

ROSARIO, 4 DE MAYO DE 2022

TRABAJO FINAL INTEGRADOR DE PRÁCTICA DISCIPLINAR  
LICENCIATURA EN TURISMO

**LA MARCA CIUDAD DE ROSARIO EN CLAVE TURÍSTICA (2011-2020)  
PROPUESTA DE CONSTRUCCIÓN DE MARCA "ROSARIO, CIUDAD DEL  
DEPORTE"**

**ALUMNA:** MARIELA LORENA BILSKY

**CORREO ELECTRÓNICO:** mlb1703@hotmail.com

**LEGAJO:** B-0002/7

**DIRECTORA:** MG. VANESA INÉS CASTELLO



## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres Graciela y Daniel, y a mi hermano Víctor Manuel, por estar en cada paso que doy en la vida, por inculcarme valores y enseñarme que las oportunidades están y hay que saber verlas.

A Juan Carlos, mi esposo y compañero de vida, por acompañarme en la decisión de empezar esta carrera, convertirse en el sostén del hogar para que yo pudiese dedicarme a estudiar estos cuatro años, aguantar mis ausencias y respetar mis tiempos.

A Vanesa Castello, por momentos mi profesora y por momentos mi compañera de cátedra, pero siempre mi guía, empática, paciente y atenta ante mis demandas e inquietudes. Voy a extrañar nuestras horas juntas pensando y corrigiendo este trabajo.

A otra de mis mentoras en este camino, la Dra. Carla Morasso por su gran generosidad para conmigo.

A la Profesora Angela Salvarezza por haberme comprendido y acompañado en el momento personal más difícil que me tocó transitar durante la carrera.

A los amigos, a los que me dio la vida y la facultad, especialmente a Ana Laura Martín, Lionel Ferrari, Evelyn Escobar Frattoni y María Belén Ceballos Valenti. La pandemia no pudo evitar las largas charlas, mirar partidos de fútbol a la distancia, pero presentes, compartir unos mates virtualmente, estar de la manera que fuese, en los momentos más duros que transcurrieron en los últimos dos años y, en los más felices que nos tocaron y nos tocan vivir.

A los/las compañeros y compañeras que aportaron información o algún contacto para poder realizar este trabajo.

A las cátedras que me dejaron ser parte: Geografía 1, Economía del Turismo, y Turismo y Accesibilidad. Aprendí y sigo aprendiendo de todas ellas como alumna y ayudante.

A mi querido Grupo de Estudios sobre Rusia, que a pesar de la pandemia hemos podido crecer.

A la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales y a la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, por haberme acogido y brindado una formación de excelencia.

A mis compañeras de la Subsecretaría de Turismo, por sus aportes a este trabajo y por dejarme aprender de esta profesión todos los días.

A los entrevistados que dedicaron su tiempo y conocimientos para poder plasmarlo en este trabajo final de carrera.

A la agrupación Franja Morada, por brindarme el espacio para trabajar por y para los estudiantes, como muy bien lo hacen desde la militancia.

A nuestro Rector Franco Bartolacci, porque impulsar esta carrera demostró que las buenas decisiones políticas nos incluyen a todos y a todas en la universidad.

A la Universidad Nacional de Rosario, a la universidad pública, gratuita, laica y de calidad, por permitirme ser la primera profesional universitaria de mi familia.

## **RESUMEN**

El concepto *Nation-Brand* o marca país fue acuñado por Simon Anholt indicando que “la reputación del comportamiento de los países se parece al de la imagen de marca de las compañías y productos, y son afectadas de la misma forma al progreso, la prosperidad y el buen manejo” (Anholt, 2013, p.6). Partiendo de esta formulación, han surgido nuevos análisis, perspectivas y conceptualizaciones para poder dar cuenta de la realidad de otras entidades geopolíticas como la marca ciudad, marca territorio, marca gestión, entre otras. Se entiende que su definición responde a un estudio minucioso del propio territorio, la cultura, la historia y atractivo de la ciudad de referencia. Por ello, el objetivo de este trabajo es analizar la formulación de la marca turística de Rosario en el marco de los planes estratégicos, sus ejes y estrategias desarrollados al momento proponiendo la construcción y definición de esta en torno a remarcar la identidad de la ciudad como “Rosario, Ciudad del Deporte” para la Subsecretaría de Turismo de Rosario.

## **PALABRAS CLAVE**

Marca ciudad – Rosario – Ciudad del Deporte – Marca turística – Imagen - Identidad

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1: ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS</b> .....	<b>9</b>
1.1. Estado de la cuestión y perspectivas teórico - conceptuales .....	9
1.2. Diseño metodológico.....	18
<b>CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES, EJES Y ESTRATEGIAS UTILIZADAS.</b>	
<b>ESTADO DE SITUACIÓN</b> .....	<b>21</b>
2.1. Antecedentes históricos de la vinculación identidad, deporte y la ciudad .....	21
2.2. Primeros acercamientos en la construcción a la marca ciudad de Rosario .....	25
2.3. Cuestiones relativas a la marca ciudad de Rosario a partir de la creación de la Subsecretaría de Turismo .....	29
2.4. Directrices, ejes y estrategias para la construcción de una marca ciudad .....	32
2.4.1. Directrices nacionales .....	33
2.4.2. Ejes y estrategias desarrollados en Rosario durante el período de estudio (2011-2020) .....	34
2.5. Breves notas sobre la última elección de la marca ciudad .....	37
<b>CAPÍTULO 3: PROYECTO DE DISPOSITIVO DE INTERVENCIÓN</b> .....	<b>41</b>
3.1 Propuesta para la construcción de la marca “Rosario, Ciudad del Deporte” .....	41
3. 2 Formulación del proyecto.....	41
<b>REFLEXIONES FINALES</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>65</b>
<b>SITIOS WEB CONSULTADOS</b> .....	<b>71</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>72</b>

## INTRODUCCIÓN

“Así andamos: amargos, desubicados, sin sentirnos provincianos a pesar de no ser capitalinos, carentes de un ilustre y despótico conquistador que se haya hecho cargo de la paternidad. Si tuviéramos que clasificarnos dentro de la escala zoológica, seríamos algo así como una cebra a lunares”.

**Manuel Aranda**  
**Dibujante, guionista, caricaturista y docente rosarino**  
**Primer número de la revista “La Cebra a Lunares”**

El presente trabajo centra su investigación y propuesta en Rosario, ciudad a orillas del Río Paraná, en la Provincia de Santa Fe, Argentina. Cercana a la capital del país, Buenos Aires, cuenta con diversidad de atractivos turísticos tanto culturales como naturales, cuestiones que se han intentado reflejar en las diferentes estrategias alrededor de la construcción de la marca ciudad de Rosario a lo largo de los últimos años.

En este marco, la marca ciudad se constituye como una cuestión preponderante para muchos gobiernos locales que pretenden una promoción turística eficiente y con resultados óptimos. Durante las últimas dos décadas se asoció con la elaboración de un isologo o logotipo sin existir necesariamente relación con cuestiones identitarias de las ciudades, puesto que su desarrollo mayormente se ha estructurado en función de cuestiones tangibles sin considerar elementos intangibles, como pueden ser el patrimonio inmaterial o características que se destacan de la población local (Fuentes Martínez, 2007). Se puede decir que, en muchas ocasiones, su abordaje se ha desarrollado principalmente desde dos disciplinas, el *marketing* y la comunicación, sin un enfoque integral como política pública de los gobiernos locales.

Cabe destacar que, en palabras de Torres Muro en el Congreso Internacional de Turismo Argentina 2021, en diversos países, tanto europeos como latinoamericanos, las ciudades suelen contar con Direcciones u órganos de gobierno dedicados específicamente al desarrollo de su marca mientras que, en las localidades argentinas, generalmente no existen este tipo de instituciones encargadas específicamente de la tarea. Ciudades como Rosario intentan revertir esta situación incorporando espacios dedicados a esta cuestión como la Dirección de Marketing que se presenta como área de apoyo de la Secretaría de Deporte y Turismo, dedicada al desarrollo de la marca ciudad de incipiente actividad (Canal CAT Cámara Argentina de Turismo, 12-14 de mayo, 2021).

La marca ciudad, cuyo primer esbozo en Rosario se encuentra en el año 1997 con el desarrollo del primer Plan Estratégico, estuvo íntimamente ligada a las diferentes gestiones del gobierno local. Esto último, como se verá a lo largo del trabajo, ha dificultado su anclaje en la identidad de la ciudad. Si bien en el año 2011, se crea la Secretaría de Turismo en el marco de una estrategia de proyección de Rosario como ciudad turística, se entiende que al día de la fecha siguen presentándose dificultades para desarrollar la marca de manera aunada con relación a la actividad turística, dado que ésta se ha estructurado en torno a diferentes temáticas, como Turismo Gastronómico, Turismo Inclusivo, Turismo LGBTIQ+, Turismo de Naturaleza, o, estrictamente planteada como un isologo.

El presente trabajo busca realizar una contribución a la construcción de la marca ciudad turística de Rosario desde la perspectiva de las políticas públicas, por lo que la propuesta aquí incluida se configura como un aporte a su análisis en clara conexión con aspectos que conforman la identidad de la ciudad. Esto último, con miras de consolidarse como una de las ciudades turísticas más relevantes del país.

En este marco, es importante destacar que el deporte ha formado parte de la historia y configuración de la ciudad desde mediados del siglo XIX. Asimismo, Rosario ha sido sede de numerosos e importantes eventos deportivos tanto nacionales como internacionales, al tiempo que se constituye como la ciudad en la que se formaron y compitieron gran cantidad de deportistas de renombre en diversas disciplinas, muchos de ellos contribuyendo al reconocimiento de la ciudad.

En este sentido, la marca ciudad turística, a diferencia de otras marcas, es aquella que “refiere al nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos que trata de identificar características de la ciudad y diferenciarla de otras” (Loreto Florián y Sanz, 2005). Siendo Rosario la ciudad natal de gran cantidad de atletas profesionales, federados, no federados y *amateurs* de Argentina, así como sede de Eventos Deportivos Internacionales (EDI) de suma importancia que posibilitan la atracción de turistas de diversos orígenes, resulta relevante generar una propuesta de estrategia de construcción de marca ciudad en torno a ‘Rosario, Ciudad del Deporte’ contando con herramientas de *marketing* territorial y deportivo. Las cuestiones analizadas en la investigación pretenden profundizar sobre la conceptualización de la marca ciudad turística, sus funciones y abordarla como política pública entendiendo que trasciende tanto las diferentes gestiones de gobierno municipal como las marcas gestión que se implementen.

Si bien existen estudios sobre la temática desde diversas perspectivas, en general se centran en disciplinas económicas o comunicacionales dejando al margen la gestión e implementación de políticas públicas relacionadas al Turismo. Este último, se configura como un “fenómeno complejo y multidimensional, que resulta de la interrelación de múltiples actores, contextos (espaciales y temporales) y niveles de actividad (...) [por lo que] es necesario considerar las preguntas y problemáticas de manera transversal y dinámica. Entonces, es importante plantear formas que conlleven a la reflexión e integración de las mismas” (Campodónico y Chalar, 2017, p. 467), por consiguiente, requiere la mirada desde la política pública turística y no solamente desde la comunicación estratégica. En el caso de Rosario, la presente propuesta que apunta a estructurarse en torno al eje deportivo, no deja de considerar otros elementos hasta ahora formulados por las diversas gestiones locales. Todo ello, aprovechando las posibilidades y puntos de encuentros entre Deporte y Turismo que puede proveer la decisión del actual ejecutivo municipal unificando ambas áreas en la actual Secretaría de Deporte y Turismo.

A partir de este planteo, cabe preguntarse: ¿de qué manera la construcción de la marca ciudad puede generar un aporte al desarrollo de la actividad turística en Rosario? De manera específica, ¿qué antecedentes pueden observarse en la construcción de la marca ciudad en Rosario?, ¿cuáles han sido los ejes establecidos en la formulación de la marca ciudad durante el período 2011-2020? y ¿cómo es posible abordar la construcción de la marca turística de la ciudad de Rosario como política pública, tomando en consideración elementos identitarios?

Para responder a estas preguntas se propuso como objetivo general del presente trabajo determinar de qué manera la construcción de la marca ciudad se configura como un aporte al desarrollo de la actividad turística en Rosario. De manera específica se intenta, en primer lugar, describir antecedentes en la construcción de la marca ciudad en Rosario en el período 2011-2020. En segundo lugar, establecer en este marco cuáles han sido los ejes planteados en las estrategias para la construcción de la marca ciudad hasta el momento. Y, por último, determinar elementos identitarios que pueden señalarse para la construcción de la marca ciudad de Rosario, que permitan formular una propuesta a presentarse ante la Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Rosario dado que,

el nivel gubernamental más propicio para favorecer las decisiones más cercanas a las necesidades de la población, es el municipal (...) siendo

el más cercano a la gente (...) y por ello, la unidad operativa más eficiente para lograr los objetivos fijados en la gestión para la actividad (Defino, 2021, p.21).

En virtud de la bibliografía revisada y los objetivos de este trabajo, es posible formular la siguiente hipótesis: la elección y construcción de una marca ciudad con fuerte relación a su identidad deportiva, se constituye en una herramienta para atraer turistas. En este sentido, la participación de diversos actores públicos y privados se presenta como el principal aporte para construirla y consolidarla como política pública.

Esta investigación se enmarca dentro de la modalidad de práctica disciplinar y se estructura en tres capítulos. En el primero de ellos, se parte de la sistematización de aquello trabajado y elaborado por distintos autores especialistas en la materia, disciplinas y perspectivas desde las cuales la temática ha sido abordada, continuando con el marco conceptual elegido para desarrollar la investigación, así como el diseño metodológico seleccionado. El segundo capítulo consta de una descripción de antecedentes históricos que vinculan a Rosario con el deporte, así como de las diferentes estrategias y ejes hasta el momento abordados en la construcción de la marca ciudad. Finalmente, el tercer capítulo plantea una propuesta para la marca ciudad de Rosario, en torno a 'Rosario Ciudad del Deporte', a los fines de ser presentada ante la Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Rosario.

