, en el marco de este acuerdo, se presentaron los objetivos para el 2022. Es así que, en vísperas de que en el 2023 la ciudad cumplirá 200 años, se lanzó una encuesta (Encuesta Ciudadana Marca Tandil, disponible en anexos) que tiene como objetivo relevar la opinión de los y las tandilenses sobre las características que identifican a Tandil y la diferencian de

otras ciudades. La encuesta estará disponible del 4 de abril a 20 de mayo y sus resultados serán utilizados para el diseño de la “Marca Tandil”.

Críticas sobre la Marca Ciudad

Siguiendo los lineamientos de Calvento, se puede decir que el proceso de instalación de la Marca ciudad fue exitoso, pero a su vez limitada. Ha sido abalada por todo el municipio y la oposición, sin embargo, el uso de la misma en el sector privado es limitado solamente en aquellas empresas ligadas al turismo. Hasta la actualidad no existe en el municipio KPIS o mecanismo con el que se mida los impactos y alcances del implemento de esta marca ciudad. Lo que si se registran son avances en lo que respecta al sector turístico.

Una vez desarrollada no se percibe que se halla hecho un seguimiento o se haya trabajado en tener una continuidad, adaptación o crecimiento de la marca ciudad. Quedo limitada al sector turístico y lograr una asociación rápida de la ciudad al mismo.

A su vez, desde la oposición del gobierno se cuestiona que validez o continuidad pueda tener la misma cuando finalice o haya cambio de las autoridades municipales ya que, en muchos casos, la marca ciudad y sobre todo su logotipo, se asocia a una cuestión partidaria.

Respecto a la encuesta lanzada en el marco del bicentenario de la Ciudad, todavía no hay fecha estimada de cuando estén disponibles los resultados y conclusiones, pero observando el listado de preguntas, la misma está orientada a la definir como se auto perciben los propios tandilenses y no como son percibidos desde el exterior del municipio. Esta muy orientada a características turísticas, cuando, al estar apuntada a quienes viven en la ciudad, debería hacer énfasis en la idea de calidad de vida/ mejoras de las mismas siguiendo los lineamientos de construir una Ciudad inteligente.

Análisis de situación

Análisis de entorno

Para realizar el análisis de entorno se utilizará la matriz PESTEL. Se trata de un análisis del entorno macroeconómico y se emplea principalmente para entender en qué situación externa o ajena se encuentra el objeto de estudio. Esta matriz comprende el análisis de las siguientes variables:

Política:

a) Alto poder de los sindicatos

Tandil se caracteriza por ser un municipio con un importante porcentaje de producción agrícola y alimentaria. Debido a esto, la relación con los sindicatos y las medidas de los mismos pueden repercutir directamente en el municipio y su población.

La presencia de los sindicatos en la Argentina y su alto grado de poder e influencia es un factor característico del país y afecta a todos los municipios e industrias. Uno de los sindicatos con mayor poder de negociación que están involucrados principalmente en la industria alimenticia es el Sindicato de Camioneros, liderado por Hugo Moyano, al que se podría ubicar entre los más poderosos e influyentes del país, y también, el Sindicato de Trabajadores de Industrias de Alimentación, liderado por Rodolfo Daer.

b) Relación con el gobierno de turno

Desde hace 19 años, el Municipio de Tandil Es liderado por Miguel Ángel Lunghi perteneciente a la Unión Cívica Radical. Los recursos y apoyo han variado de acuerdo a su relación con el Gobierno Nacional en los diferentes periodos, constando con mayor o menor presupuesto y apoyo en sus mandatos. A su vez, conflictos de índole nacional como las retenciones y pujas contante con el campo, repercuten directamente en el crecimiento y desarrollo del municipio.

c) Red Mercociudades

Tandil asumió la presidencia de la Red Mercociudades, para el periodo 2020/21. Esto no solamente implica mayor visibilidad del municipio a nivel internacional, sino también ser sede de diferentes tipos de eventos y reuniones que pueden implicar el movimiento o activación de ciertos sectores económicos.

A su vez le da la posibilidad de traer a la agenda de la red temas que considere primordiales o significativos para beneficiarse del aprendizaje y colaboración que puede brindar esta red.

Económica:

a) Inestabilidad económica

La inestabilidad económica es parte de las variables que comúnmente se manejan en región de América Latina, y que podría tener impacto en el aceleramiento o desaceleramiento del sector productivo (sobre todo agrícola) repercutiendo directamente en la economía del municipio. Los distintos factores que confluyen para esto tienen que ver muchas veces con cambios en la política económica, la implementación de nuevas restricciones o bien impuestos que sobrecarguen las producciones agrícolas locales, por nombrar algunos ejemplos.

Como en ocasiones anteriores, la depreciación del peso ha generado que los principales bienes de exportación argentinos, como la soja, el trigo, el maíz y la carne, resulten económicos, haciéndolos más atractivos en el mercado internacional. Esto se complementa a su vez, con el aumento de los precios de granos a nivel global, lo que favorece notablemente al sector agrícola argentino.

Frente a esta situación, y con necesidad de aumentar los ingresos del Estado Argentino frente a la situación de Covid, el presidente Fernández aumentó los impuestos sobre las exportaciones agrícolas.

A días de asumir, eliminó por decreto algunos topes impositivos impuestos por su antecesor, Mauricio Macri, y volvió a subir los aranceles sobre el trigo y el maíz a 12%. Por otra parte, La soja (mayor producto de exportación del país)

fue gravada con un impuesto del 30% de su valor subiendo a 33% a fines de marzo. Teniendo en cuenta estos impuestos, se estima que el fisco argentino logrará recaudar este año unos US\$8.000 millones más que el año pasado. (BBC, 2021)

b) Devaluación e inflación

Otra de las variables que repercute sobre la situación económica de todas las regiones de Argentina es la inflación y devaluación de la moneda. Durante décadas, la Inflación viene interfiriendo en la evolución de las industrias y el crecimiento de los municipios.

Hace un siglo, La Argentina era considerada uno de los países más ricos del mundo con un PBI equivalente al de Francia o Alemania. Desde ese entonces ha sufrido una inflación media del 105% anual y ha cambiado su moneda cinco veces. Desde 1980 es el país con más suspensiones de la deuda externa (cinco suspensiones) y actualmente es el principal deudor de FMI con 44.000 millones de dólares pendientes de devolver. (EL País, 2021).

Durante 2018 el peso perdió el 40% de su valor y durante el 2020 se le suma un 3% más. La inflación es muy elevada (38,5% en los últimos doce meses y repuntando) (BBC, 2021).

d) Contexto global recesivo

Un contexto global en recesión impacta directamente en el conjunto de la economía, golpeando tanto a las empresas que ven sus mercados reducidos, así como a consumidores que encuentran dificultades en conseguir ingresos. A su vez implica la posibilidad de reducción de inversiones en proyectos del municipio como también el crecimiento de la desocupación y caída de la calidad de vida de los ciudadanos.

Desde fines del 2019, alrededor del mundo se comenzó a gestar una crisis sanitaria provocada por el coronavirus, y los países intentan todo lo que está a su alcance para disminuir el impacto económico que la misma está generando. Las Pymes en particular atravesaron una situación de gran incertidumbre en lo que respecta a su futuro, dependiendo de los sectores y negocios a los que pertenecen. En Argentina particularmente el 75% de las Pymes declaró que

sus principales preocupaciones y barreras son la presión tributaria, el 74% la inflación, el 58% la volatilidad del tipo de cambio, y el 40% el potencial default de la deuda externa argentina. (PwC Argentina)

En lo que respecta a la población argentina, el 42% se encuentra bajo la línea de la pobreza y el 70% de los niños en el país son pobres (infobae, 2021), sin poder acceder a la canasta básica y con necesidades insatisfechas. A estas cifras se suma el 40% de desempleo a nivel país y la quiebra o salida del país de comercios y empresas.

e) Plan PreViaje

Consiste en un programa turístico lanzado por el gobierno nacional para incentivar los viajes dentro del territorio argentino luego del primer año de la pandemia. El programa tuvo inicio en el 2020 y consiste en que se reintegra el 50% del valor de tu viaje en créditos para volver a usar en turismo. Ya es la tercera ola de este plan que busca reactivar el turismo interno. Es clave utilizar este recurso como apalancamiento para atraer turistas y comunicarlo correctamente y hacer saber al posible consumidor que puede usar Pre viaje en esta ciudad. A su vez es clave llevar un control de si los establecimientos de la ciudad se encuentran correctamente registrados en el mismo.

f) Plan Provincial de Turismo Rural y periurbano

Es un programa estratégico para potenciar el turismo rural, que es uno de los principales productos del territorio bonaerense. Este fue desarrollado de forma conjunta entre la subsecretaría de universidades nacionales y provinciales con sede en el territorio bonaerense y otros organismos públicos y privados. Dentro de dichos establecimientos participa la Universidad Nacional del Centro que aloja su sede principal en Tandil. Este programa se comenzó a gestar en diciembre del 2020 y actualmente se encuentra en la etapa de desarrollo y gestión. Tandil dada su naturaleza territorial y al participar mediante la Unicen, debe ser uno de los motores y actores de con participación activa.

g) PRONATUR

el Proyecto Nacional de Turismo Rural (PRONATUR) fue implementado en el año 2009 por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, la Secretaría de

Turismo de la Nación (SECTUR) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Busca la expansión del negocio del turismo rural en la Argentina, aumentando el volumen de producción turística y el ingreso de divisas, priorizando la participación del sector privado nucleado en asociaciones y grupos de turismo rural (Meléndez y Catullo, 2010). Para la concreción de dicho objetivo se desarrollaron dentro del programa tres líneas estratégicas: la promoción, difusión y comercialización turística; la capacitación y asistencia técnica; y el fortalecimiento institucional público.

Social

a) Teletrabajo y éxodo de las grandes urbes

Permite a gran porcentaje de las personas trabajar desde cualquier parte del país debido a las restricciones por Covid. Esto ha incentivado los viajes cortos y estadías en el interior del país con el objetivo de cambiar de aire y llevar un ritmo de vida más tranquilo y relajado. Esto les permite a localidades como Tandil reactivar el sector del turismo y brindar pasibilidades a este nuevo tipo de turista o residente permanente. A su vez, el home office vino para quedarse por lo que muchas personas plantean mudarse a ciudades más pequeñas, pero mejorar su calidad de vida.

Como consecuencia de la pandemia, se multiplicó por diez las consultas para radicarse en el interior de la Provincia de Bs As. Esto se debe a que las grandes ciudades son sinónimo de un espacio vital reducido. La sociedad busca un cambio de vida en zonas más tranquilas y alejadas pero que le den la posibilidad de tener aire libre y un espacio verde propio. A su vez algunas zonas del interior de la provincia de Bs As se vieron menos impactadas en casos por el covid y por ende las restricciones son menores. Se busca mejorar la calidad de vida.

La Argentina, al igual que en el resto del mundo, presenta una configuración de ciudades híper concentradas, siendo así que el 40% de la población está repartida en el 0,5% del espacio (La Nación, 2021). Pablo Guiraldes (especialista en diseño y desarrollo urbano y ex subsecretario de Desarrollo Urbano y Vivienda de la Nación) resalta que el Covid y el teletrabajo han funcionado como “motores de cambio” que están impulsando la generación de

polos habitacionales que atraigan gente, siendo Tandil, con énfasis en la educación y la cultura, uno de los ejemplos exitosos para lograr el éxodo de las grandes ciudades.

b) UNICEN

En Tandil se encuentra la sede central de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Dicha Universidad cuenta con las facultades de Ciencias veterinarias, Ciencias Económicas, Ciencias exactas, Ciencias Humanas y Arte, aparte de numerosos laboratorios, institutos de investigación, dependencias académicas y administrativas. Cuenta con más de 30 carreras y es foco de atracción de jóvenes de la región para buscar sus estudios. Originalmente, La Unicen se creó con el objetivo de proveer estudios universitarios en la región y evitar de ese modo la emigración masiva hacia polos universitarios como la Ciudad de Buenos Aires o La Plata. A principios del 2021, el Laboratorio de Cibermetría del Consejo Superior de Investigaciones Científicas de España (CSIC) calificó a dicha universidad como una de las cinco mejores del país.

A su vez, La UNICEN es un importante foco de creación de talento (sobre todo en Ingeniería en Sistemas y Medicina Veterinaria), como también una importante fuente de trabajo y moviliza todos los años el mercado inmobiliario de la ciudad. Anualmente reciben aproximadamente 15.000 estudiantes de diferentes partes de la provincia de Bs As.

Tecnológica

a) Automatización de procesos a nivel mundial

Hace años es tendencia mundial el uso de la tecnología para automatizar y efficientizar procesos. Quedarse fuera de esta corriente implica una limitación a futuro para el desarrollo y posicionamiento de una ciudad. Esta nueva corriente, es clave a la hora de pensar en una ciudad inteligente como caras al futuro del posicionamiento de la misma a nivel tanto nacional como internacional. A su vez, la automatización de procesos es el primer paso necesario a la hora de emprender el camino necesario para elaborar una Marca Ciudad fuerte y persistente en el tiempo.

b) Big data

Gracias a esta interacción del ciudadano con la ciudad, es posible el uso del big data, entendido como el tratamiento masivo de los datos de la red. Esto presenta importantes oportunidades para las administraciones públicas, tanto para el análisis de los comportamientos, como para las necesidades de sus habitantes.

c) auge de la industria de software y servicios informáticos

Tandil posee un fuerte polo informático desde hace más de 20 años y posee un Cluster IT por el Cepit (Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil) que cuenta con más de 50 empresas de software asociadas y Alianzas claves con el municipio y la UNICEN. (Cepit.org.ar)

A su vez, la ciudad cuenta con el Parque Científico Tecnológico de la UNICEN, cuyo objetivo es generar las condiciones propicias para crear, radicar y/o fortalecer empresas innovadoras de base tecnológica y facilitar los procesos de transferencia de conocimientos y tecnologías al medio productivo. (unicen.edu.ar)

Ecológica

a) Consciencia por el medio ambiente y la sustentabilidad

La creciente tendencia en favor del cuidado del medioambiente genera un contexto propicio para el posicionamiento de este municipio como Ciudad Inteligente. Cada vez se tiene más a fomentar y educar acerca del cuidado de los recursos la no contaminación y el reciclaje.

b) Ley 25.675: Ley General del Ambiente.

Mediante el art. 41 de la Constitución de la Nación Argentina, se reconoce el derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano. Establece presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente; la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable; evaluación de impacto ambiental; educación e información ambiental y participación ciudadana. Esta ley va de la mano de la conciencia social sobre las problemáticas

medioambientales y pone ciertas limitaciones a las empresas respecto de las incidencias que tenían sus procesos de producción. (Constitución de la República Argentina)

Legal

a) Plan de desarrollo territorial de Tandil – ordenanza 9865

Se implementó en el año 2005 con el objetivo de estructurar territorialmente el Partido, preservar ambientalmente los recursos naturales de las sierras, implementar políticas de desarrollo orientado al transporte y mejorar el espacio público de la ciudad. (ordenanza n 9865)

Este plan tiene como fundamento base el concepto de desarrollo sostenible, entendido como un proceso participativo, que integra la transformación urbanística, el crecimiento económico, la equidad social, la preservación de la diversidad cultural y el uso racional de los recursos ambientales, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población y minimizar la degradación o destrucción de su propia base ecológica de producción y habitabilidad, sin poner en riesgo la satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones.

b) Ley N° 14.126

La Provincia de Buenos Aires prohíbe la explotación de canteras en la ciudad de Tandil al declarar "paisaje protegido de interés provincial", limitando la actividad minera y poniendo estándares para la misma.

De esta manera, mediante el análisis y conocimiento de estas 6 variables se puede apreciar la complejidad y aristas del tema, siendo una herramienta clave de análisis estratégico que permite estudiar como motivan o limitan los distintos factores del macroentorno el desarrollo de una Marca Ciudad para el municipio de Tandil. Brinda una mirada de las diferentes dimensiones que hay que tener en cuenta a la hora de armar un plan de marketing y trabajar sobre Marca Ciudad para poder lograr algo realista, asequible y duradero en el tiempo.

Análisis de mercado

Tandil es uno de los 135 municipios de la provincia de Bs As. Siguiendo los datos oficiales del Indec, en el último censo contaba con 124.631 habitantes siendo el 49% hombres y 51% mujeres. Actualmente, según las proyecciones de este organismo, la ciudad debe contar con aproximadamente 140.657 habitantes con un crecimiento proyectado para el 2025 de 15% por encima de los valores del 2010. (145.893 habitantes).

De acuerdo con un informe del Ministerio de Economía de Argentina (septiembre 2019), el turismo genera 6.000 millones de dólares y es el cuarto complejo exportador argentino. Favorece el desarrollo federal: el 94% del gasto en turismo interno se hace fuera del Gran Buenos Aires. El turismo genera un millón de puestos de trabajo.

Según en CAME (Confederación Argentina de Mediana Empresa), Tandil fue la primera ciudad más visitada del interior bonaerense durante los fines de semanas largos del 2021. Esto se debe principalmente a la modalidad de turismo con la cuenta esta ciudad: es una ciudad de tamaño intermedio, calificada tanto por turistas como por residentes como segura y confortable. Esto, combinado con su calidad gastronómica y el turismo de naturaleza y rural vinculado al campo y las sierras, hacen que se asocie a Tandil a tranquilidad y relax.