## **CAPÍTULO 1: ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS**

En el presente capítulo se exponen antecedentes en el abordaje de la temática sobre marca ciudad, el marco teórico elegido a fin de dar cuenta de las perspectivas conceptuales desde las cuáles se fundamenta la presente investigación, así como aspectos metodológicos que la orientaron.

### **1.1. Estado de la cuestión y perspectivas teórico - conceptuales**

Existen numerosas investigaciones referentes a la marca ciudad/marca país, que se abordan desde diferentes perspectivas. En gran medida, toman como concepto de marca el desarrollado por Anholt (2013) quien al referirse al concepto de “*Nation Brand*” o aquella marca que simboliza la suma de las percepciones de las personas sobre un país, considera que la reputación o la identidad competitiva “del comportamiento de los países se parece al de la imagen de marca de las compañías y productos, y son afectadas de la misma forma al progreso, la prosperidad y el buen manejo” (p.6). Cabe mencionar que este autor ha realizado una crítica a la interpretación que estudiosos de la temática dieron a este concepto, entendiendo que,

desde 1996, año en que acuñé el término «marca país» (...) muchos gobiernos, la mayoría de los consultores y hasta algunos académicos insisten en aplicar la ingenua y superficial figura de la marca lugar, lo que en realidad no es más que identidad corporativa y *marketing* comunes y corrientes, solo que en lugar de un banco o una zapatilla, el producto es un país, una ciudad o una región (Anholt, 2008, p. 194).

De tal manera que, si bien Anholt cuando acuña el término de “*Nation Brand*” lo presenta en términos de competitividad desde la identidad y cultura del lugar, reconoce que los gobiernos, consultores y académicos la han interpretado como un símbolo para “vender” una ciudad como un producto cualquiera puesto en el mercado.

Entre la bibliografía existente sobre el tema se destaca, en el ámbito europeo, entre otros, el estudio de caso de Lablanca (2014) sobre marca en Sant Cugat del Vallés, ciudad cercana a Barcelona, donde al analizar la estrategia llevada adelante por el ayuntamiento, concluye que el principal inconveniente resulta de plantear una identidad alrededor de submarcas que describen a la ciudad desde diferentes disciplinas. Poniendo el énfasis en el contenido económico del concepto, deja en claro que la marca ciudad no representa

solo la cuestión turística sino también otros atributos relevantes de la ciudad. Resalta, además, que la marca ciudad es abordada por nuevas disciplinas, por lo que resulta imprescindible teorizar sobre su concepto para comprender las soluciones estratégicas que proponen las gestiones de la administración pública, tendiente superar la idea de la imagen vinculada a cada gestión de gobierno.

Por otro lado, Cruz Ruiz, Ruiz Romero de la Cruz y Zamarreño Aramendia (2017) al observar la marca de Málaga, ponen el énfasis en la cuestión territorial y presentan como necesario el reconocimiento de factores y valores identitarios. Desarrollan la utilidad de la marca turística de la ciudad enunciando lo que consideran errores de las gestiones hasta el momento, como “la transmisión que realiza la marca Málaga de sus valores que emite señales de falta de definición y en muchos casos de mensajes contrapuestos” (p.15). Es así que los autores ponen énfasis en que debería centrarse en algún punto fuerte de la ciudad teniendo en cuenta la cuestión territorial como algo primordial, haciendo hincapié en lo necesario del reconocimiento de factores y valores identitarios que le hagan frente a la sociedad global postmoderna.

En la bibliografía latinoamericana se encuentran Regalado, Berolatti, Martínez y Riesco (2011) quienes haciendo mención del anteriormente citado concepto de Anholt, ponen el foco en lo que este autor desarrolló en relación con la imagen que se brinda al exterior. Ellos sostienen que,

en el caso de las ciudades, la marca ciudad incluye: presencia, el conocimiento de la ciudad; lugar, los aspectos físicos como el clima y territorio; potencial, las oportunidades económicas y educacionales; pulso, el estilo de vida, las actividades interesantes disponibles; gente, las características de los habitantes; y prerequisites, los servicios públicos (p.30).

Los autores señalan adicionalmente que la característica diferencial que presenta la marca ciudad respecto de la marca país, es la de no contener un fuerte aspecto político. Su investigación se enfoca en la perspectiva económica del *marketing* y el *branding* con énfasis en la identidad del territorio, estableciendo diferentes estrategias y recomendaciones en cuanto a su evaluación, y enmarcando a las ciudades en el contexto de globalización que provoca su homogeneización. Retomando a Benko, sostienen que “a medida que las ciudades se modernizan, se parecen cada vez más una a otras, de manera

que es difícil distinguirse como foco de atracción de recursos” (Regalado et al., 2011, p.11). Esta perspectiva, que cuestiona presentar a la ciudad como producto susceptible de consumo, propone tomar en cuenta las percepciones de los turistas sobre el lugar, utilizando al *marketing* territorial.

En este orden, Echeverri y Estay Niculcar (2013), quienes realizan un desarrollo histórico enfocado en las fortalezas de la marca México, entienden que, tradicionalmente, se presentaron debilidades en las marcas ciudad latinoamericanas y resaltan que éstas se deben construir como estrategia de promoción positiva para el aumento del turismo de cada país. En su artículo plantean que uno de los autores que más aportes realizó en relación con el *marketing* territorial es Anholt, considerado como “el padre del concepto de marca país” (p. 1122) destacando que su concepto

nace de la necesidad de los sectores empresariales y los gobiernos por generar una identidad propia frente a los mercados internacionales. El Índice Anholt de Marca País conocido como el “*National Brand Index*” estudia y mide las percepciones globales de personas sobre un país, sus productos, cultura, negocios y turismo. Se analizan factores como crecimiento del país, sitios históricos y de turismo (playas, restaurantes, hoteles, etc.) (p.1123).

Este índice de “*Nation Brand*”, también conocido como “Hexágono de marca país” porque toma en cuenta seis dimensiones, fue desarrollado por Anholt en conjunto con la consultora *Growth From Knowledge Roper* en el año 2009 y abarca primeramente al Turismo, que ejerce un rol preponderante por ser el primer contacto que los visitantes tienen con el país. Esta dimensión hace referencia al nivel de interés existente en conocer el país, por los atractivos o recursos naturales o por los construidos por el ser humano. Una buena estrategia de marca país debe ser capaz de comunicar o transmitir la identidad de un lugar para atraer turistas. Por otro lado, se encuentra una segunda dimensión que es la percepción de las personas que hacen a la reputación del lugar turístico. En este punto se tienen en cuenta las habilidades, valores, el comportamiento y la educación de las y los habitantes del territorio, prosumidores de su nación. También agrega otra dimensión: las exportaciones, donde se evalúa la medida en la que los consumidores y consumidoras compran o dejan de comprar productos de un país. Dentro de esta dimensión, Anholt (2009) destaca la ciencia y la tecnología, ya que considera que una nación fuerte en estos sectores se supone moderna y competitiva. Este factor está relacionado con el grado de

satisfacción de las y los clientes con respecto a los productos y servicios del país, capaz de reforzar el atractivo que ayude a crear una imagen de marca positiva. Otra dimensión la conforman la inversión y las migraciones, y en este punto se mide cómo se percibe el mercado objetivo al que se dirige el territorio, la calidad de vida y el ambiente de negocios de ese país y se centra en la capacidad que tiene cada uno de ellos para atraer clientes. También analiza la disposición que tendrían las y los clientes del país para vivir y trabajar en la nación durante un determinado periodo de tiempo, así como la predisposición para establecer sus empresas en ella. Otra dimensión es la de cultura y patrimonio que se refiere a la capacidad del país para transmitir o comunicar sus valores culturales hacia el exterior, mientras que en el interior de un territorio supone tener en cuenta la calidad de vida y bienestar. Por último, añade la dimensión de la gobernanza, que tiene que ver con la credibilidad y responsabilidad del Estado frente a problemáticas globales hacia el interior y hacia afuera del territorio.

De todas maneras, Echeverri y Estay Niculcar (2013) en sus conclusiones señalan la importancia de estudiar modelos de marca en países de América Latina y, teniendo en cuenta que existen sobre la temática diferentes perspectivas, destacan que cada país tiene que comprender hacia dónde se dirige la estrategia que proyectan al mundo, pero sustentándolo en la realidad del lugar y no solamente en razón de los mercados internacionales.

Particularmente desde Argentina, existen diferentes investigaciones respecto de esta temática. En primer lugar, Navarro Drazich (2010), quien se dedica al estudio del vínculo del Turismo con las Relaciones Internacionales, describe la relación entre imagen turística con la marca país y con la política exterior entendiéndola como una estrategia dentro de esta última. Resalta que se trata de políticas que promocionan a la Nación en “sus objetivos y valores, intereses e ideas” (p.304), al tiempo que presenta las diferentes aristas en que se desarrolla, analizando la imagen turística de un país brindándole especial relevancia a la comunicación y a la percepción por parte del turista. Su estudio, que se encuentra centrado en brindar un análisis sobre la imagen territorial, presenta a la marca país como política turística y como estrategia dentro de la política exterior.

Por otra parte, el estudio de Biasone (2010) sobre marca ciudad establece una relación directa con el *marketing*, a partir del cual se plantea al territorio como un producto. Analiza la marca Mar del Plata indicando que captar “potenciales mercados turísticos (...) es hoy un objetivo de casi todos los gobiernos del mundo a fin de derivar hacia sus

economías un porcentaje de las divisas que la actividad genera” (p.9). Para esta autora es importante construir una marca turística correctamente planificada “que contenga atributos diferenciales suficientes para constituirse en un concepto turístico válido” (p.22) y desarrollado para la promoción de los lugares turísticos.

También se encuentran estudios como el de Marchetti y Viceconte (2013) que aseveran en relación a la marca ciudad que la creación de ella “surge de la necesidad de tornar competitiva a una región administrativa funcionando en dos niveles: interno (ciudadanos) y externo (visitantes)” (p.168).

Por último, cabe mencionar la investigación de Marcaida (2017), donde presenta a la marca ciudad como un instrumento de la internacionalización de territorios, haciendo una reseña de la evolución de ésta en Rosario. En dicho trabajo, sostiene que, tradicionalmente, fue utilizada como identificatoria con una gestión de gobierno, por lo que plantea el objetivo de reafirmarla como estrategia de inserción internacional de los gobiernos subnacionales, es decir, “aquellos gobiernos locales (estados, provincias, cantones, municipios o alcaldías) que se sitúan en jurisdicciones menores que el gobierno nacional” (Ortega Ramirez, 2012, p.23). Marcaida concluye que, en la ciudad, la marca estuvo ligada a los cambios de gobierno municipal y asevera que ésta “se debe gestionar para que funcione como un paraguas que proteja, identifique y personalice los atractivos, productos y servicios de la ciudad.” (p.12).

En virtud de los trabajos existentes sobre el tema, se puede decir que su análisis se encuentra en una etapa inicial y que posee diversos enfoques desde lo económico hasta lo comunicacional, pero no de manera integral, sino como compartimentos estancos. En Latinoamérica los estudios y la planificación sobre la marca ciudad son escasos y se encuentran en fase introductoria, carente de estrategias que capitalicen la reputación (Anholt & Hildreth, 2005). Las conceptualizaciones se centran en la idea de un autor principal, Anholt, y la mayoría de los estudios realizados son casuísticos. Resulta necesario realizar un análisis dando paso a otras disciplinas además del *marketing*, que pueden contribuir a su análisis y adecuado desarrollo.

El punto de encuentro entre los artículos mencionados como antecedentes en la temática de marca ciudad, es el acuerdo respecto a la importancia de una planificación, y en que debería profundizarse aún más sobre su conceptualización y sus desarrollos en Latinoamérica. Las principales diferencias versan sobre establecer qué factor es

importante a la hora de formularla, las perspectivas desde las cuales se realiza esa formulación y hacia quiénes va dirigida (turistas, sociedad internacional, otros Estados, inversores de empresas extranjeras, etc.), cuestiones sumamente relevantes al momento de establecer una propuesta en la construcción de la marca ciudad, como también, identificar las actividades turísticas distintivas de las ciudades que servirían como propuesta para reforzar la imagen y la marca de las ciudades.

En el presente trabajo se plantea la necesidad de considerar a la construcción de marca ciudad desde la perspectiva de las políticas públicas entendiendo a estas últimas “como conjunto de acciones y omisiones que dan cuenta de una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión” (necesidad o demanda social) problematizada “que concita la atención, interés o movilización de otros actores de la sociedad civil y que de dicha intervención puede inferirse una cierta direccionalidad, una determinada orientación normativa, que previsiblemente afectará el futuro curso del proceso social hasta entonces desarrollado en torno a la cuestión” (Oszlak y O’ Donnell, 1984, p. 113) tomando como eje el deporte rosarino. Abarcar a la marca ciudad desde una perspectiva de las políticas públicas permite involucrar a actores públicos y privados, haciendo que ellos se apropien de ésta y permitiendo el posicionamiento de Rosario como ciudad turística, es decir, la percepción que un turista puede tener sobre una determinada ciudad y qué lugar ocupa ésta en su mente con relación a sus competidores, con una imagen que comunique beneficios y atributos únicos que hagan que un lugar se destaque entre otros (Kotler, Gertner, Rein y Haider, 2007). Asimismo, favorece el aumento de la llegada de turistas y el desarrollo de actividades productivas que le permiten a la ciudad diversificar su oferta de servicios y productos, y el aumento del consumo de éstos, elevando la tasa de ganancia de las empresas y emprendedores rosarinos, como de los inversores en emprendimientos turísticos radicados en la ciudad.