Es una de las pocas ciudades de la provincia de Bs As que tiene un flujo constante de turismo y alta ocupación de hospedajes durante todos los fines de semanas del año.

Su polo educativo, como ya se mencionó anteriormente, es otro de los diferenciales frente a las otras ciudades del país. En la edición del 2021 del ranking del Laboratorio de Cibermetría del Consejo Superior de Investigaciones Científicas de España, la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires quedó ubicada en el puesto 5 de universidades de Argentina.

Por delante se encuentran la Universidad de Buenos Aires (UBA), la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP). Además, la casa

de estudios con sedes en Tandil, Olavarría, Azul y Quequén se ubica en la posición 67 en América Latina y 1632 en el mundo.

Tandil, a su vez, es reconocida como cuna de tenistas (Juan Martín Del Potro, Juan “Pico” Mónaco, Mariana Pérez Roldán, Mariano Zabaleta, Guillermo Pérez Roldán o Patricia Tarabini) logrando en el 2008 tener, de los 11 argentinos en el top 100, 4 tandilenses (el 36%). (<https://www.eleco.com.ar/interes-general/historico-tandil-tiene-4-tenistas-entre-los-100-primeros-del-ranking>). Es también un destino ideal para practicar trekking, senderismo o carreras en altura.

Esto rasgos turísticos sumado al polo educativo, deportivo y tecnológico que se mencionó anteriormente, posiciona a Tandil como una de las ciudades cabeceras de la provincia de Bs As, debido principalmente a los estándares y calidad de vida que brinda a sus ciudadanos y visitantes.

Análisis de competencia

Dentro de los destinos turísticos nacionales más elegidos y que compiten por el mercado con nuestro objeto de estudio encontramos una amplia variedad. Todos ellos apuntan a una misma ocasión de uso y los diferenciales que presentan son muy pocos. Estos competidores se pueden dividir en directos e indirectos.

Los competidores directos son aquellos que presentan más similitudes en cuanto a atributos geográficos, ubicación o cercanía y medioambientales. Sierra de la Ventana se encuentra ubicado al sudeste de la provincia de Bs As y es uno de los principales destinos alternativos a la hora de buscar turismo relacionado con el contacto de la naturaleza y la desconexión. Los destinos de la provincia de Córdoba y Sierra de los Padres (Localidad del partido General Pueyrredón ubicado en el partido de la costa) son otros de los destinos que se catalogan como competidores directos.

Se entiende como competidores indirectos aquellos que ofrecen destinos sustitutos para la misma ocasión de viaje. Entre ellos se encuentra la costa

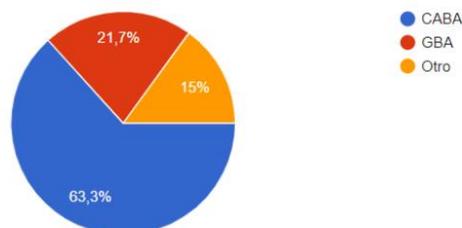
atlántica (Pinamar; Necochea) que ofrecen otro tipo de paisaje, pero pueden llegar a cumplir el mismo objetivo y captar al target que se desea atraer.

Por esta razón, resulta clave tener identificado cuales son los atributos distintivos y que se le ofrece al consumidor, cual es el target al que se apunta y con que objetivo se pretende el desarrollo de una Marca ciudad.

Análisis de consumidor

Para el análisis de esta variable se realizó una investigación primaria basada en una encuesta (disponible en anexos “encuesta al consumidor”). En base a las respuestas obtenidas se llegó a las siguientes conclusiones acerca del consumidor:

- Necesidades, actitudes, gustos y preferencias: buscan escapadas para disfrutar de la naturaleza, buscan tranquilidad y relax.
- Características geográficas y demográficas: provenientes de Caba y GBA, Clase media, son familias con niños chicos o parejas que buscan desconectar
- Expectativas: descansar, desconectar, darse un gusto



Análisis interno

Para poder desarrollar un plan de acción y una estrategia adecuados es necesario realizar un análisis de las dimensiones internas y de cómo se percibe a la ciudad de Tandil para poder identificar tanto los aspectos positivos y negativos de las mismas y trabajar en una nueva dirección.

Las dimensiones que se analizarán serán las siguientes:

- **Turismo:** Según el IMAT (Indicador Municipal de la Actividad Turística), el trimestre de julio a septiembre 2021 duplicó el mismo periodo del año anterior y viene en continuo ascenso. En lo que respecta a la temporada de verano del 2022, Tandil se posiciona como uno de los destinos de la provincia de Bs As con mayor nivel de ocupación (arriba del 80%, según datos oficiales del municipio), siendo el primer destino luego de las ciudades costeras tradicionales (Monte Hermoso, Villa Gesell, Pinamar y Mar del Plata).
- **Calidad de vida:** Guillermo Velázquez (investigador superior del CONICET en el Instituto de Geografía Historia y Ciencias Sociales) sostiene que Tandil se encuentra entre las mejores ciudades del país en términos de calidad de vida en lo que respecta a educación, salud, vivienda, riesgo ambiental y los atributos de atracción del paisaje. De acuerdo con este estudio, dicha ciudad tiene un índice de Calidad de Vida de 7,67% por encima de la media nacional y de la región pampeana, ubicándose en el cuartil superior de todas las ciudades del país, y la mejoría de su calidad de vida se da a tasas superiores que la del total del país. Según nota publicada en La Nación, la ciudad tiene un índice de pobreza solamente de un 9%. Es Así, que el intendente fue distinguido en el 2021 por presentar los indicadores más sobresalientes de la región en lo que respecta a implementación de políticas públicas para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos en situación de vulnerabilidad, premio otorgado por La fundación Inclusocial que compara a las de 180 municipios de Latinoamérica. (<https://solidarioseincluyentes.org>).
- **Aprobación ciudadana del gobierno:** El actual intendente del municipio, Miguel Ángel Lunghi, asumió en el 2003 y fue reelecto desde entonces

hasta la actualidad con más del 50% de los votos durante 4 periodos consecutivos. Al año 2021, cuenta con una imagen positiva superior al 70% según las principales encuestas (<https://www.eleco.com.ar/politica/pese-a-la-pandemia-el-intendente-mantiene-un-alto-nivel-de-aprobacion-entre-los-tandilenses>). Hay que tener en cuenta que a Lunghi con 78 años, no le quedan muchos periodos de gobierno y reelección y no hay un candidato fuerte para su reemplazo, por lo que había que evaluar si todas las políticas públicas que implementó durante estos 19 años de gestión se mantendrán o habrá un cambio de rumbo que pueda tener impactos negativos.

- Capital humano: Como ya se mencionó anteriormente Tandil se caracteriza, gracias a las políticas públicas y la presencia de la UNICEN, por ser un polo educativo y cultural de la provincia de Bs As.
- Ciencia y tecnología: Tandil se caracteriza por ser considerada como un pujante polo tecnológico. Esto se debe principalmente a la excelente sinergia que se da entre lo público y lo privado que apuestan y empujan a la industria del software. Tandil cuenta con más de 50 empresas del polo tecnológico que facturan más de 6,7 millones de dólares y, si lo comparamos con la cantidad de habitantes de la ciudad, es en términos de población, la que más factura en este sector, siendo exportado el 70% de lo que producen. (<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/de-las-sierras-al-mundo-techie-tandil-alberga-el-silicon-valley-argentino-nid18072021/>).

Los 3 pilares que permitieron que Tandil lograra esta sinergia están dados por la UNICEN, el municipio y el CEPIT que se encargaron de generar un proyecto conjunto para la atracción de empresas (como Globant), potenciando este tipo de carreras y creando mano de obra calificada. Esta alianza culmina en el 2015 con el lanzamiento del Plan estratégico de Software y Tecnología para cambiar el perfil productivo de la ciudad, diversificando la dependencia económica no solo del campo y el turismo, sino también exportando tecnología.

Diagnóstico de situación

FODA

Para realizar el diagnóstico de situación se utilizará el análisis FODA. Mediante este análisis se busca identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para poder definir una estrategia clara y entender bien en qué posición se encuentra el objeto de estudio. De esta manera, comprende el análisis de 4 áreas:

Fortalezas:

- 1- Tandil cuenta con una estructura económica amplia y diversificada, con una buena dotación de recursos productivos. Posee numerosos sectores y actividades económicas y productivas que contribuyen al PBI del municipio (como el sector agropecuario, industrias, agroindustrias, turismo, servicios, etc.). Esta diversificación conlleva una reducción del riesgo y menos vulnerabilidad del partido a los impactos cíclicos de la economía (Venancio, 2007).
- 2- El municipio consta con infraestructura y equipamiento educativos de alto nivel lo que conlleva a tener recursos humanos bien capacitados. El partido de Tandil cuenta con una oferta educativa amplia y diversificada, que abarca todos los niveles. La ciudad de Tandil es sede de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. La misma desarrolla actividades de creación, transferencia, y extensión del conocimiento y la cultura. Posee importantes potencialidades, en términos de formación y capacitación, asistencia técnica, vinculación tecnológica e investigaciones aplicadas. Genera, además, migraciones continuas de capitales intelectual y financiero a la ciudad. Buen nivel de formación, calificación y capacitación de los tandilenses. En Tandil, residen y trabajan intelectuales, profesionales, investigadores, docentes y numerosos estudiantes.

- 3- Otro de las principales fortalezas de Tandil, es su belleza natural, paisajes y atractivos turísticos. La ciudad consta de numerosos recursos y actividades recreativas y recursos culturales que no solo mejoran y elevan la habitabilidad de la ciudad, sino también fomentan la visitabilidad.
- 4- Tandil posee un amplio y activo entramado institucional potenciando la generación de procesos de desarrollo endógeno. Entre los más destacados se encuentran: Universidad, asociaciones intermedias, organizaciones no gubernamentales, Usina, iglesias, instituciones prestadoras de asistencia técnica (IDEB1, FUNIVEMP), etcétera. Si bien este es un punto positivo, lo negativo es que no hay una institución de referencia, conformándose así, un conjunto de individualidades con intereses propios y no colectivos. (Venancio, 2007).
- 5- Ciudad con imagen positiva y buen awareness y posicionamiento (ciudad atractiva, pujante y promisoría).
- 6- Su ubicación es también un punto fuerte. Se encuentra al Sudeste de la provincia de Buenos Aires; provincia que constituye el principal eje de desarrollo del país. La ubicación favorece las comunicaciones: cercanía a grandes centros urbanos (mercados) y a los puertos de Quequén e Ing. White (Bahía Blanca).

Oportunidades

- 1- Los cambios que se están dando en industrias maduras (como la automotriz) llevan a la deslocalización de la producción en mercados emergentes con mano de obra económica. A esto se suma, la necesidad de formar redes largas de conocimiento, que abren la posibilidad a los países en desarrollo de aprender y adquirir las experiencias y el know-how de los países más desarrollados. Tandil al contar con un fuerte nodo educativo y tecnológico es una ciudad propicia para fomentar este tipo de localizaciones.
- 2- Con el covid se aceleró a nivel mundial el crecimiento de una demanda turística que busca el descanso, la tranquilidad, la contemplación y el contacto con la naturaleza, la recreación, y la realización de actividades

físicas (Venancio, 2007). Esto hace a Tandil un lugar todavía más atractivo.

- 3- Negocios vinculados a las nuevas tecnologías (informática, telecomunicaciones, etc.) debido a su fuerte centro cultural y educativo.
- 4- Apertura de nuevos mercados y/o nichos internos y/o de exportación (ej. productos alimenticios). Inversiones externas. Radicación de empresas.
- 5- Incremento en la organización de convenciones, congresos y jornadas; ferias, exposiciones y reuniones de negocios; eventos y acontecimientos culturales y deportivos.
- 6- Expectativas de aumento de los precios internacionales de los productos agropecuarios. Probable reducción de los subsidios y de otras medidas proteccionistas internacionales.
- 7- Regionalismo y alianzas estratégicas que permitan dar un mayor valor agregado al territorio.

Debilidades

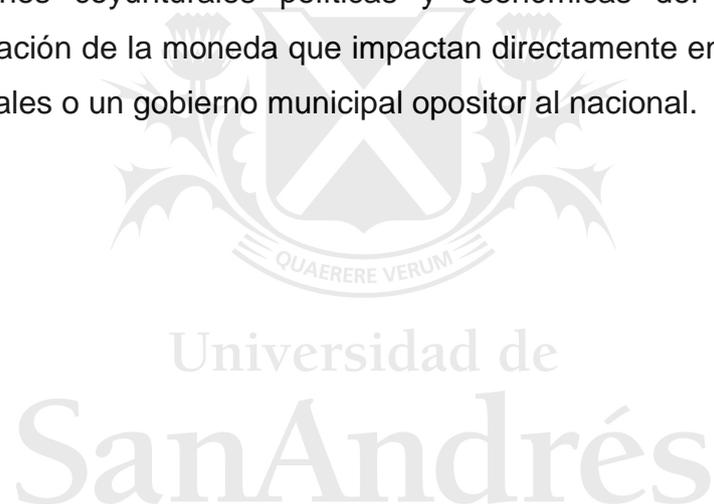
- 1- Tandil presenta ciertas barreras socialmente construidas (Ruta 226, cuarteles, ferrocarril) y usos adversos o incompatibles con el ambiente urbano. (Venancio, 2007)
- 2- Avance de la población urbana sobre las industrias y hacia las explotaciones mineras.
- 3- Falta de acondicionamiento y mantenimiento del Parque Industrial Tandil (PIT).
- 4- El municipio no ha hecho foco en definir políticas claras para el desarrollo industrial y fomentar y atraer inversiones para el sector (ya sean nacionales o extranjeras).
- 5- No hay una política de apoyo a microemprendimientos o nuevas ideas para potenciar nuevos mercados o actividades.
- 6- Falta de liderazgo institucional. Hay una disociación y puja entre las distintas instituciones y lo que estas manifiestan. Esta falta de liderazgo lleva a que se disipen esfuerzos en pos de conseguir los mismos objetivos.
- 7- La cooperación, articulación y coordinación entre el sector privado y público y entre los distintos sectores económicos y sociales es muy

débil. Fuerte ausencia de foros o instancias para la construcción de consenso y el debate interno, lo que conlleva a una baja participación ciudadana. Esta desincronización se aprecia también entre el municipio y la Universidad y esta última y las empresas.

- 8- Poca/nula asistencia o soporte a las empresas para mejorar su competitividad.

Amenazas

- 1- Posibilidad de mayores migraciones y aumento de personas de bajos recursos y poca calificación.
- 2- No lograr una política institucional coherente, con instituciones de referencia y con objetivos colectivos.
- 3- Cuestiones coyunturales políticas y económicas del país como la depreciación de la moneda que impactan directamente en muchos polos industriales o un gobierno municipal opositor al nacional.



Estrategia

Segmentación y Targeting

Siguiendo los lineamientos de Kotler (2007), para realizar un buen marketing de lugar, se requiere una estrategia sistémica de largo a plazo para poder desarrollar y potenciar al lugar. Para lograr esto son necesarios dos elementos fundamentales: establecer los objetivos e identificar el target específico a donde dirigirse.

En cualquier estrategia de marketing los conceptos de segmentación, targeting y posicionamientos son considerados fundamentales ya que determinan a que público estamos apuntando y como va a ser la comunicación. Cuando hablamos de segmentación, la audiencia puede ser infinita y allí está la complejidad del proceso para poder elegir aquellos segmentos target que se adecuan al objetivo.

El proceso de segmentación se basa en separar al mercado en grupos de consumidores potenciales (llamados segmentos de mercado) con distintas características, comportamientos o necesidades. El objetivo es agruparlos acorde a alguna característica en común que la diferencia del resto de los grupos. Los diferentes segmentos deben ser mutuamente excluyentes (no solaparse entre ellos), exhaustivos (todo miembro potencial debe estar incluido) y mensurables (medibles).

Para el objeto de estudio de este trabajo, se detectaron los siguientes segmentos realizados en base a las siguientes variables: geográficas (Caba y provincia de Bs As), socioeconómicas (Grupo C2 y C3, clase media), psicográficas (que les guste viajar, disfrutan de actividades al aire libre, y la gastronomía, reconectar consigo mismos) y conductuales (aspiran a progresar y darse sus gustos).

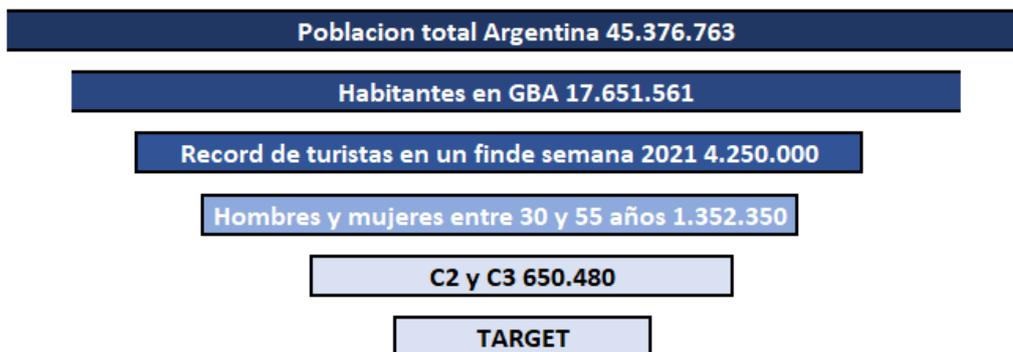
En base a estas variables, podemos identificar los siguientes segmentos:

- Escapadas: buscan un lugar de escapada y relax, reconexión con uno mismo y la naturaleza para pasar unos días o un fin de semana. Le dan mucha importancia al turismo y la buena gastronomía. Buscan pasar una

linda estadía sin gastar fortunas. Buscan tener una válvula de escape a las presiones y estrés de su día a día.