Siendo este trabajo sobre construcción de marca ciudad en clave turística, cabe aclarar que es la política pública turística la que guía el proceso de propuesta de intervención, entendiendo que, como bien indica el Jorge Defino (2021), se puede concebir al turismo

como un derecho, lo cual requiere un planteo donde el Estado debe intervenir con políticas públicas modernas, explícitas y efectivas que favorezcan el goce y beneficio de esta actividad socio-económica-

cultural de las grandes mayorías populares que se encuentran impedidas de ingresar al turismo por sus propios medios (p.14).

La política pública turística se presenta como un “conjunto de acciones que impulsan actores públicos —en ocasiones en colaboración con actores no públicos— con la intención de alcanzar objetivos diversos relacionados con la variedad de fenómenos y relaciones que supone el proceso de atracción, estancia o residencia ocasional de ciudadanos en un territorio determinado” (Velasco González, 2011, p.960) y presentando sus antecedentes a partir de uno de los instrumentos programáticos de los que se vale, en este caso, los planes estratégicos. Para Velasco González los planes “son un elemento clave en el análisis de las políticas turísticas y encierran cuestiones de gran interés” (2011, p. 962) como la argumentación básica de los decisores públicos, que permiten inferir la idea que tiene el gobierno del turismo y se plantean como un compromiso entre el sector público, el sector privado y los ciudadanos. En relación con esta cuestión, Defino (2021) expone que la planificación estratégica se comporta como una herramienta política no técnica para la toma de decisiones, donde los profesionales y técnicos orientan las estrategias para tomar las mejores decisiones posibles.

Partiendo de ello, se puede considerar importante el ciclo que demanda la definición del problema y la construcción de la agenda, la formulación de la política pública, su implementación y, por último, su evaluación, es decir, el llamado ciclo de las políticas públicas (Díaz, 1998). Es en este diseño podría ubicarse la planificación y elaboración de una marca ciudad representativa. En este proceso es importante considerar a los actores alcanzados por estas políticas que pueden ser un conjunto de organizaciones, grupos, clases o fracciones de clase, así como individuos estratégicamente ubicados en el sistema de poder, los cuales poseen intereses, visiones y percepciones que pueden ser divergentes y enfrentadas (Oszlak y O´Donnell, 1984). Es por esto que los actores que participan en la construcción las políticas públicas no están limitados al ámbito estatal, sino que provienen e intervienen desde múltiples espacios (Acuña y Repetto, 2001).

En tal sentido y a los fines de este trabajo, resulta una herramienta de utilidad el concepto de “red”, aquella que se presenta como una estructura multicéntrica que implica diferentes actores organizacionales relacionados entre sí a través del establecimiento y mantenimiento de objetivos comunes que pueden brindarle a la marca ciudad la identidad que precisa (Fleury, 2002). La identidad trabajada en términos territoriales se explica

según Boullón (2009), como el conjunto de rasgos y características propias del territorio, que permiten distinguirlo de sus semejantes.

Pero también se requiere ser reconocidos, para lo que hace falta construir la imagen, considerada por Kotler *et. al.* (2007) como un conjunto de atributos compuestos de creencias, ideas e impresiones que las personas tienen de ese lugar o como una extensión imaginaria en el público de la identidad territorial. Esta se debe gestionar para que identifique y personalice los atractivos y productos/servicios de la ciudad y a sus ciudadanos (Plan Estratégico Rosario, 1998). Contrariamente, se debe pensar a la marca ciudad como una construcción de actores públicos y privados, identitaria de lo que se desea mostrar desde el interior y hacia afuera de la ciudad.

Esta ciudad, ya no como objeto, sino sujeto de planificación que “crea un marco para la construcción de actores sociales colectivos, heterogéneos, para la generación de consensos, para el análisis de entornos complejos” (Rovere, 2003, p.2). Resulta imprescindible la planificación y la elaboración de la marca ciudad, de una “una estrategia que permite el desarrollo de los atributos de una ciudad en forma positiva y que permite definir sus ventajas comparativas con el resto de las ciudades existentes” (Álvarez, 2002, p.79) pero no solo en clave de *marketing* de ciudades, sino desde las políticas públicas.

Vale aclarar que cuando se habla de *marketing* de ciudades, se plantea la necesidad de aplicar una estrategia de *marketing* territorial, que sirva para la “rehabilitación, renovación, o revitalización de las áreas urbanas (...) y que su popularidad sea alcanzada por la promoción de grandes acontecimientos como las exposiciones internacionales y los grandes eventos deportivos” (Ferrás Sexto, Macía Arce, García Vázquez y García Vázquez, 2001, p.70). Teniendo este trabajo el objetivo de presentar una propuesta en torno a “Rosario, Ciudad del Deporte” es asimismo importante presentar el concepto de *marketing* deportivo definido por Mullin, Hardy y Sutton 1985, p. 25) como una

interacción que se ha trazado con el fin de poder analizar las satisfacciones y deseos de los consumidores del deporte, para lo cual es sumamente importante consolidar objetivos del *marketing* con la finalidad de que tanto el producto como servicios deportivos siempre estén direccionados a los consumidores a través de estrategias publicitarias promocionales,

como lo definen Anguisaca-Guerrero, Bautista Rojas, Pineda López y Moreno Bastidas retomando a Loverlock, “es el sitio del *marketing* entendido en la promoción de eventos deportivos, de equipos deportivos, indumentaria deportiva, y que está sustentada específicamente en las diferentes necesidades del consumidor, hincha o fanático del deporte” (2018, p. 3) pero, en este caso, construida desde la perspectiva de las políticas públicas. A los fines de contextualizar, el ejemplo más actual de la interacción entre el *marketing* territorial y el *marketing* deportivo es la estrategia utilizada por el Club *París Saint-Germain* que, de acuerdo a lo conversado con Pedro Caffa, *Social Media Manager* de dicho Club para Latinoamérica, conecta diferentes ejes como la moda, los atractivos de la capital francesa y el deporte, vinculado con la llegada del mayor referente del fútbol mundial, Lionel Messi, nacido en la ciudad de Rosario. En el caso parisino, la utilización de cuestiones identitarias y de una figura resonante mundialmente, permitió no solo la llegada de mayor cantidad de turistas de diversos orígenes a la ciudad, sino que generó nuevos atractivos turísticos para una ciudad que recibe millones de turistas por año, pero basados en el deporte y lo que la figura del jugador genera: venta de entradas, camisetas y la imposición de una marca determinada, *sponsor* del club, en el uso de ropa urbana.

Como sostiene Franco Albornoz, Responsable del área de Comunicación de la Secretaría de Deporte y Turismo de la ciudad de Rosario e integrante del Comité Organizador de los Juegos en la entrevista realizada, acciones tales como la campaña propuesta por la marca deportiva Adidas a la Municipalidad de Rosario y desplegada en el Monumento a la Bandera (proyectando la imagen de los jugadores rosarinos de la selección nacional de fútbol masculino), o proyectos sobre la revalorización de la zona sur de la ciudad a través de la creación del Circuito Leo Messi<sup>1</sup>, fomenta la vinculación entre turismo y deporte<sup>2</sup>.

Por todo lo anteriormente expuesto y tomando en consideración los conceptos aquí reseñados, se puede definir a la marca ciudad en términos turísticos, entonces, como un distintivo que contiene atributos diferenciadores de una ciudad que destaca su identidad, independientemente del isotipo o isologo que se le asigne, de la marca gestión o de la

---

<sup>1</sup> “Este recorrido recupera los espacios que lo tienen como protagonista, con las historias que recuerdan el paso de Leo por Rosario. Lionel Messi nació el 24 de junio de 1987 en el Hospital Italiano Garibaldi de Rosario. Desde ese momento, la ciudad es para la Pulga el lugar que lo une a sus afectos. Es donde están sus amigos, su familia y sus pasiones. Donde deja su vida de super estrella y vuelve a la del pibe de barrio, ese espíritu que porta con humildad en cada partido”. Esta información está presente en la App Rosario Turismo.

<sup>2</sup> Cabe mencionar que en la ciudad está emplazado el Museo del Deporte Santafesino, pero a cargo de la gestión provincial, no municipal.

marca gobierno que determine cada gestión local. Esta marca, supone ser planificada a través de una estrategia que establezca un eje central que aúne a otros y con la participación en su construcción de la mayor cantidad de actores posibles.

## **1.2. Diseño metodológico**

El presente trabajo se enmarca en una metodología cualitativa, en función de la temática planteada, esto es, la marca ciudad en clave turística con la propuesta “Rosario Ciudad del Deporte” y se ubica en el período de estudio desde el 2011, año en que se crea la Subsecretaría de Turismo, hasta el año 2020 en que comenzó la pandemia provocada por el virus SARS-Cov2, también denominado Covid-19, que generó la imposición de restricciones a las prácticas turísticas en el país. Contiene elementos descriptivos, así como el diagnóstico y propuesta de estrategia para presentar ante la Subsecretaría de Turismo de Rosario, aunque se recurra a años anteriores para contextualizar el período de estudio.

La investigación se enfoca en una recogida y análisis de contenido de material documental y registros oficiales desde el que se analiza el tema de interés, así como la realización de entrevistas semiestructuradas a informantes clave. Para acceder a la información necesaria, se recurrió tanto a fuentes primarias como secundarias.

En relación con las primeras, se encuentran entrevistas semiestructuradas, es decir, “en la que los entrevistados pueden ser expuestos al mismo guión, aunque con libertad en los ejes que guían sus respuestas, sin forzar el orden de las preguntas” (Valles, 1997, p. 179). Esto permitió obtener información de cuestiones históricas sobre el vínculo de Rosario y el deporte, cómo fue adquiriendo importancia el *slogan* “Rosario, Ciudad del Deporte” como distintivo de eventos deportivos en la ciudad, así como la decisión de la gestión actual de unificar la Subsecretaría de Deporte con la Subsecretaría de Turismo en una única Secretaría. La elección de los informantes clave se realizó considerando a los actores relevantes de las gestiones involucradas en el período de análisis, así como personalidades que pudieran aportar no solo experiencia sino diferentes perspectivas a partir de su participación, tanto en la formulación como de la ejecución de las diferentes iniciativas relacionadas con la marca ciudad. Asimismo, la información suministrada, permitió la sistematización de datos sobre los cuales no se contaba con registros oficiales y/o documentales. Entre los entrevistados se encuentran: la Licenciada en Comunicación Social Alejandra Mattheus, Subsecretaria de Turismo de la ciudad de Rosario; la Abogada

Noel Martino, Subsecretaria de Deporte de la ciudad de Rosario; el Abogado Rolando Dal Lago, ex Director General de Recreación y Deportes y actual Coordinador de Turismo Deportivo en la Secretaría de Deporte y Turismo de Rosario; Franco Albornoz, Periodista deportivo y Responsable del área de Comunicación de la Secretaría de Deporte y Turismo de la ciudad de Rosario; Pedro Caffa, Licenciado en Comunicación Audiovisual, *Head of Content* y *Social Media Manager* de la cuenta del Club *París Saint- Germain* en Español; y Claudio Diponte, Guía nacional de Turismo y Presidente de la Asociación de Guías de Turismo de Rosario.

Por otro lado, se recurrió a fuentes secundarias de información entre las que se encuentra material documental de archivos, registros oficiales así como Planes Estratégicos y Manuales de marca ciudad, instrumentos jurídicos e información periodística que dan cuenta de la situación pasada y actual relativa a la marca ciudad de Rosario; notas y datos recopilados en el marco de haber realizado las prácticas preprofesionales en la Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Rosario durante el periodo mayo-octubre de 2021, que posibilitaron estar en contacto con los proyectos institucionales en relación con la promoción turística de la ciudad y la ampliación de la oferta relativa a ella. El acceso a estadísticas sobre eventos deportivos realizados en la ciudad que contribuyeron a conocer de qué forma se relacionan los actores públicos y privados; finalmente, el acceso a distintas investigaciones de especialistas en la materia, publicados en revistas científicas y repositorios académicos.

Respecto a los recursos a los que pudo accederse, se dispuso de las herramientas tecnológicas necesarias, como acceso a *internet* en el ámbito doméstico, acceso a páginas oficiales e institucionales para recopilar información de los planes estratégicos y la posibilidad de entrevistar funcionarios y/o técnicos en forma presencial y virtual a través de las plataformas como *Meet* y *Zoom*.

Este Trabajo Final Integrador se desarrolla en la modalidad de intervención de práctica disciplinar. Respecto a la realización de la propuesta, esta se concreta utilizando el enfoque de marco lógico, el cual se presenta como una herramienta metodológica para el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos, “una matriz que presenta sintéticamente la relación entre fines, medios y condiciones, y que se presenta como un instrumento para probar la coherencia del proyecto” (Ander-Egg y Aguilar Idáñez, 2004, p.71). En consecuencia, el enfoque permite presentar una propuesta uniforme y comprensible para

la institución a la cual se presenta este dispositivo de intervención como propuesta, siendo esta la Subsecretaría de Turismo.

Siendo Rosario, como se mencionó previamente, la ciudad natal donde se formaron y compitieron gran cantidad de deportistas de renombre en diversas disciplinas, atletas profesionales federados, no federados y *amateurs* de Argentina, así como sede de numerosos e importantes eventos deportivos nacionales como internacionales, resulta de relevancia investigar sobre la identidad e imagen de su marca ciudad. Estos elementos promueven la atracción de turistas de diversos orígenes, por lo que resulta importante generar una propuesta de estrategia de construcción de marca ciudad en torno a ‘Rosario, Ciudad del Deporte’. Vale decir, la propuesta contenida en las siguientes páginas, apunta a estructurar, en torno al eje deportivo, el conjunto de otras propuestas que se han generado en diversas gestiones de gobierno y que se consideran centrales en la actualidad para difundir, promocionar, gestionar y desarrollar al turismo en la ciudad, abordándolo como un fenómeno complejo que requiere la mirada desde la política pública turística, aprovechando las posibilidades y puntos de encuentros entre Deporte y Turismo que se presentan a partir de la unificación de estas áreas en la actual Secretaría de Deporte y Turismo de la Municipalidad de Rosario.

## **CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES, EJES Y ESTRATEGIAS UTILIZADAS. ESTADO DE SITUACIÓN**

En el presente capítulo se abordan los antecedentes históricos que vinculan a los orígenes del deporte con la identidad de la ciudad, los ejes y las estrategias desarrolladas al hasta el momento con relación a la marca ciudad, y las formulaciones de los planes estratégicos de la ciudad de Rosario para dar cuenta de la centralidad de la construcción de esta última.

### **2.1. Antecedentes históricos de la vinculación identidad, deporte y la ciudad**

La ciudad de Rosario se construyó desde sus inicios de cara al río Paraná y los primeros asentamientos de inmigrantes se produjeron con la llegada de las colectividades inglesa y escocesa en paralelo a la finalización de la construcción tanto del ferrocarril hacia fines de 1868, como de la estación Rosario Central en 1890 -donde en la actualidad se emplaza el Centro Municipal de Distrito Centro (Bazán, 2009).

Existen numerosos antecedentes de la vinculación de la historia y la identidad de la ciudad con el deporte, entre ellos la llegada del tren a Rosario y con éste, del fútbol británico. La construcción de la primera conexión férrea (Rosario-Córdoba), se inicia en 1863 perteneciente a la empresa Ferrocarril Central Argentino, y hacia fines del Siglo XIX la conexión Rosario-Buenos Aires (Silva *et. al.*, 2017, p.21). La concesión de dichos ferrocarriles se adjudica a empresarios británicos y, con ellos, llega la mano de obra a la ciudad proveniente de Irlanda, Escocia e Inglaterra. De la entrevista realizada a Claudio Diponte, Guía Nacional de Turismo y Presidente de la Asociación de Guías de Turismo de Rosario (ARGUITUR) surge que, en 1852 con la declaración de Rosario como ciudad, a partir del incremento de actividad portuaria y debido a la necesidad del transporte de la producción del campo hacia los puertos, se hacía imprescindible la carga y transporte a través de los ferrocarriles y también mano de obra especializada. Según el entrevistado, la idea de estos empresarios era “cuidar la mano de obra” y en ese proyecto se ubica la promoción de la práctica deportiva, ya que suponía los alejaba de los vicios como el consumo excesivo de alcohol y el contagio de enfermedades que le provocarían pérdida de mano de obra especializada a sus empresas. En este sentido, nace el concepto de *Sportman*<sup>3</sup> donde el obrero tenía los beneficios de practicar deportes, diversión y adoptar buenas costumbres.

---

<sup>3</sup> La palabra, desde siempre, fue deportista, pero también se toleraba en las enciclopedias como "voz inglesa que designa al que no se ocupa más que en practicar el *sport*", referido como juego o recreo.

A los fines de sistematizar datos históricos que permiten profundizar la vinculación entre deporte e identidad de la ciudad, se mencionarán, según un criterio de disciplina, los distintos deportes que marcaron a la ciudad. El primer deporte que se practica en este marco en la ciudad es el Cricket, en el *Rosario Cricket Club*, actualmente club *Plaza Jewell*, incorporando a lo largo de los años otros deportes como Fútbol, Rugby y el Tenis (Pascual, 2018). Estos eran practicados por miembros de las colectividades inglesa y alemana en un principio y solamente por hombres. En la misma línea, y de manera contemporánea, se gesta la creación y los inicios de los clubes más importantes de la ciudad, el actual Club Atlético Rosario Central (1889) y *Newell's Old Boys* (1903), ambos vinculados a los ferrocarriles y la presencia de capitales e inmigrantes escoceses e ingleses (Fabbri, 2006).

Para 1903, con la incorporación de los obreros, hijos de inmigrantes de diferentes colectividades a los talleres ferroviarios, y con la creación de la vía férrea hacia Buenos Aires, el club *Central Argentine Railway Athletic Club* cambia su nombre en idioma español, y pasa a llamarse Club Atlético Rosario Central, dejando de constituirse en un requisito ser empleado del ferrocarril, para abrirse a la comunidad (Bazán, 2009). En esta misma lógica, los clubes Central Córdoba, Argentino de Rosario y Tiro Federal enmarcan sus inicios. Mención aparte merece el origen del *Newell's Old Boys*, el cual tiene su nacimiento en el Colegio Anglo Argentino con sus egresados, según documento en “donde consta la transcripción de la reunión fundante del club” (Fabbri, 2006, p.110), y donde Claudio Newell's propone el asiento del primer predio en el barrio de los Talleres, en las cercanías de Humberto Primo y Avellaneda. Luego se mudaría en dos oportunidades, para establecerse definitivamente en el predio municipal del Parque Independencia.

Por su parte, el básquet rosarino se desarrolla institucionalmente en 1926, a partir de la conformación de la Asociación Rosarina de Básquet<sup>4</sup> y la aparición y formación de otros clubes como Provincial o Temperley en los que comienza a practicarse esta disciplina.

Respecto a los deportes náuticos cabe mencionar que hacen su aparición con la creación del Club Náutico en 1927, siendo que entre sus fundadores se encontraban apasionados por el río, los cuales guardaban sus canoas a remo y vela, o las lanchas a motor en un

---

<sup>4</sup> Información extraída de <http://www.rosariobasquetbol.com.ar>

canal natural, en los bajos del Saladillo en la zona sur de Rosario. Allí transcurrieron los inicios y primeros tiempos del Club Náutico Rosario<sup>5</sup>.

Dentro de la categoría deportes hípicas, el Turf comienza a tener un lugar de enorme preponderancia con la construcción del hipódromo en el Parque Independencia en 1901, emplazado en paralelo a los comienzos del *Jockey Club* de Rosario.

El Hipódromo ocupó un lugar preponderante en la actividad social de la ciudad. Durante mucho tiempo las celebraciones patrias contaron con programaciones hípicas especiales, e incluso en octubre de 1902 el Presidente Julio A. Roca asistió a la primera carrera de “*gentleman riders*”,

reza el sitio oficial de la institución local que, a su vez, destaca la visita de personajes de la cultura popular entre ellos “el zorzal” Carlos Gardel pisaron las pistas de este espacio hípico. El Hipódromo Independencia fue el iniciador en nuestro país de las carreras nocturnas, gracias a las instalaciones lumínicas adecuadas a tal fin<sup>6</sup>.

Párrafo aparte merece la actividad deportiva desarrollada por las mujeres, tomando de referencia al fútbol femenino como el puntapié inicial de ésta en la ciudad. El 5 de octubre de 1913 es la fecha del primer partido de fútbol femenino en el predio de la Sociedad Rural en Boulevard Oroño y 27 de Febrero, con el fin de recaudar fondos para el Asilo de Canillitas, considerado como antecedente principal en la participación de mujeres en este deporte a nivel nacional. El club Fémina presentó dos equipos de mujeres que se enfrentaron entre sí: las Rosas y las Celestes, compuesto por 8 jugadoras cada uno. El diario de la época que más difusión le dio fue La Reacción<sup>7</sup> que publicó que con este partido en la Sociedad Rural se mostró que “los profesos del feminismo han sido rápidos y brillantes y el éxito alcanzado ayer comprueba y afianza el prestigio creado en torno a cada club”; el partido entre mujeres demostró “los muchos adelantos que en nuestro país va adquiriendo este deporte”. El 9 de noviembre de ese mismo año, el mismo medio anunció que se jugaría un nuevo partido en el mismo escenario: “Los cuadros estarán formados por mujeres que se han dedicado a la práctica de este viril deporte” en referencia

---

<sup>5</sup> Información extraída de [www.clubnauticorosario.com.ar](http://www.clubnauticorosario.com.ar)

<sup>6</sup> Información extraída de [https://www.hipodromorosario.com.ar/contenidos/2013/02/05/Editorial\\_2725.php](https://www.hipodromorosario.com.ar/contenidos/2013/02/05/Editorial_2725.php)

<sup>7</sup> Nota publicada en El Ciudadano Web el 4 de Octubre de 2020, disponible en <https://www.elciudadanoweb.com/en-1913-se-jugo-en-rosario-el-primer-partido-de-futbol-entre-mujeres-del-que-se-tiene-registro/>

a que la práctica deportiva del fútbol estaba reservada a los hombres, cuestión que se repite en otras publicaciones de la época. El resultado de ese segundo partido no se conoce y tampoco hay más datos del club Fémina, ni de las mujeres que jugaron a la pelota en el predio de la Rural (Ossola, 4 de octubre de 2020).

Si bien lo hasta aquí reseñado no agota la totalidad de los hechos que permiten dar cuenta de la vinculación de Rosario con el deporte, constituyen elementos centrales para la presente investigación. De acuerdo a esto, además de la actividad de los clubes, la llegada de eventos deportivos internacionales merece ser destacada como parte de los antecedentes que identifican a la ciudad con el deporte y que la constituyen como sede reconocida. Entre ellos, el Mundial de Fútbol de 1978, en el cual el Estadio de Rosario Central se presentó como escenario para el desarrollo de éste, y en el que finalmente la selección argentina se consagra campeona (Correa, 17 de junio de 2018); los Juegos Suramericanos Cruz del Sur de 1982 que, aunque no siendo Rosario la única sede, se consideran un hito en cuanto actividades deportivas desarrolladas en la ciudad; el *Champions Trophy* de Hockey, y el Mundial del Hockey en 2004 como en 2010 respectivamente, teniendo al *Jockey Club* como sede; o el *Rugby Championship* en el 2011, entre otros. El más reciente evento deportivo a gran escala lo constituyó el desarrollo de los Juegos Suramericanos de Playa en el año 2019, antecedente primordial de los Juegos Suramericanos de la Juventud realizados durante el 2022<sup>8</sup> que, según el entrevistado Franco Albornoz, representa una organización de logística compleja por tratarse de un evento multideportivo, donde conviven distintos sistemas de gestión deportiva y de carga de datos.

En todo el mundo, debido a la importancia que se asigna a la promoción del cuidado de la salud y de la condición física, así como la creciente celebración de eventos deportivos, se atestigua el aumento considerable de arribo de turistas interesados actividades turísticas vinculadas a esta cuestión (Herstein y Jaffe, 2008). Si bien los eventos previamente enunciados permitieron reflejar esta situación en Rosario, el entrevistado Claudio Diponte apunta además que, los visitantes que llegan y solicitan los servicios de guías, lo hacen con la inquietud de conocer la historia local, pero con dos motivaciones principales: por recomendación de algún amigo o familiar, o para conocer más de la

---

<sup>8</sup> Juegos Suramericanos de la Juventud del 28 de Abril al 8 de Mayo de 2022. Constituye un evento de suma importancia a nivel internacional, pero que por desarrollarse en paralelo a la presente investigación y exceder el recorte temporal propuesto, para obtener más información, se sugiere consultar al sitio oficial <https://rosario2021.gob.ar/>

historia de la ciudad donde nació el deportista rosarino más conocido mundialmente en actualidad, Lionel Messi.

Si bien la ciudad posee cuestiones identitarias ligadas a su música, literatura y otros ámbitos de la cultura, genera una serie de actividades que en su esencia se vinculan al deporte. Tal como apunta la Subsecretaria de Deporte de la ciudad Noel Martino en la entrevista realizada, el deporte se configura como un espacio de desarrollo de la movilidad, siendo ejemplo de ello la inclusión de la Calle Recreativa que permite que rosarinos y turistas (o visitantes) puedan ejercitarse y transitar amplios kilómetros de Rosario a pie durante algunas horas las mañanas de domingo<sup>9</sup>. Asimismo, la funcionaria destaca a la ciudad como semillero de grandes deportistas profesionales reconocidos en diversas disciplinas, cuestión que resulta atractiva para el turista que visita Rosario.

Todos estos antecedentes sumados a infraestructura, presupuesto e inversiones derivados y que suelen acompañar a estas actividades dan cuenta de la vinculación entre la historia de la ciudad y el deporte rosarino que le da una impronta e identidad distintiva de otras ciudades.

## **2.2. Primeros acercamientos en la construcción a la marca ciudad de Rosario**

En los años noventa, las ciudades apelaron a utilizar estrategias comunicacionales para construir imágenes de ellas tanto en la ciudadanía como en los turistas que las visitaban. Esto último, se puede decir, estuvo ligado a la autonomía o a las nuevas funciones de gobiernos locales en América del Sur, la que dio paso a la planificación estratégica que incluyó el desarrollo de una marca ciudad que las identificara e individualizara (Vera, Roldán y Pascual, 2016)<sup>10</sup>.

De acuerdo con lo planteado por Gahan (2005), esta planificación se transformó en un instrumento técnico moderno para el planeamiento de las ciudades para lo cual se incorporan herramientas del campo del *marketing* y la publicidad, basadas en la lógica empresarial, como los planes estratégicos. Como bien se indicó en el capítulo anterior, los planes estratégicos “son un elemento clave en el análisis de las políticas turísticas y

---

<sup>9</sup> La Calle Recreativa implica la interrupción de tránsito vehicular los días domingo por la mañana, en determinadas avenidas principales para permitir la caminata, correr o recorrerlas en bicicleta. Para más información, puede consultarse: <https://www.rosario.gob.ar/web/agenda/calle-recreativa>

<sup>10</sup> Este proceso de descentralización y empoderamiento de gobiernos locales fue ensayado en América Latina desde mediados de 1980. En el caso de Argentina, la transformación del Estado se tradujo en la reforma de las Constituciones provinciales primero y la nacional en 1994, ampliando las atribuciones de los municipios.

encierran cuestiones de gran interés” (Velasco González, 2011, p. 962), como la argumentación básica de los decisores públicos, que permiten inferir la idea que tiene el gobierno del turismo y se plantean como un compromiso entre el sector público, el sector privado y los ciudadanos. Es importante destacar que para el desarrollo de una marca ciudad, resulta conveniente la implementación de planes estratégicos como herramienta que permita pensar a ésta como elemento identitario de valores y atributos positivos tendientes a atraer turistas nacionales e internacionales, inversiones y poner a Rosario en el foco de eventos internacionales.