- Cambio de vida: buscan un lugar para una vida tranquila sin el aceleramiento de las grandes ciudades, donde puedan criar a sus hijos en conexión con la naturaleza y un ambiente más seguro. Valoran mucho su tiempo y la libertad de movimiento que brindan las ciudades más chicas.
- Educación: buscan una alternativa de educación superior a Caba y La Plata, dado que, al ser gente de poblados muy chicos, el cambio a las grandes ciudades puede ser muy abrupto, así como también el proceso de adaptación. Buscan a su vez lugares más económicos donde, mantener la educación de sus hijos, no les implique un gasto tan grande como lo es en CABA y la Plata. A su vez sienten más tranquilidad y seguridad que sus hijos estudien y vivan en una ciudad más pequeña y segura.
- Deporte: viven en CABA y buscan un lugar donde poder entrenar y prepararse para carreras en alta montaña, por lo cual tienen en cuenta las características geográficas de las ciudades a las que viajan. Desean poder practicar trekking, senderismo y running por las sierras como preparación para torneos o carreras.
- Polo tecnológico: empresarios que buscan alternativas para localizar filiales o sucursales de empresas de sistemas y tecnología en lugares donde puedan aprovechar los recursos calificados existentes.

Una vez realizada la segmentación, comienza el proceso de targeting en el cual se selecciona el/los segmentos en los cuales va a estar enfocada la estrategia de marketing. Dentro de los segmentos nombrados, en este estudio solo se va a focalizar y analizar en el segmento "escapadas". El resto de los segmentos queda abierto para futuros estudios e investigaciones para poder abrir aún más el espectro de consumidores posibles de abarcar.



2

Dentro de este segmento elegido, se pueden distinguir dos targets:

- Familias con niños chicos (hasta 12 años).
- Parejas: para una escapada romántica y tranquila, se apuntará al siguiente rango etario de 30 a 55.

A continuación, se describirá el buyer persona para estos dos subsegmentos:

Buyer Persona:



35 y 37 años

2 hijos

Martina y Federico se conocieron en la universidad. El es Ingeniero en sistemas y ella psicóloga. Tienen 2 hijos la mas grande de 7 y el mas chico de 5. Viven en un departamento en Villa Crespo. Aprovechan los fin de semanas para pasear y sacar a sus hijos al aire libre y a hacerlos gastar energía. Eligen vacacionar en lugares donde hayan actividades al aire libre y puedan interactuar con la vida del campo.

² Cuadro de elaboración propia. Detalle de fuentes:

- Población total Argentina: Indec
- Habitante GBA: 38,9% de la población Indec
- Record de turistas: La Nación, fin de semana largo octubre 2021
- Rango etario: 31,82% entre 30 y 45 años, Indec
- NSE: C2 (18,3%), C3 (29,8%), Indec

Toda la información obtenida del Indec hace referencia a los datos recaudados durante el último censo nacional



Paula y Martin

27 y 29 años

Sin hijos

Paula y Martin están de novios hace 3 años. Ambos trabajan en multinacionales. Ella es Licenciada en Marketing y el ingeniero civil. Viven en Caba y aprovechan los fin de semanas para desconectar de la vida acelerada de la capital. Les gusta hacer escapadas los fines para descansar y reconectar como pareja.



Sandra y Nestor

51 y 53 años

Casados con 3 hijos

Sandra y Nestor llevan casados 12 años . Tiene 3 hijos de 20, 23 y 27. Sandra es contadora y Nestor es abogado en una Pyme. Al ser sus hijos ya grandes y estar independizados o en la facultad, aprovechan el tiempo solos para viajar solo y compartir tiempo de pareja. Les gusta la vida del campo, la buena gastronomía y hacer trekking. Las escapadas de fin de semana son su plan ideal

Universidad de

San Andrés

En cuanto a la comunicación se delinearon 2 mensajes para las diferentes audiencias targets, centrando el primero de ellos en captar al consumidor ya que es su primer contacto y el otro enfatizando en los atractivos y beneficios.

TARGET	MENSAJE 1	MENSAJE 2
Familias	Tandil, Lugar soñado	La tranquilidad de verlos jugar
Parejas	Desconectá para conectar	Nuevas experiencias que enamoran

Diferenciación, posicionamiento y propuesta de valor

Posicionamiento:

Lograr el posicionamiento para cualquier marca no es algo simple ni sencillo, lo cual se complica aún más para una marca ciudad. La consultora Interbrand

resalta que actualmente el posicionamiento se vuelve más complicado principalmente a 3 motivos:

- Los consumidores y por ende los mercados cambian sus objetivos y expectativas constantemente lo que hace que el posicionamiento tenga que estar en revisión y este destinado a quedar obsoleto.
- Las marcas son una estructura compleja asociado no solo a lo que intenta promover sino también lo que hace y lo que no y cómo reacciona a temas importantes o sensibles. Es por esto que es clave generar confianza, reducir la información asimétrica y brindar mayor transparencia.
- Las líneas entre categorías se vuelven más difusas por lo que y los consumidores no se definen por ellas y están en continua evolución.

Propuesta de valor:

Lo que se pretende con este plan de Marketing es poder trabajar y mejorar la ya existente Marca Ciudad. La idea no es arrancar de cero sino trabajar desde la base de lo ya creado dándole una nueva perspectiva.

Se pretende posicionar a Tandil como un lugar por excelencia de descanso, desconexión con la vorágine del día a día y reconexión con uno mismo y la naturaleza. No Solo como una atracción turística, sino como un lugar de disfrute para compartir y reconectar con seres queridos.

Se busca apalancar esta propuesta en el desarrollo de las variables que sustentan el concepto de Ciudad Inteligente, es decir conseguir un turismo sustentable apalancado en los TIC para toda la gestión urbana.

Diseño de estrategia.

Luego del intenso análisis del contexto interno y externo, macro y micro, se setearán los pasos para delinear una estrategia:

- Cooperación Público-privada: Es clave que en la reconstrucción de la Marca ciudad intervengan tanto el sector público, como el privado de los principales actores y áreas de la sociedad (turismo, inversionistas, campo, educación, deporte, tecnología). De esta manera los intereses y visiones de todos estarán representados.
- Objetivos principales, visión y Misión: Definir de manera explícita los objetivos principales y secundarios, que se pretende lograr, transmitir y comunicar con este proyecto.
- Propuesta: Se debe diseñar una presentación donde se plasmen la propuesta y la idea central de lo que se busca y espera del desarrollo de la marca ciudad. Se debe justificar por qué se tomará ese camino y el potencial que se espera que tenga a futuro.
- Designación de responsables: crear o designar un organismo de alta jerarquía que sea responsable de monitorear, impulsar y dar seguimiento a la evolución de la marca Ciudad. Debería contar con un Budget propio para poder tener libertad de acción en la implementación de medidas.
- Crear y apalancar todas las medidas que se tomen en los pilares de las Smart Cities, no resignar sustentabilidad, enfoque innovador apalancado en I+D, y que tenga la capacidad de adaptarse en tiempo real a las nuevas necesidades. Lograr eliminar barreras burocráticas y trabajar con modalidades ágiles.

Modelo CANVAS

El modelo canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. De esta manera se pueden vislumbrar de a detalle los diferentes aspectos del plan de negocio.