Para comenzar a esbozar el contexto en el que se da inicio a la planificación estratégica en la ciudad, se puede indicar que al primer plan estratégico le antecede la creación del Ente de Turismo de Rosario (ETUR) creado por Ordenanza N° 6200 en 1996 por el entonces gobierno local. Este ente de promoción turístico se configura como autoridad autárquica y mixta de cooperación público-privada para planificar el turismo de la ciudad que, según Vera *et al.* (2016) se ocupa de la promoción turística planteándose dos objetivos: la reconversión de los espacios públicos sobre el río y el incremento de los eventos culturales. Tal como dispone la Ordenanza N° 6200/96, el Consejo Directivo del ETUR está presidido por el actual Secretario de Deporte y Turismo, Adrián Ghiglione, y el ente trabaja de manera conjunta con la Subsecretaría de Turismo. El organismo está a cargo de un Consejo Directivo integrado por un/a presidente/a, que coincide con la figura de/la Secretario/a de Turismo designado/a por el Ejecutivo Municipal, tres funcionarios/as representantes también del Ejecutivo, tres Concejales/as designados por el Concejo y seis representantes del sector privado<sup>11</sup>.

Por otra parte, en el año 1997, comienza a diagramarse el Plan Estratégico Rosario 1998, donde el turismo aparece proyectado de manera regional y se incorpora la idea de los “sueños rosarinos” como líneas dentro del plan y objetivos en función de cada uno de ellos. En esta cuestión, la ciudad se sueña como: “La ciudad del trabajo”, “La Ciudad de las Oportunidades”, “La ciudad del río”, “La Ciudad de la Creación” y “La Ciudad de la Integración”. Estos “sueños”, que suponen distintas identidades de Rosario, y se vinculan con diferentes atributos locales, son presentados para que evoquen la imagen-objetivo de Rosario en términos de planificación estratégica, es decir, “intervenir una realidad con el fin de moderarla u orientarla hacia una situación o estado de cosas que son consideradas

---

<sup>11</sup> Información extraída de <http://www.concejorosario.gov.ar/comisiones-entes-y-consejos-en-la-orbita-del-poder-ejecutivo/>

más deseables que la actual” (Schulte, 2003, p. 57). De tal manera que estos “sueños”, destacaban al trabajo y esfuerzo de sus habitantes; a una ciudad de múltiples propuestas; al Río Paraná como ventana y postal de la ciudad; de la presencia de artistas y creadores (PER, 1998); o expresaban el potencial de Rosario como espacio de encuentro regional e internacional para la cooperación (Romero, 1997). Esta idea de los sueños se va a retomar más adelante en relación al deporte, la que se explicitará en este trabajo en relación al origen de Rosario, Ciudad del Deporte. En esta formulación también aparece el *slogan* “la mejor ciudad para vivir”, abrigando la idea de un territorio acogedor donde todas las voces tienen su espacio. En este marco se plantea brindar mayor participación al sector privado “como impulsores de la producción del nuevo espacio público de calidad para llegar a concretar la “Rosario soñada” (Vera, *et al.*, 2016). En relación a la marca, centra su atención en lo que denomina “imagen de marca” para lograr una identificación de la ciudad, confundiendo y considerando sinónimos los conceptos de marca e imagen, como se explicará más adelante.

En tal sentido, en el año 2007 surge el nuevo plan estratégico de la ciudad, el Plan Urbano Rosario 2007-2017, dedicado a la intervención urbana, donde se proponen cuatro proyectos “de carácter polifuncional para estimular el desarrollo turístico recreativo de Rosario, así como el desarrollo de una nueva centralidad metropolitana (sistema ciudad-río)” (Plan Urbano Rosario, 2007, p. 35), pero no centra su atención en el desarrollo de una marca turística.

Por su parte, en el Plan Rosario Metropolitana 2010 se pone de manifiesto el proyecto de “Rosario, primera en turismo urbano”, donde la preponderancia establecida en materia turística tiene que ver con impulsar el desarrollo sustentable<sup>12</sup> de esta actividad y dotando de valor turístico a los recursos existentes, con el objetivo de diversificar la base económica de la ciudad, reforzar la marca territorial y mejorar la calidad de vida de los residentes. En este plan, se pone el foco en la identidad cultural de la ciudad y expresamente indica que “la Rosario Metropolitana es todavía un destino turístico emergente sin tradición receptiva, y apenas conforma un producto de base territorial que aún no ha sido comercializado con la contundencia de una marca identificadora en los

---

<sup>12</sup> En el PRM 2010 se indica que:” se procura impulsar un desarrollo turístico sustentable y dotar de un valor turístico a los recursos existentes, con el objetivo de diversificar la base económica de la ciudad, reforzar la marca territorial y mejorar la calidad de vida de los residentes” (p. 50).

principales mercados emisores de turistas” (Plan Rosario Metropolitana, 2010, p.51) dejando entrever que el desarrollo turístico aún se muestra incipiente.

Cabe mencionar que, también en el 2010, se presenta el Plan de Desarrollo de Turismo Sustentable 2010-2018 que luego tendría una actualización en 2015, cuyo objetivo era el de “mejorar la vida de los ciudadanos, dinamizar la economía interna, agregar valor a la reestructuración urbana local y ser una estrategia de *marketing* urbano” (Plan de Desarrollo de Turismo Sustentable, 2010, p.11). En este Plan se apunta “la consolidación del destino Rosario Turística, como producto, desarrollando marca con estrategias de comunicación de destino diferencial” como así también, en sus líneas estratégicas, plantea específicamente el fortalecimiento de la identidad a través de la marca y el posicionamiento, profundizando la presencia de la marca Rosario Turística, tanto en los mercados tradicionales como emergentes. En la fundamentación de esta línea, hace especial énfasis en que la estrategia que se utilice para tener una marca clara y reconocible de la ciudad, “se desarrollará a partir de la investigación y estará basada en aspectos con los que la mayoría de la población se identifique y se sienta especialmente representado” (Plan de Desarrollo de Turismo Sustentable, 2010, p.78). Por último, hace expreso lo imprescindible en el desarrollo de un plan de *marketing* que se sostenga en los conceptos de producto, calidad y marca, pero nada indica en relación la formulación de la marca desde el abordaje de las políticas públicas.

En el año 2011 se crea por Decreto Municipal N°3092, la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Rosario, siendo la Ordenanza N°8887 aprobada por el Concejo Municipal en diciembre del mismo año la que establece en su Art. 2 sus funciones orientadas al desarrollo y el fortalecimiento del Turismo receptivo en la ciudad articulando convenios con actores del sector privado y actividades con otras áreas del municipio. De esta manera, el turismo de la ciudad contaba por primera vez con un área dependiente del Ejecutivo Municipal, dedicada al desarrollo, ejecución de programas, con estructura y presupuesto propio para la planificación de esta importante actividad.

Para el año 2015 el Plan de Desarrollo de Turismo Sustentable 2010-2018 presenta una actualización donde se plantea la dificultad para conformar a Rosario como producto turístico, difundirlo e insertarlo en los mercados emisores. Se propone entonces, consolidar la marca Rosario Turística en el mercado local, nacional e internacional, situándola como uno de los referentes culturales de Latinoamérica, y difundiendo su lugar

como una de las mejores ciudades latinoamericanas por su transformación urbana y su calidad de vida (Plan de Desarrollo de Turismo Sustentable,2015)<sup>13</sup>. En la fundamentación del Programa “Marca Rosario Turística”, indica que

trabajar en la proyección y posicionamiento de Rosario es fundamental para que la ciudad se encuentre en una posición estratégica frente a otros destinos. Al plantear una identidad se debe partir de la identificación que de ella tengan tanto los turistas como los visitantes y los ciudadanos (p.70).

Es en este desarrollo puede advertirse que se confunde, nuevamente, la identidad del lugar con la imagen de esta, y parte de lograr una construcción a través de la mirada del turista, sin tener en cuenta la del residente, que es en realidad la que confirma esa identidad territorial. Esta última, y retomando a Vera *et. al.* (2016, p.9), es entendida como “una identificación o autoadhesión profunda de los ciudadanos con su ciudad”. Tomar en consideración la mirada de los rosarinos permitiría, además, convertirlos en prosumidores de su ciudad, entendiendo este concepto como los individuos que, siendo consumidores, se involucran en actividades correspondientes a las de un productor, tomando el rol de este último en ellas, sin dejar de ser consumidores (Toffler, 1981). El prosumismo actual implica, además, el uso de entornos virtuales para que el mismo consumidor produzca contenidos digitales con relación a lo que consume.

Se puede decir, entonces, que en estos primeros acercamientos en la construcción de marca se intentó en algunos casos comenzar a esbozar una que identifique a la ciudad, pero exclusivamente desde la mirada del turista, no de sus residentes, al tiempo que los planes estratégicos no han dado un lugar preponderante a la cuestión de la marca ciudad en términos turísticos<sup>14</sup>.

### **2.3. Cuestiones relativas a la marca ciudad de Rosario a partir de la creación de la Subsecretaría de Turismo**

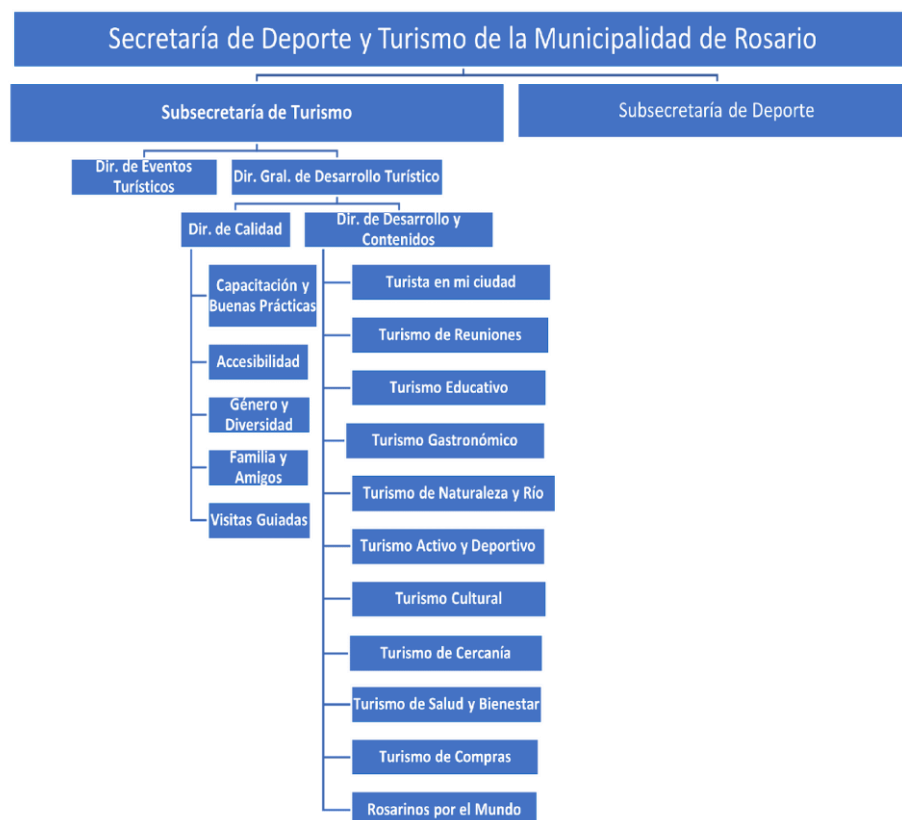
Como se mencionó en el apartado anterior, en el Plan Rosario Metropolitana del año 2010 se comienza a esbozar la imagen y la marca de la ciudad con relación a la actividad turística. Acompañando la puesta en marcha de este plan, se crea en este marco la

---

<sup>13</sup> Al margen de presentarse en 2015 una actualización del Plan de Desarrollo de Turismo Sustentable 2010-2018, no se realizaron grandes cambios en materia de proyección de marca ciudad.

<sup>14</sup> Se excluye el análisis del Plan Estratégico de Turismo Sustentable 2030 por no contener ninguna mención respecto de la marca ciudad o de sus estrategias.

Secretaría de Turismo, incorporada al organigrama municipal. Dicha Secretaría, en el año 2019 por decisión del Ejecutivo Municipal de la nueva gestión, pasa finalmente a ser Subsecretaría dentro de la órbita de la Secretaría de Deporte y Turismo de la Municipalidad de Rosario y cuenta actualmente con la siguiente estructura<sup>15</sup>



Fuente: Elaboración propia en base a notas recabadas en práctica preprofesional en la Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Rosario (año 2021).

De las entrevistas realizadas a las Subsecretarías Alejandra Mattheus (Turismo) y Noel Martino (Deporte), se desprende que la decisión del Ejecutivo Municipal de unificar Deporte y Turismo en una misma Secretaría, tiene estrecha relación con la tracción de turistas por medio de los eventos deportivos (deportistas, familiares de deportistas, entrenadores y espectadores) y el posicionamiento de la ciudad entre otras ciudades turísticas de la mano del reconocimiento mundial de los deportistas de renombre nacidos y formados en Rosario. Por esta misma razón, destacan, hace años que se viene trabajando el *slogan* Rosario, Ciudad del Deporte. El origen de este *slogan* retoma la idea de los “sueños” planteados en el Plan Estratégico Rosario 1998, según lo conversado con

<sup>15</sup> Se detalla la estructura de la Subsecretaría de Turismo dado que es la institución donde se presenta la propuesta de este trabajo. No se explicita la conformación completa de la Subsecretaría de Deporte porque escapa a los fines de este trabajo.

Rolando Dal Lago, Ex Director de Deportes de Rosario, y quien hoy integra la Secretaría de Deporte y Turismo de Rosario en el área de Turismo Deportivo. Se incorpora, de esta manera, el eje centrado en el deporte para crear el *slogan* “Rosario, Ciudad del Deporte: el sueño panamericano”, fundado en la propuesta de que la ciudad fuese elegida como sede de los Juegos Panamericanos del 2019. Si bien no pudo concretarse este objetivo<sup>16</sup>, este *slogan* fue utilizado posteriormente para la promoción de los Juegos Suramericanos de Playa realizados en el año 2019, sosteniéndose hasta la actualidad para los proyectos deportivos de la gestión local.

Para hacer una enumeración de las marcas que se han desarrollado al momento, cabe aclarar que, si bien algunas han sido propuestas como tales, resultan mejor conceptualizadas como *slogans* ya que carecen de alguno de los elementos que deben contener para ser consideradas marca ciudad; es decir, no son necesariamente fruto de una construcción de diversos actores del sector o tampoco contienen atributos diferenciadores que destaquen su identidad. En este sentido y retomando a Zecca (2021), marca gestión es aquella que se asigna con signos propios de una gestión gubernamental que suelen construirse en campaña y sostenerse de alguna forma posteriormente a la elección, en tanto que marca gobierno es aquella que identifica al gobierno municipal más allá de la gestión a cargo del mismo, que dialoga principalmente con las vecinas y vecinos.

En relación con los *slogans* que tuvo la ciudad hasta la actualidad, se pueden mencionar, entre ellos, a la primera estrategia que no tuvo impronta de marca gestión: es en el año 2010 que se gesta “Yo amo Rosario” y tiene su origen en el *slogan* de las grandes ciudades turísticas del mundo como París, Barcelona o *New York*. Allí se deja entrever que desde la gestión pública se propone un intento de posicionar a la ciudad de Rosario en materia turística. En tanto los residentes y visitantes se apropiaron del uso de espacios públicos, la gestión comenzaba a diagramar circuitos planificados para el uso y goce de los visitantes a la ciudad, buscando un diferencial con el resto de las ciudades turísticas del país.

---

<sup>16</sup> Rosario no fue elegida sede para el Panamericano 2019. Disputó su lugar en Argentina con San Luis y la sede quedó en lo que después fueron los Juegos Panamericanos de Lima 2019. <https://www.rosario3.com/noticias/Adios-al-sueno-Panamericano-La-Punta-representara-a-Argentina-20120611-0009.html>

El *slogan* recién mencionado fue reemplazado en el año 2017 por “Rosario sos vos” creando la idea de que solamente eso que sos, podía alcanzarse únicamente en Rosario, y no en otra ciudad (Vera *et al*, 2016). Esta propuesta se llevó a cabo en conjunto con la Fundación Ciudad de Rosario que en lo sucesivo es quien llevaría adelante los concursos de marca para la ciudad, contando por vez primera con la participación de actores privados en su elaboración. Por último, desde el 2021 a la actualidad el *slogan* que se asocia a lo turístico es el de “Rosario más cerca” haciendo alusión a su cercanía geográfica con las grandes urbes (Buenos Aires y Córdoba) origen de los mercados emisores que conforman el mayor caudal de turistas que visitan la ciudad de Rosario.

Se entiende entonces que, hasta el momento, Rosario no ha construido una marca ciudad en términos turísticos propiamente dicha, a pesar de haberse planteado en las diferentes gestiones y en algunos planes estratégicos la necesidad de esta, y su importancia para el posicionamiento de la ciudad. Desde la creación de la Secretaría de Turismo, hoy Subsecretaría dedicada a la actividad, se efectuaron diversas planificaciones que permitieron un aumento de visitantes en la ciudad generado por la llegada de eventos internacionales, las actividades en el Río, la promoción de recorridos culturales y gastronómicos. Sin embargo, la cuestión de una marca reconocible, con atributos identitarios y construida por diversos actores del sector turístico aún es materia pendiente.

#### **2.4. Directrices, ejes y estrategias para la construcción de una marca ciudad**

En la construcción de una marca ciudad se consideran ejes y se trazan estrategias para lograr una identificación local. Es por ello que suelen tomar de referencia diversas directrices nacionales que se formulan para proponer una marca país. Cabe aclarar que marca país y marca ciudad no son lo mismo, puesto que la primera supone la aplicación de técnicas de comunicación y *branding* utilizadas en el *marketing* para la promoción de la imagen de un país (Fan, 2006), al tiempo que Gudjonsson (2005) con una perspectiva similar, declara que la marca país utiliza las herramientas de *branding* para alterar o cambiar el comportamiento, las actitudes, la identidad o la imagen de un país de forma positiva. A diferencia de esto último, la marca ciudad, como se ha mencionado, da cuenta del “nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos que trata de identificar las características de la ciudad y diferenciarla de otras ciudades” (Loreto Florián y Sanz, 2005). Así entendida, una marca ciudad debe comunicar efectivamente la esencia y la identidad de esa ciudad, y transformarse en un activo altamente estratégico para potenciar

los valores culturales, los negocios turísticos y comerciales de la misma (Agüero, Brea y Mirabal, 2006).

A pesar de estas diferencias, a continuación, se describen y enuncian cada una las directrices nacionales respecto a marca país, a los fines de poder dar cuenta del marco nacional argentino y establecer si estas directrices son incorporadas en el planteo de las estrategias locales.

#### **2.4.1. Directrices nacionales**

Como bien señala Calvento (2008) la marca ciudad suele retomar ejes en que se construye la marca país, siguiendo pautas propuestas a nivel nacional. En la Argentina, luego de la crisis económica y social del año 2001 en la que el país se vio sumergida, se planteó la necesidad de mejorar la imagen para atraer inversiones y turistas que permitieran el ingreso de divisas. Para desarrollarla, se establecieron las directrices denominadas “Principios fundacionales de la Marca País Argentina”, proponiendo una serie de características y atributos que debiera tener la marca. Si bien éstas fueron modificándose a través del tiempo, actualmente son: **1) Política de Estado:** la definición de una marca país debe ser pensada como una política de Estado y su diseño debe pensarse a partir de considerar la perdurabilidad en el tiempo, independientemente del gobierno en funciones, procurando así un crecimiento sostenido y equitativo para el país; **2) Interdisciplinarietà:** debe constituirse como una estrategia que incluya a todos los sectores productivos y de servicios, en conjunto con los organismos públicos y privados vinculados con el turismo, las inversiones, la cultura y las exportaciones; **3) Multisectorialidad:** no debe ser competencia exclusiva de un grupo, sino patrimonio compartido de los distintos sectores de la sociedad. Esto contribuye a la construcción de una identidad común, pero asumiendo la diversidad propia de la nacionalidad. Tiene un carácter integrador, que incorpora las distintas visiones y elementos nacionales; **4) Complementariedad de marcas:** la realización de una Estrategia Marca País no se opone a la implementación de una Estrategia de Marca Regional, Destino y/o Sectorial, sino que son complementarias y trabajan de forma transversal. Una Estrategia Marca País debe funcionar como potencializador de la Estrategia de Marcas Regionales, Destino y/o Sectoriales. (Portal Argentina, s.f.).

Estas directrices, además de ser orientadoras, se configuran como una manera de brindar uniformidad en la identidad de cada ciudad, teniendo en cuenta qué es lo que se quiere

mostrar del país en su conjunto, pero con el componente que define a cada localidad en particular.

#### **2.4.2. Ejes y estrategias desarrollados en Rosario durante el período de estudio (2011-2020)**

Los ejes sobre los cuales se dio sustento a la identidad de Rosario hasta el momento se muestran diversos y se han modificado en función de los cambios de gestión. Por un lado, uno de los ejes propuestos se relaciona con el patrimonio arquitectónico de la ciudad donde los diferentes gobiernos locales han realizado diferentes intervenciones tendientes a lograr una “Rosario más linda” en el proceso de revitalización principalmente del casco histórico central (Vera *et al.*, 2016). Por otro lado, en consonancia con esta perspectiva buscada, el eje destacado es el cultural, tomando como referentes a personalidades de la ciudad, como bien describe Claudio Diponte en la entrevista realizada para este trabajo, “la figura de Fito Páez, el “Negro” Olmedo, Fontanarrosa o la Trova Rosarina” hacen atractiva a la ciudad para los turistas.

Asimismo, parte de la recreación que ofrece la ciudad y en la que se vio un crecimiento exponencial es el consumo de la gastronomía local, creando corredores gastronómicos revalorizando zonas como los bares de la ribera, el barrio Pichincha, la zona de la Terminal de Ómnibus Mariano Moreno con el Mercado del Patio y Paseo Pellegrini que coincide, además, con el Paseo de los Olímpicos<sup>17</sup>. En este marco, cabe destacar que otro eje que se ha presentado en diferentes planes estratégicos y que tiene estrecha relación con las mejoras en los espacios públicos, es la modernización urbana como imagen de ciudad competitiva en relación a otras ciudades.

Acompañando movimientos mundiales en el reconocimiento de derechos a colectivos más amplios, se impulsó y desarrolló el Turismo LGBTIQ+, promoviendo el respeto por la diversidad sexual, el turismo *Pet Friendly* o amigable con las mascotas, o el Turismo de Naturaleza reforzando la centralidad del río y las actividades náuticas. Los ejes hasta aquí mencionados, se enumeran en virtud de comprender cuáles han sido las cuestiones

---

<sup>17</sup> Es un homenaje a las personas que representaron a la ciudad en el deporte mundial desde 1924. El paseo abarca ambas veredas de Av. Pellegrini, desde Moreno a Sarmiento, donde pueden encontrarse placas con los nombres de deportistas, disciplina, fecha y lugar donde compitieron. Se puede visualizar más información en <https://www.rosario.gob.ar/inicio/paseo-de-los-olimpicos>

identitarias desarrolladas en la ciudad y que podrían servir como ejes a tener en cuenta para la creación de una marca ciudad en términos turísticos, basada en el eje deportivo.

Según Calvento (2008) las marcas pueden surgir como marcas integrales actuando como paraguas que abarque la mayor cantidad de aspectos de la ciudad (turístico, cultural, deportivo, científico), pero también pueden surgir como marcas sectoriales, es decir, aquellas que tienden a fomentar un aspecto específico, en general el turismo, pretendiendo generar externalidades a futuro. De acuerdo a esta perspectiva, una vez definida la marca ciudad, puede interpretarse de tres formas según el uso que se le ha dado. En primer lugar, la construcción de la marca ciudad desde el *marketing* territorial, donde la imagen constituye por sí misma la herramienta que contribuye al desarrollo territorial. Este concepto de *marketing* territorial, entendido en el sentido moderno desarrollado en los años '80 por Kotler y retomado por Ferrás Sexto *et. al.* (2001, p.71) quien sostiene que ha sido destinado “a una variedad de objetivos (mantener negocios existentes, atraer otros nuevos, desarrollar el turismo, promover las exportaciones y las inversiones extranjeras) estando presente en la revisión de las propuestas basadas en los estudios de la competencia y del posicionamiento de mercado”. La segunda interpretación, se extrapola a la anterior y la marca se posiciona como un símbolo de identidad. La tercera y última, toma a la imagen y a la marca como herramientas dentro de Planes Estratégicos. Como bien se ha manifestado previamente, los gobiernos locales han enfocado sus esfuerzos en crear una marca distintiva desde la disciplina del *marketing*, mientras que otros intentaron esbozar símbolos identitarios. En el caso de la ciudad de Rosario, para Calvento (2008) la marca ciudad surge y toma forma a partir de la formulación de los Planes Estratégicos, siguiendo la línea de pensamiento que apunta Cotorruelo Menta (2001) donde

la “cuestión de la Identidad y la Imagen Territorial, se ha convertido en un aspecto fundamental de la estrategia competitiva de las organizaciones territoriales, comenzando desde las locales, a los fines de la planificación y gestión estratégica del desarrollo competitivo del territorio” (p.123).

Pero si se atiende detalladamente cada una de las marcas que acompañaron las diferentes gestiones locales, se puede interpretar que cualquiera de los tres sentidos antes mencionados está presente, con matices e inclusive en una fusión de ellos en la estrategia rosarina. Así es que se han instalado *slogans* tomados de manera confusa como marcas

por las diversas gestiones locales de la ciudad de Rosario, todos ellos acompañados de una imagen simbólica plasmada en un isologo<sup>18</sup>, siendo éstos: “Rosario, la mejor ciudad para vivir” (Año 1998), “Rosario, primera en Turismo Urbano” (Año 2010), “Yo amo Rosario” (Año 2010 -2018) y “Rosario más cerca” (Año 2018 -2030).

Lo que se intenta determinar aquí es de qué forma se ha establecido la estrategia que se utilizó para la marca bajo la cual se promociona la ciudad. La marca ciudad de Rosario siempre fue propuesta por los distintos gobiernos locales en ocasiones como estrategia de *marketing* turístico, haciendo énfasis a veces en sus atributos, otras veces más definida como un *slogan* imitando a ciudades turísticas importantes del mundo como un deseo de posicionarse de la misma manera, y otras utilizando su ubicación geográfica.