MODELO CANVAS	SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
	Sector hotelero Sector Gastronómico Sector de actividades turísticas Influencers (para publicidad)	Posicionar a Tandil como destino top of mind para viajes de escapadas/ fin de semana	Tandil como lugar de escapadas Lugar de desconexión y relax Disfrute de la naturaleza Gastronomía	RRSS Opiniones y reseñas Oficinas de turismo Publicidad boca a boca	Parejas jóvenes que buscan un espacio de desconexión de su ajetreo diario (27-37 años) Parejas que sus hijos ya son mayores e independientes y buscan reconectar y disfrutar tiempo as soas. Parejas con niños chicos (hasta 12 años), que buscan un lugar de escapada de fin de semana donde puedan disfrutar de la naturaleza con actividades para los niños.
	RECURSOS CLAVE	Personal capacitado publicidad asociación con sectores turísticos y hoteleros	CANALES	Página web del municipio Redes sociales del municipio Influencers Agencias de turismo en CABA Oficinas de turismo de Tandil	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTE DE INGRESOS		
Personal para desarrollo, seguimiento y puesta en practica del plan de Marketing para el desarrollo de Marca Ciudad Publicidad en RRSS e influencers Desarrollo y mantenimiento de web			Gobierno Municipal ingresos generados por el Turismo Aportes de sectores involucrados (hotelero, gastronómico, turístico)		

Universidad de
San Andrés

Objetivos y metas

Los objetivos y metas principales de este trabajo es poder lograr un mejor posicionamiento de Tandil como destino Turístico para los residentes del Gran Buenos Aires que se encuentran dentro del target anteriormente definido.

Los objetivos específicos son:

- Mejorar el desarrollo de la Marca Ciudad de Tandil
- Asegurar la continuidad de la misma la continua actualización y seguimiento, como así también lograr que pase a ser un punto importante en la agenda municipal
- Lograr una unión entre sector público y privado relacionado al ámbito turístico para poder trabajar en conjunto dentro de esta Marca Ciudad
- Sentar las bases para una futura ampliación de los targets y segmentos abarcado y lograr en un futuro (tema que no se va a abarcar en este documento) posicionar a Tandil no solo como destino turístico sino también como polo tecnológico, deportivo e intelectual.

Respecto a objetivos y metas mas a corto plazo se pueden enumerar las siguientes:

- Aumento del turismo a la ciudad en un 12% anual
- Lograr una capacidad hotelera con ocupación por encima del 90% durante todos los fines de semana largos del año
- Ver un crecimiento del PBI que genera el sector turístico de la ciudad
- Reinvertir parte de las ganancias generadas para poder impulsar mayor crecimiento en el próximo periodo
- Lograr ser lugar top of mind de escapadas de fin de semana de los habitantes de Gran Buenos Aires

Lo que debe quedar claro es que el objetivo de trabajar la Marca Ciudad debe ir acompañado de una estrategia detrás que la sustente, de originar proyecciones futuras y alternativas de trabajo donde siempre la marca este presente como

fuerza de apoyo en acciones que desarrolle el municipio (Buitrago, 2010). Es clave poder posicionarla como una política de estado, donde se la involucre con todas las decisiones de gobierno y se apropie de un papel fundamental en las decisiones gubernamentales.

La estrategia de Marca Ciudad debe acompañar todas las comunicaciones del municipio, reforzando los eventos oficiales y apoyando al sector privado en las diferentes acciones. También es de clave importancia tener en cuenta la Marca Ciudad a la hora de hacer alianzas o acuerdos con otras unidades subnacionales u actores ya que se debe analizar como participará la imagen del municipio y que debilidades, oportunidades, fortalezas o amenazas tendrá esta como consecuencia. Una imagen se construye continuamente y se fortalece con todas las acciones que realiza el municipio, y esta puede contribuir positivamente al desarrollo y crecimiento del mismo.



Mix de Marketing

Producto

Audiencia: Parejas entre 30-55 años que habitan en GBA, NSE C2 y C3.

Tipo de producto: Ciudad de Tandil como destino de escapadas y fin de semanas con foco en experiencias y opciones en gastronomía y actividades al aire libre y en las sierras.

Precio

Se apunta a posicionarse como un destino de precio y gastos medio, no premium sino accesible. Es clave apalancarse y hacer foco en la posibilidad de utilizar Pre viaje y cuotas sin interés y todos los incentivos o programas que se lancen desde el gobierno nacional que puedan impulsar el turismo en Tandil.

A su vez desde el municipio se deberían lanzar un programa de incentivos o subsidios para entrelazar la cooperación y participación del sector privado en lo que es el desarrollo y aplicación de la Marca ciudad. Actualmente, no existe ni ha existido un tipo de subsidio de esta índole, donde el foco del mismo no este puesto en la actividad turística como fuente de ingreso, sino en la implementación y popularización de la marca ciudad. El sector privado es un agente clave para poder generar un lazo de la marca ciudad con el público o consumidor y un arraigo dentro de los habitantes del territorio. De esta manera, el mensaje y la comunicación es mucho mas eficiente si en todos los puntos de contacto se percibe lo mismo.

A continuación, se detalla un cuadro comparativo de precios en alojamientos y comida. En lo que respecta a actividades, al estar apuntando a un target clase media que disfruta de las actividades al aire libre y en la naturaleza, y siendo Tandil un destino con extensas posibilidades de actividades gratuitas, no se contempló en el cuadro comparativo.

	Alojamiento	Comidas
Tandil	\$ 5.133,00	\$ 1.100,00
Mar del plata	\$ 9.864,00	\$ 1.200,00
Sierra de la Ventana	\$ 7.125,00	\$ 1.346,00
Sierra de los Padres	\$ 10.470,00	\$ 1.090,00

hotel 2/3 estrellas- dptos
 fin de semana comun
 céntricos
 puntuación +7,5 (bueno)
 por noche
 Trivago

por persona
 no fast food
 Zona céntrica
 con bebida
 Tripadvisor

Distribución

El canal de distribución irá variando a medida que el consumidor avanza en el funnel de compra. El primer contacto será online, virtual a través de publicidad y página web del municipio o de los distintos actores turísticos. Se desarrollará a su vez un canal de atención por WhatsApp donde te atiendan exclusivamente desde la oficina de turismo del municipio para brindar al consumidor toda la información posible y que necesite.

Una vez que el consumidor este disfrutando su estadía en la ciudad podrá acceder a las diferentes oficinas de turismo y otros actores relacionados con el sector para cualquier tipo de necesidad que desee satisfacer.

Comunicación

Los objetivos del plan de comunicación serna los siguientes:

- Generar Awareness
- Generar recordación de Marca (Top of mind en lugares para escapadas o viajes cortos)

- Darse a conocer y motivar a ser el lugar elegido y de preferencia a la hora de viajar

Se considera de vital importancia tener una estrategia de comunicación 360 alineada en todos los canales, para evitar mensajes encontrados o contradictorios que puedan confundir al target.

Como se dijo anteriormente se la estrategia de comunicación va a ser 360 apalancada en las siguientes herramientas:

- Publicidad en medios tradicionales (TV)
- Publicidad en redes sociales (FB, IG, Youtube)
- Google Ads
- Google Travel
- Email Marketing
- Campaña con influencers (Luciano Castro y Flor Vigna, Dario Barassi y flia, Belu Lucius y flia)
- Colaboraciones con los socios estratégicos (hoteles, restaurants, actividades turísticas).

Un recurso muy importante y que no hay que dejar de tener en cuenta es la comunicación que realicen los diferentes actores turísticos de manera particular. Lo ideal es que todos los sectores involucrados transmitan el mismo mensaje de base para no generar confusión ni ideas encontradas. A su vez, este recurso es muy valioso ya que aporta publicidad y posibles conversiones sin que implique un aporte de capital por parte del municipio.

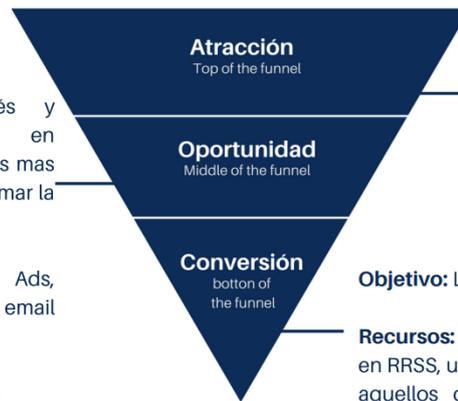
Otra variable de extrema importancia es la opinión/satisfacción del cliente. Hoy en día por diferentes medios pueden dejar plasmada su mala o buena experiencia catapultando o hundiendo un destino (opiniones en tripadvisor, blogs de viajes, páginas de turismo como AirBnb etc)

A continuación, se presenta el funnel de Marketing ideal donde se muestran las fases por las que pasa un usuario en el proceso de compra (desde que no nos conoce hasta que nos recomienda) y que acciones se tomarán en cada una de ellas.

Objetivo: aumentar interés y consideración, convertirlos en potenciales clientes, brindarles mas info que ayude a la hora de tomar la decisión.

Recursos: RRSS, Google Ads, Google Search, Influencers, email marketing.