A los fines de para poder tener una mirada desde diversos actores sobre la cuestión de la interpretación de una marca ciudad, se pidió a los 6 (seis) entrevistados que respondieran qué elemento consideraban más adecuado al respecto, tomando en cuenta los ejes postulados por Calvento (2008). Los resultados se pueden visualizar en la siguiente matriz, de acuerdo al criterio verde (interpretación más elegida), amarillo (interpretación de la que podría prescindirse o neutral) y rojo (interpretación desestimada):

	Noel Martino	Pedro Caffa	Alejandra Mattheus	Rolando Dal Lago	Claudio Diponte	Franco Albornoz
Estrategia de Marketing Territorial	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Rojo
Símbolo de Identidad	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Herramienta que acompaña a un Plan Estratégico	Verde	Amarillo	Rojo	Rojo	Rojo	Verde

Fuente: elaboración propia en base a las respuestas de los seis entrevistados a los que se realizó la misma pregunta en este aspecto.

De aquí se desprende que la totalidad de los entrevistados concuerda en que puede interpretarse de dos formas simultáneamente, es decir, la marca ciudad puede entenderse tanto como estrategia de *marketing* territorial y como símbolo de identidad. El hecho de considerarse como una herramienta que acompaña una gestión de gobierno en relación a

<sup>18</sup> Se toman en cuenta los *slogans* desarrollados al momento. sin analizar la gráfica o isologo que acompañó a las mismas dado que escapa a la formulación de este trabajo.

los planes estratégicos fue la interpretación menos elegida. Esto confirma que las interpretaciones de la marca no serían excluyentes una de otras dado que podría sostenerse dos o tres de ellas al mismo tiempo. También podría pensarse a estas premisas no solo como interpretaciones una vez presentada aquella, sino como puntos de partida u objetivos para formular una marca ciudad.

## **2.5. Breves notas sobre la última elección de la marca ciudad**

Cabe remarcar que, si bien de acuerdo al recorte temporal seleccionado para el presente trabajo, lo que a continuación se relata excede a aquello establecido en el diseño metodológico, se cree necesario dar cuenta brevemente de la elección de la marca ciudad en 2021 a los fines de graficar las estrategias que se continúan priorizando al respecto. La marca ciudad actual de Rosario fue seleccionada por concurso de diseñadores en el año 2021, asociada principalmente al logotipo elegido a tal fin, y con diversos análisis desde el ámbito del diseño y *marketing*. En este marco, las propuestas de marca de iniciativa público – privada, fueron gestadas a través de la Fundación Ciudad de Rosario y en coordinación con cerca de 50 empresas que realizaron aportes económicos para officiar de socias fundadoras, utilizando como metodología encuestas sobre la percepción de los rosarinos acerca de la identidad de la ciudad para la elaboración de la marca, y apuntando a su imagen símbolo a través de concursos de diseño.

Desde el punto de vista de Pablo Zecca, Director de Estudio Lunes, estudio dedicado al *branding y marketing*, y quien formó parte del Comité Técnico del concurso antes mencionado,

en el *stand* de una Feria de Turismo, la protagonista será sin dudas la marca ciudad (...) saber apagar a tiempo (o al menos bajarle el volumen) a las marcas propias de cada gestión es tan importante como sostener en el tiempo a las marcas que son patrimonio de la ciudad (Zecca, 2021).

El proceso de elección de la marca de Rosario tomó relevancia puesto que se enfocó en el diseño de un isologo de la marca, pero no específicamente lo que se denomina marca ciudad, es decir, “una estrategia que permite el desarrollo de los atributos de una ciudad en forma positiva y que permite definir sus ventajas comparativas con el resto de las ciudades existentes” (Álvarez, 2002; p.79), a pesar de que las bases y condiciones del concurso la mencionan de esta forma y la formula como una imagen:

La marca ciudad es un activo estratégico, fuente de ventaja competitiva y de diferenciación frente a otras ciudades. Es cómo nos perciben interna y externamente. El crear una marca ciudad implica elaborar una estrategia de “identificación y diferenciación”, que busque potenciar las capacidades de los territorios, desplegando sus ventajas competitivas para lograr un posicionamiento positivo a nivel local, nacional e internacional. Para esto, se debe desarrollar una imagen que permita identificar a la ciudad mundialmente. Una marca ciudad, así entendida, debe comunicar efectivamente la esencia y la identidad del territorio (Fundación Rosario, 2020).

Posteriormente a la publicación de los resultados, diversos medios y diseñadores gráficos analizaron este isologo aduciendo que además de no tener las características de una marca ciudad, era desacertado por no contener elementos que identifiquen fácilmente a la ciudad. Así lo expresaron Luciano Cassisi, Diseñador especialista en *branding*, cuyas palabras retoma también el Lic. Adrián Gerber, redactor en el Diario “La Capital” de la ciudad de Rosario, donde indica sobre la marca elegida que

muchas ciudades recurren al *citymarketing* para revalorizar su patrimonio, competir en el mercado global de ciudades y mostrarlo al mundo. Así, el concepto de “**marca ciudad**” se consolidó en la literatura académica como una estrategia importante de mercadotecnia para la promoción y gestión de la imagen de la ciudad (Gerber, 16 de agosto de 2021).

En la nota de opinión concuerda con Cassisi en la cuestión de que no configuraría una marca ciudad, sino un isologo de ella. Si bien la crítica se sustenta en cuestiones mayormente de gráfica, no deja de lado el análisis sobre la identidad de la marca que considera no ser suficiente o adecuada.

En relación a esta crítica, resulta relevante revisar y poner en valor los elementos de una marca ciudad para que sea determinante de la identidad a los fines turísticos, dado que, cuando se expone solo como isologo, se presenta el punto débil. Vale destacar que se entiende que esta elección no responde a una marca gestión, ni a un *slogan*. De la entrevista realizada a la Subsecretaria Alejandra Mattheus se puede extraer que la gestión

actual pretendió con esta marca dejar una construcción representativa de la ciudad y que trascendiera a la misma gestión.

En la última elección de la marca, de acuerdo a lo que indican las bases y condiciones del concurso participaron en la formulación de ella, bajo la metodología de Design Thinking donde se trabajó en la percepción, posicionamiento y diferenciación de Rosario, más de 150 instituciones y personalidades de la ciudad<sup>19</sup>.

Parece indicado volver a pensar en una marca ciudad en términos turísticos que tenga un eje con fuerte identidad local, fácilmente reconocible por los potenciales turistas y construida con la mayor cantidad de actores del sector trabajando en red, como estructura multicéntrica de actores relacionados entre sí a través del establecimiento y mantenimiento de objetivos comunes que pueden brindarle a la marca ciudad la identidad que precisa (Fleury, 2002), y así lograr una apropiación sobre la cual se pueda trabajar para conseguir el aumento de volumen de turistas, y de tasa de ganancia de las empresas y emprendedores de la ciudad.

Según Calvento, en lo que respecta a las estrategias, la marca de Rosario ha sido la que “más decididamente propuso avanzar hacia una estrategia integral” (2008, p.35). En esta estrategia de paraguas, donde se intenta abarcar la mayor cantidad de cuestiones que identifican a la ciudad, es donde se asocia la construcción de una imagen simbólica, contemplando en ésta a un sinnúmero de ejes representativos de sectores como el turismo, las exportaciones, el comercio, la cultura, el deporte o la tecnología. Pero se sostiene desde el presente trabajo, que no queda evidenciado hacia dónde avanza la estrategia, puesto que existe un déficit en la identificación de un eje que sea capaz de aunar a otros para trabajarlo en una marca en términos turísticos.

Con relación a las directrices nacionales, en el caso rosarino, los intentos de marca ciudad se han gestionado de manera tal que cumplieron con la complementariedad de marcas, porque no se oponen a las estrategias nacionales, ni a las regionales. Pero en lo que respecta a la interdisciplinariedad y a la multisectorialidad, si bien se han hecho esfuerzos por aunar a cada vez más actores del sector, no han sido suficientes puesto que se excluyen a actores que podrían estar involucrados, ya sea por su influencia o por su interés.

---

<sup>19</sup> Bases y condiciones del concurso organizado por la Fundación Rosario en <https://fundacionrosario.org.ar/wp-content/uploads/2021/05/Bases-y-Condicion-rosario.pdf>

Respecto a tomarla como política de Estado, se verifica que no se ha podido construir una marca ciudad que se haya sostenido luego de un cambio de gestión local, por lo que no se ha generado ninguna propuesta que cumpla con el criterio de perdurabilidad. Por tales motivos, en el próximo capítulo, se avanzará sobre la propuesta Rosario, Ciudad del Deporte, que busca articular la identidad de la ciudad con el eje deportivo y con la participación de diversos actores del sector público y privado.

## **CAPÍTULO 3: PROYECTO DE DISPOSITIVO DE INTERVENCIÓN**

### **3.1 Propuesta para la construcción de la marca “Rosario, Ciudad del Deporte”**

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta de dispositivo de intervención para la marca ciudad “Rosario, Ciudad del Deporte”

### **3.2 Formulación del proyecto**

#### **Responsable del proyecto**

Mariela Lorena Bilsky

#### **TÍTULO**

Propuesta de marca ciudad “Rosario, Ciudad del Deporte”

#### **Duración total del proyecto**

Período de 13 (trece) meses

#### **Órgano Financiador**

Municipalidad de Rosario

### **DIAGNÓSTICO**

#### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

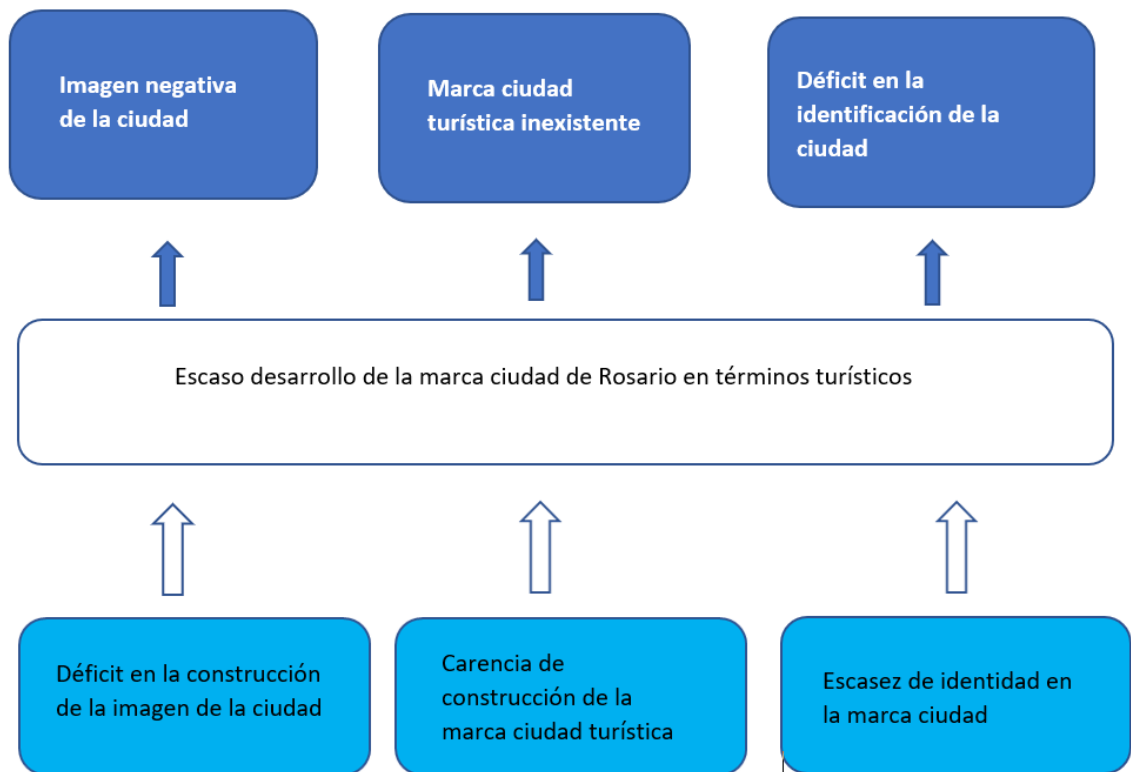
El diagnóstico es una etapa de la planificación que implica la toma de decisiones de manera anticipada, lo cual requiere que la misma se fundamente a partir del conocimiento e investigación de una realidad que se construye a partir de un entramado social, ambiental, cultural y económico. Esto permite establecer cuál es la naturaleza y magnitud de los problemas que subyacen en ella, siendo necesario un análisis histórico que explique las causas que los originan y su desenvolvimiento en el paso del tiempo (Pichardo Muñiz, 1997).