Métricas: CPL (costo por lead)



Objetivo: incrementar el alcance, dar a conocer Tandil, generar awarness y recordación

Recursos: RRSS, Google Ads, Google Search, TV, Influencers

Métricas: CPM (costo por mil impresiones) y CPC (costo por click)

Objetivo: Lograr conversión

Recursos: Remarketing, campañas de conversión en RRSS, utilizar Pixel de FB para orientar anuncios a aquellos que estuvieron por convertir y no lo hicieron, WPP Bussiness, encuesta de satisfacción

Métricas: CPA (costo por adquisición), CAC (costo por adquisición del cliente) y CLTV (costumer lifetime value)



Universidad de
San Andrés

Delineación del plan de acción

- Creación de un consejo Marca Ciudad: designación de un consejo de Marca Ciudad y nombramiento de las autoridades tanto públicas como privadas que lo van a integrar. Determinar el organigrama del mismo, funciones de cada uno dentro de esto y fechas para reuniones mensuales de seguimiento y consulta, control de métricas semestrales. La idea es que se implemente un sistema de metodologías ágiles que permitan testar y cambiar el rumbo de acción si es necesario.
- Análisis de dimensiones: se debe segmentar en categorías y por prioridad y relevancia las diferentes dimensiones que se pretende abordar. Una vez realizado este se realiza un análisis micro y macro de las mismas para determinar un estado de situación y poder definir planes de acciones y subobjetivos.
- Análisis y rediseño del logo o identificador de la Marca Ciudad: hay que evaluar el nivel de vigencia, reconocimiento y actualidad del logo. Si el balance es positivo solo debe analizarse si hay ajustes para realizar. El logo actual es el siguiente:



- Creación del Manual de Marcas: Se debe desarrollar un manual para su aplicación y condiciones específicas que contenga todo lo trabajado anteriormente. De esta manera se empieza a construir un historial de Marca Ciudad y en caso de cambios de funciones o necesidad de informar a otras áreas se les puede dar acceso al mismo para ponerlos en tema.

- Regulación para el uso de la Marca Ciudad: Este paso es clave no solo para registrar y gestionar las licencias correspondientes, sino también para evitar caer en un uso perjudicial de los elementos de la Marca Ciudad que puedan perjudicar su estrategia.
- Plan de marketing: se debe implementar un plan de marketing para las principales dimensiones que se van a empujar.
- Plan de comunicación: es clave definir los mensajes generales y particulares como la audiencia a los que se va a apuntar con cada uno de ellos. También se debe definir cuáles son los medios de comunicación a usar y quienes son las personas responsables del organigrama.
- Marketing digital: No olvidarse de esta pata del plan y cuidar que toda la estrategia y comunicación sea omnicanal y tenga coherencia.



Universidad de
San Andrés

Medición y control de gestión.

Es necesario una vez implementado el plan de marketing, monitorear si el mismo está teniendo resultado y va en la dirección esperada. Para ellos hay que definir los indicadores que serán claves para medir el desempeño (KPIs) y posteriormente para presentar los resultados ante autoridades competentes.

Los KPIs a medir serán los siguientes:

- Nivel de reconocimiento de marca.
- Nivel de calidad/confianza percibida.
- Intención de visita.
- Volumen de tráfico en web, interacciones con la marca en redes.
- Número de solicitudes de licencias de uso de la marca ciudad.
- Número de invitaciones recibidas a eventos internacionales/nacionales relacionados.
- Grado de participación de la marca en eventos internacionales/nacionales.
- ROI y ROMI

Todos estos indicadores son importantes para la continuidad y valoración de la gestión mostrar resultados de las acciones implementadas y la inversión aplicada en ellas.

Conclusiones

En la actualidad, en un mundo cada vez más complejo y cambiante donde fenómenos como la globalización, el desarrollo económico de las ciudades, el fácil acceso a la información por parte de los consumidores y la excesiva conectividad, las ciudades debieron adaptarse mediante la utilización de nuevas herramientas para poder reinventarse y competir. Se vieron obligadas a desarrollar nuevas estrategias que les permitieran generar ventajas competitivas y un mejor posicionamiento. Es dentro de este contexto, donde el concepto de la Marca Ciudad cobra fuerza e importancia ya que es una herramienta clave, no solo para darle visibilidad a la misma, sino también para reforzar la competitividad de la ciudad en su conjunto, favorecer su desarrollo económico y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Este concepto viene muy de la mano de otro muy en boga en estos últimos años, el de Ciudad Inteligente, entendiendo esto como la capacidad de adaptar y utilizar TIC en pos de la sustentabilidad, aprovechamiento y optimización de recursos y mejora de calidad de vida de los ciudadanos.

En el caso del objeto de estudio, el municipio de Tandil, el desarrollo de la Marca ciudad es algo ya existente pero que no ha sido prioritario por el municipio. Los intentos de trabajarla e impulsarla son aislados, segmentados y en ocasiones un símbolo partidario del gobierno municipal, sin tener una total integración y participación de los sectores privados y la ciudadanía en general.

Es así que lo que se pretende con el corriente trabajo es poder desarrollar una Marca Ciudad homogénea e inclusiva a todos los actores participantes (sector público, privado y ciudadanos), estable y duradera a lo largo de los años estando siempre latente en la agenda municipal, y ágil a la hora de afrontar cambios y adaptarse a futuras realidades.

A lo largo de este trabajo se focalizó en un solo segmento, el turismo ya que es uno de los atributos más fuertes y masivos que presenta Tandil, pero se deja abierta la puerta para futuras investigaciones para el desarrollo de una estrategia para el resto de los targets y segmentos, desarrollando así una imagen de Tandil completa y en todos los ámbitos o aristas.

Queda en evidencia la importancia que tiene un correcto desarrollo de la marca ciudad ya que esta no solo permitirá un posicionamiento y reputación para diferenciarse y generar una ventaja competitiva, sino también le permite al municipio incrementar los niveles de turismo, elevar el PBI, mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos beneficiando la economía de la ciudad y potenciando otros rubros de la misma.

Sin embargo, para poder hacer todo esto posible, y que perdure en el tiempo, se deben tener en consideración ciertos aspectos claves para el correcto desarrollo de la marca ciudad. Como se mencionó a lo largo de este trabajo es clave buscar y tener el consenso, la motivación, la representación y la participación de todos los sectores involucrados; Estado, instituciones públicas, privadas y ciudadanos.

A su vez la comunicación que llegue al público objetivo deseado debe ser eficaz, clara y homogénea en todos los canales y actores que tengan la capacidad y posibilidad de entrar en contacto con ellos. Por último se debe generar masividad, awareness y sentido de pertenencia por parte de los ciudadanos y actores involucrados con La marca ciudad, haciendo que su impacto hacia el exterior del municipio sea aún más fuerte.

Se puede decir así, que a modo de conclusión es clave el desarrollo de una Marca ciudad estable fuerte, medible y mensurable, que tenga continuidad y agilidad para adaptarse de manera rápida y eficiente a los cambios cada vez más acelerados y abruptos de los consumidores, abarcando a todos los actores de la sociedad y ampliándose a en un futuro a nuevos targets en base a los aprendizajes que deje el desarrollo de la misma.

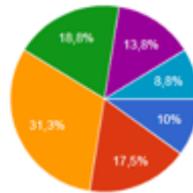
Anexos

Encuesta al consumidor

¿Que edad tenés?

80 respuestas

 Copiar

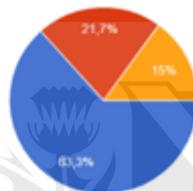


● Menos de 25
● Entre 25 y 29
● Entre 30 y 35
● Entre 36 y 40
● Entre 41 y 50
● Mas de 51

¿Cuál es tu lugar de residencia?

80 respuestas

 Copiar



● CABA
● GBA
● Otro

Cuando realizas escapadas o viajes cortos, ¿Qué actividades preferís realizar?

80 respuestas

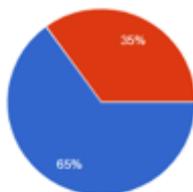
 Copiar



¿Conoces Tandil?

80 respuestas

 Copiar

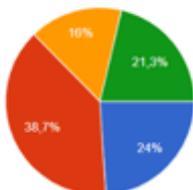


● Si
● No

¿Con quien visitarías Tandil?

80 respuestas

 Copiar



● Amigos
● Pareja
● Familia (todos adultos)
● Familia (niños chicos - hasta 12 años)

Encuesta ciudadana sobre la Marca Tandil



**ACUERDO del
BICENTENARIO**
1823 TANDIL 2023

"Encuesta Ciudadana sobre la Marca Tandil"

Esta encuesta tiene como objetivo relevar la opinión de los y las tandilenses sobre las características que identifican a Tandil y la diferencian de otras ciudades. Los resultados serán utilizados para el diseño de la "Marca Tandil", proyecto impulsado desde el Acuerdo del Bicentenario de cara a la celebración del 200° aniversario de la ciudad en 2023.

La Marca Tandil es una herramienta que se utiliza para promocionar todo lo que tiene para ofrecer la ciudad, por eso resulta fundamental incluir la voz de todos/as los ciudadano/as. Es una encuesta ANÓNIMA (no solicita información que permita la identificación de la persona encuestada) y todas sus preguntas refieren a temas generales de la ciudad. Si por defecto aparece su mail de contacto al inicio de la encuesta, cabe destacar que esa información solo puede ser visualizada por usted, en ningún caso queda registro en nuestro relevamiento.

Responder este cuestionario solo le tomará 5 minutos.
¡Muchas gracias por su tiempo!

 pili.garcia.rosello@gmail.com (no compartidos)
[Cambiar de cuenta](#) 

BLOQUE 1: PERFIL DEL ENCUESTADO

Universidad de San Andrés

Edad *

Tu respuesta

 Esta pregunta es obligatoria

Género *

Masculino

Femenino

LGBTTIQ+

No quiere informar

Localidad/paraje donde reside: *

Tandil (ciudad cabecera)

De La Canal

Desvío Aguirre

Gardey

María Ignacia (Vela)

Otro: _____

BLOQUE 2: OPINIÓN SOBRE LA IMAGEN DE LA CIUDAD

1. ¿Cuál es la primera palabra que viene a su mente cuando le mencionan Tandil? *

Tu respuesta _____

2. ¿Qué valor le otorga Ud. a la imagen actual de Tandil? *

- Muy positivo
- Muy negativo
- Neutro
- Negativo
- Positivo
- Otro: _____

3. Con cuál de las siguientes temáticas considera que están relacionados los principales desafíos que enfrentará Tandil en los próximos años. *

- Calidad de vida
- Crecimiento urbano
- Cuidado del medio ambiente
- Empleo
- Inclusión social
- Seguridad ciudadana
- Otro: _____

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

[Borrar formulario](#)

BLOQUE 3: CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN A TANDIL

4. De la siguiente lista que contiene una serie de características positivas, señale la que Usted considere que diferencia a Tandil y debería difundirse. *

- Amplia oferta turística y gastronómica
- Calidad de su sistema universitario y científico-tecnológico
- Calidad de vida
- Patrimonio histórico-cultural
- Riqueza de recursos geográfico-naturales
- Sectores productivos pujantes
- Otro: _____

5. De la siguiente lista que contiene una serie de características negativas, señale la que Usted considere que tiene Tandil y debería resolver. *

- Bajo nivel de cuidado del medio ambiente
- Desempleo
- Escaso desarrollo industrial
- Falta de apoyo a emprendedores y empresas
- Falta de infraestructura de transporte
- Inseguridad
- Otro: _____

6. De la siguiente lista que contiene una serie de valores positivos, señale el que, según su criterio, describe mejor a la comunidad tandilense. *

- Creatividad
- Emprendedurismo
- Hospitalidad
- Participación
- Respeto
- Solidaridad
- Otro: _____

7. De la siguiente lista, que contiene una serie de valores negativos, señale el que, según su criterio, describe mejor a la comunidad tandilense. *

- Arrogancia
- Desigualdad
- Indiferencia
- Individualismo
- Poco respeto a las leyes y a las normas
- Otro: _____

8. ¿Cuál sería, según su criterio, el sitio y/o paseo más reconocido de Tandil? *

- El Calvario
- El Centinela
- El Dique
- La Movediza
- Parque Independencia
- Otro: _____

9. ¿Cuál sería, según su criterio, la festividad o evento más reconocido de Tandil? *

- La Tandilia
- Festival Chacinar del Salame y del Cerdo de Tandil
- Festival de Cine
- Festival de la Sierra
- Semana Santa
- Otro: _____

10. ¿Cuál considera Ud. que es la personalidad más representativa de Tandil?
(Personalidad de la cultura, de la ciencia, del deporte, de la educación, la política,
el mundo emprendedor, etc.) *

Tu respuesta _____

11. Señale el ámbito o sector que Usted considere más representativo de la ciudad. *

- Agropecuario
- Educación, Ciencia y Tecnología
- Construcción
- Cultura-Arte
- Industria
- Software
- Turismo
- Otro: _____

12. ¿Con cuál opción asocia el perfil de Tandil? *

- Ciudad innovadora/emprendedora
- Ciudad turística
- Ciudad serrana
- Ciudad saludable
- Ciudad universitaria
- Otro: _____

[Atrás](#)

[Enviar](#)

[Borrar formulario](#)

Bibliografía

- Russell, R. (2010); Argentina 1910-2010: Balance del siglo. Taurus, Buenos Aires.
- Lan, D. (2011); Territorio, industrial, trabajo: división territorial del trabajo y espacio producido en la industria de la ciudad de Tandil-Argentina. Tesis para alcanzar el Doctorado en geografía. Universidad Nacional de La Plata.
- Blas, M. M. (2017); Estrategias públicas turísticas a escala municipal. El caso de Tandil: 2002-2012. Tesis para alcanzar el grado de Licenciatura en Turismo. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Castellucci, D. (2004); Centros Urbanos Bonaerenses: acciones promocional ciberespacio, en Aportes y Transferencia, año 8, Vol. I. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- 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.
- 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.
- Loreto F. M. y Gema S. (2005); Evolución de la terminología del marketing de ciudades. Universidad de Alcalá.
- 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.
- Calvento, M., Araya, J., Di Meglio, F., Nicolao, J., Herrero, M., Colombo, S., Lorenzo, N., Loray, R., Rolandi, M., De Angelis, I., Carcedo, J. y Mutti, A. (2016). Diagnóstico de la gestión internacional del

Municipio de Tandil. Propuestas para su fortalecimiento. Tandil: UNICEN-CEIPIL.

- De Angelis, I y Lorenzo, N. (2016). El perfil de participación internacional de Tandil: características y reflexiones sobre variaciones en su desempeño (2011-2015). En Calvento, M. et al. (Eds.). Diagnóstico de la gestión internacional del Municipio de Tandil. Propuestas para su fortalecimiento. Tandil: Unicen-CEIPIL-ANPCyT.
- Philip Kotler y Kevin Keller. (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson.
- Costa, J. (2012). Construcción y Gestión Estratégica de la Marca: Modelo MasterBrand. Revista Luciérnaga, Págs. 20-25.
- Parlamento Europeo. Mapping Smart Cities in the UE
- Constitución de la República Argentina.
- <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/planes-loc/BUENOSAIRES/Plan-Desarrollo-Territorial-Tandil.pdf>
- Kotler, P; Haider, D. H. y Rein, I; Mercadotecnia de localidades, Diana, México, 1993.
- Venacio, Leandro, (2007). Globalización, Desarrollo Local y Sociedad Civil. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/
- Calvento Mariana (2017): "Herramientas de participación internacional: un acercamiento a la Marca Ciudad como estrategia de estímulo de la atraktividad internacional", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 22 (junio 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/22/marca-ciudad-buenosaires.html>
- 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]
- Friedmann, R. (1995): "Identidad e Imagen Corporativa para Ciudades". Revista Chilena de Administración Pública.

- Cotorruelo Menta, Romeo (2001), "Aspectos Estratégicos del Desarrollo Local"; en Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), Transform.
- Meléndez, J. y Catullo, J. (2010) La Experiencia del Proyecto Nacional de Turismo Rural (PRONATUR). Estrategias y experiencias para el trabajo en extensión Experiencia. XV Jornadas Nacional de Extensión y VII Mercosur. Asociación Argentina de Extensión Rural. Potrero de los Funes. San Luis. Octubre. Disponible en: http://www.aader.org.ar/XV_Jornada/trabajos/espanol/Estrategias_y_experiencias/Experiencia/Trabajo%20160%20Completo.pdf

Artículos

- <https://www.eleco.com.ar/la-ciudad/a-tres-meses-del-censo-nacional-se-estima-que-el-partido-de-tandil-alcanzaria-los-150-mil-habitantes/>
- ITU. Key performance indicators definitions for smart sustainable cities. http://www.itu.int/en/ITU-T/focusgroups/ssc/Documents/Finalized_Deliverables/fg-ssc-0270-r3-KPIs_definitions.docx
- <https://elpais.com/internacional/2021-02-27/la-crisis-permanente-de-argentina.html#:~:text=La%20actividad%20econ%C3%B3mica%20en%20Argentina,el%20a%C3%B1o%20fat%C3%ADdico%20de%202020.&text=La%20inflaci%C3%B3n%20es%20muy%20elevada,argentinos%20viven%20en%20la%20pobreza.>
- <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56597781>
- https://iuc.eu/fileadmin/user_upload/Regions/iuc_lac/user_upload/Tandil_-_Plan_de_Desarrollo_Territorial__PDT__de_Tandil.pdf

Sitios Web

- Unicen.edu.ar
- Cepit.org.ar
- Tandil.gov.ar