Para lograr el diagnóstico de la situación inicial se consideró que Rosario cuenta con numerosos antecedentes en la vinculación de su historia y la identidad de la ciudad con el deporte, y que la llegada de eventos deportivos internacionales la constituyen y posicionan como sede reconocida de éstos. Es importante rescatar que, como se mencionó en el capítulo 2, en el Plan de Desarrollo de Turismo Sustentable Rosario (2010-2018), se planteó la dificultad para conformar a Rosario como producto turístico, difundirlo e insertarlo en los mercados emisores, proponiendo a tales fines la idea de consolidar la

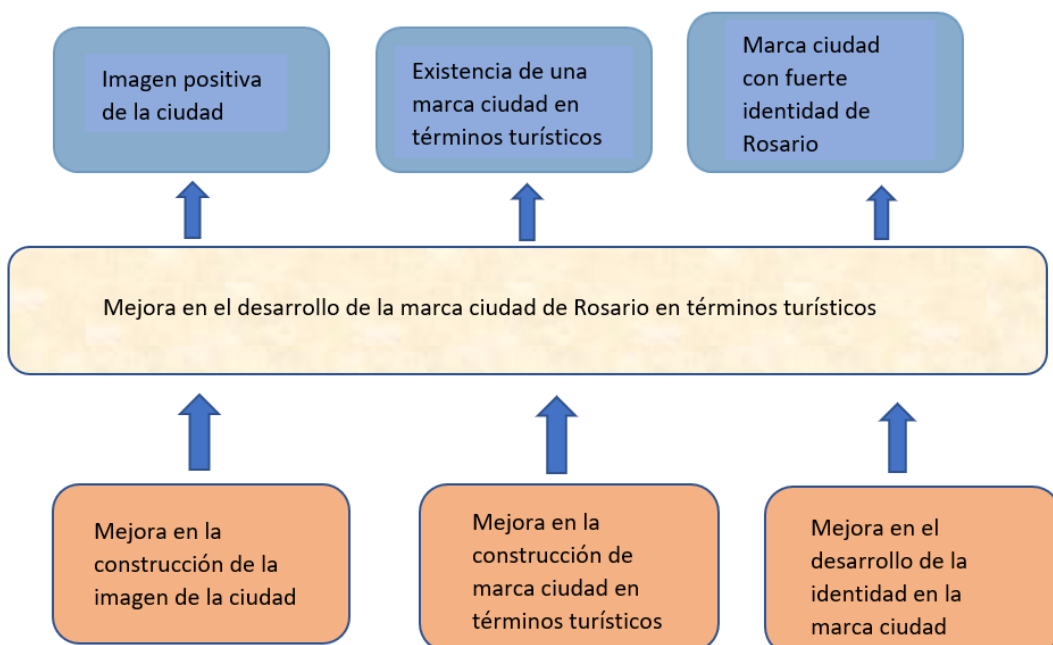
marca Rosario Turística en el mercado local, nacional e internacional. Para alcanzar dicho objetivo, allí se procura situarla como uno de los referentes culturales de Latinoamérica, difundiendo su reconocimiento nacional e internacional en tanto una de las mejores ciudades latinoamericanas por su transformación urbana y su calidad de vida. Sin embargo, de acuerdo con la investigación realizada, Rosario no cuenta con una marca ciudad fácilmente identificable frente a otras desarrolladas por sus pares, que tome valores identitarios de ella o de sus ciudadanos, siendo que muchas de sus formulaciones se han confundido con marcas gestión o tomando en cuenta la imagen que proyecta desde la mirada del turista. De tal manera, se estima imprescindible formular una marca ciudad que logre ser reconocida y asociada a elementos identitarios.

Para transmitir adecuadamente la identidad de la ciudad, es preciso tomar en cuenta que la marca representa a sus ciudadanos y por esto, aquella se puede pensar como una construcción de actores públicos y privados que constituya la imagen que se desea mostrar y que sea atractiva para el aumento de la llegada de turistas. Particularmente, “como conjunto de acciones y omisiones que dan cuenta de una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión (...) que concita la atención, interés o movilización de otros actores de la sociedad civil y que de dicha intervención puede inferirse una cierta direccionalidad, una determinada orientación normativa, que previsiblemente afectará el futuro curso del proceso social hasta entonces desarrollado en torno a la cuestión” (Oszlak y O’ Donnell, 1984, p. 113).

## RED EXPLICATIVA DEL PROBLEMA



## ÁRBOL DE OBJETIVOS



## **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Con la meta de posicionar a Rosario como ciudad turística, el municipio junto a actores privados, se encuentra realizando acciones y llevando a cabo programas para la promoción turística, como así también, convenios con Entes de Turismo de otras localidades y provincias. La propuesta que se plantea en este proyecto se formula teniendo en cuenta los desarrollos previos en relación a la marca ciudad, principalmente de los planes estratégicos desde el 2010 hasta el 2020. Para esto se considera necesaria la formulación y construcción de una marca ciudad con fuerte contenido identitario en relación a la cuestión deportiva tanto por sus antecedentes históricos, por contar con enorme cantidad de instituciones deportivas, por constituirse como sede de eventos deportivos de relevancia internacional, y como lugar de nacimiento y formación de deportistas reconocidos mundialmente.

Asimismo, y considerando que desde 2019 Turismo y Deporte confluyen en la actual Secretaría de Deportes y Turismo, se estima oportuno que la gestión de gobierno local atienda a la formulación de una marca ciudad en clave turística teniendo en cuenta la identidad deportiva de la ciudad, considerando la opinión de residentes, visitantes como la de actores del sector privado, descartando la modalidad de elegirla mediante concurso de diseñadores como se realizó hasta el momento. En consecuencia, se busca que el desarrollo de la marca ciudad local provoque una apropiación de ésta por parte de todos los sectores involucrados y atraiga mayor cantidad de turistas a la ciudad, como así también mayor cantidad de eventos deportivos. Del análisis realizado, se entiende que al momento las marcas ciudad que se han esbozado en Rosario se han confundido o han quedado supeditadas muchas veces con una marca gestión, o construida a partir de la imagen que proyecta el turista sobre la ciudad, sin tener en cuenta aspectos con clara referencia a la identidad de Rosario.

Resulta relevante que la impronta de esta marca ciudad turística permita, además del crecimiento de la oferta y demanda turística, y beneficio de los actores privados, una mejora en la infraestructura e inversiones en entidades dedicadas al deporte y a la actividad turística. De tal manera que resulta adecuado que la marca ciudad que se formule logre posicionar a la ciudad de Rosario dentro del mapa de las ciudades más relevantes a nivel mundial puesto que no se ha logrado y esto provocaría un eventual estancamiento del destino.

## ANTECEDENTES

Para la elaboración del proyecto se toman como antecedentes en el ámbito latinoamericano la planificación desarrollada por México, dado que tiene el mayor desarrollo en materia turística en América Latina y que dicha planificación se hizo extensiva a todas sus ciudades. La marca México nació en el año 2005 durante el Tianguis Turístico<sup>20</sup>, con el objetivo de promover el turismo nacional e internacional en el país. A pesar de que se ha debilitado y perdido competitividad, por no haberse modernizado, la marca de referencia sigue siendo la marca mexicana más reconocida mundialmente (Arroyo Pineda, 2021).

En el marco nacional argentino se puede destacar la estrategia de marca turística de la ciudad cordobesa de Villa Carlos Paz, elegida en 1988 por concurso bajo el sistema de doble sobre (propuesta y nombre) donde se preseleccionaron 70 (setenta) concursantes. Una vez elegido el ganador, inmediatamente instituyó desde el municipio y se hizo una fuerte campaña publicitaria para instalarla firmemente. El autor de la marca ganadora informó que significaba el clima y el sol radiante, inspirando en el pincel del famoso pintor español Joan Miró. A pesar de haberse elegido por concurso en su origen, luego de más de 30 años se sostiene actualmente como política pública representando a la ciudad tanto en la publicidad de aquella, como en los productos que allí se fabrican<sup>21</sup>.

A nivel local se toma en cuenta el Plan de Desarrollo de Turismo Sustentable 2010-2018 y su actualización del año 2015, donde la fundamentación del Programa “Marca Rosario Turística” propone trabajar en la proyección y posicionamiento de Rosario para que se encuentre en una posición estratégica frente a otros destinos. Sin embargo, más allá de este objetivo general, no quedan explicitadas estrategias puntuales para abordar el mismo.

---

<sup>20</sup> Antes llamado Feria Internacional de Hoteles y Agencias Turísticas de Acapulco, es una feria turística donde se reúnen las principales empresas dedicadas a la industria, operadores del servicio receptivo, tour operadores y agencias de viajes internacionales, donde se promueven los diferentes lugares turísticos de México.

<sup>21</sup> Información extraída de la web oficial de datos de la ciudad Villa Carlos Paz <https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/infotur/datos/ciudad/logo.htm>

## MAPEO DE ACTORES

Actor	Caracterización
A1	Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Rosario
A2	Subsecretaría de Deporte de la Municipalidad de Rosario
A3	Subsecretaría de Comunicación Social de la Secretaría de Gobierno de la Municipalidad de Rosario
A4	Subsecretaría Legal y Técnica de la Secretaría de Gobierno de la Municipalidad de Rosario
A5	Secretaría de Hacienda y Economía de la Municipalidad de Rosario
A6	Observatorio de Deporte y Turismo de la Secretaría de Deporte y Turismo de la Municipalidad de Rosario
A7	Dirección de Marketing de la Secretaría de Deporte y Turismo de la Municipalidad de Rosario
A8	Área de Comunicación de la Ciencia de la Universidad Nacional de Rosario
A9	Ente de Turismo de Rosario (ETUR)
A10	Directorio Aeropuerto Rosario
A11	Consejo de Administración Terminal de Ómnibus Rosario
A12	Asociación Rosarina de Guías de Turismo
A13	Asociación Rosarina de Agencias de Viajes
A14	Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines Rosario
A15	Asociación Rosarina de Entidades Deportivas Amateurs (AREDA)
A16	6 Consejos Barriales

**GRÁFICO MAPEO DE ACTORES** (en relación a dos variables: influencia e interés)

(muchísima influencia, poco interés)	(muchísima influencia, mucho interés)
Observatorio de Deporte y Turismo de la Municipalidad de Rosario	Secretaría de Deporte y Turismo de la Municipalidad de Rosario
Subsecretaría Legal y Técnica	Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Rosario
Secretaría de Hacienda y Economía	Dirección de Marketing de la Secretaría de Deporte y Turismo de la Municipalidad de Rosario
	Ente de Turismo de Rosario (ETUR)
	Directorio Aeropuerto Rosario
	Consejo de Administración Terminal de Ómnibus Rosario
	Asociación Rosarina de Agencias de Viajes
	Asociación Rosarina de Guías de Turismo
	Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines Rosario

<p>(poca influencia, poco interés)</p> <p>Subsecretaría de Comunicación Social de la Secretaría de Gobierno de la Municipalidad de Rosario</p>	<p>(poca influencia, mucho interés)</p> <p>6 Consejos Barriales</p> <p>Asociación Rosarina de Entidades Deportivas Amateurs</p> <p>Área de comunicación de la ciencia de la Universidad Nacional de Rosario</p>
--	---

## FORMULACIÓN

### OBJETIVOS Y METAS DEL PROYECTO

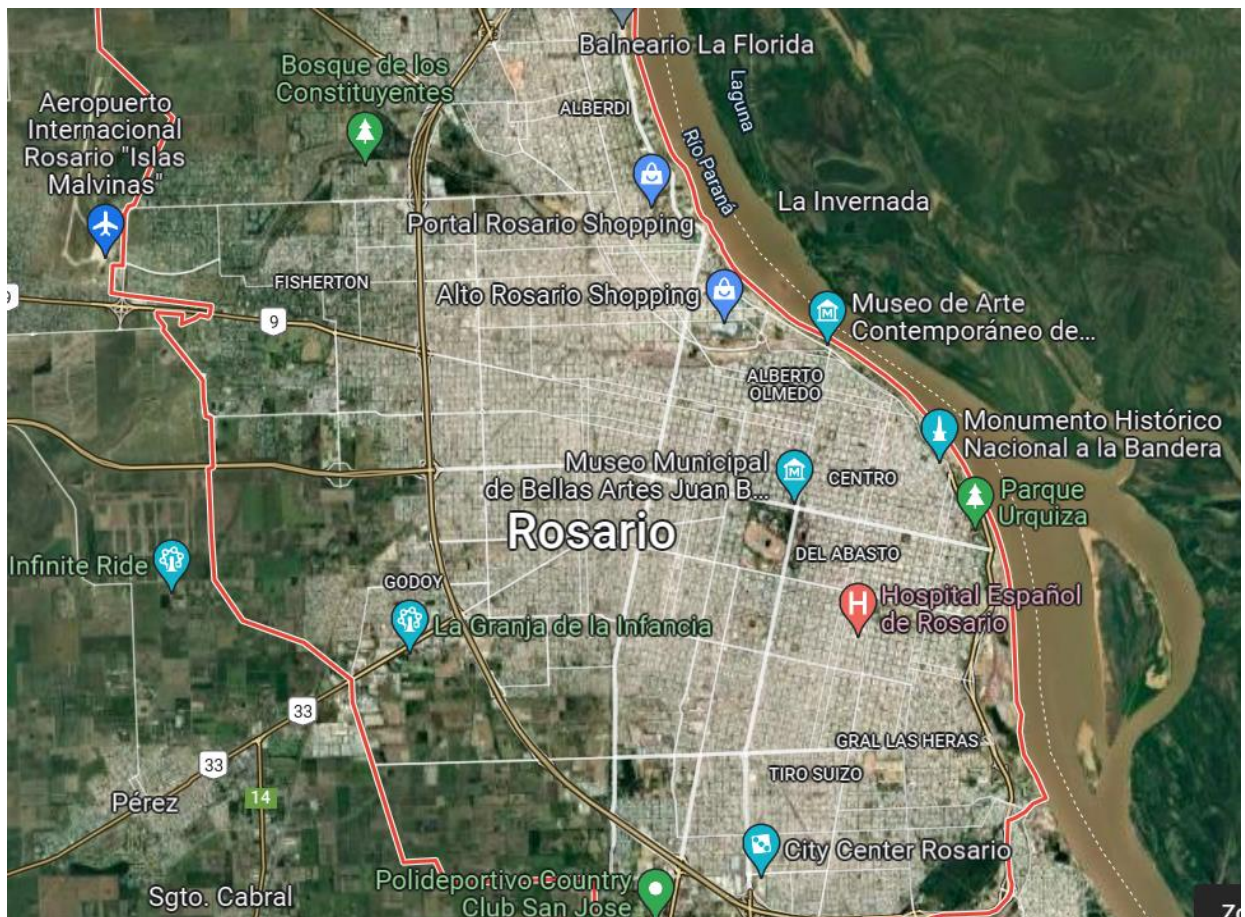
Objetivos	Metas
- Construcción de una marca ciudad de fuerte contenido identitario	Marca turística de Rosario centrada en el eje deportivo
- Aumento de la llegada de turistas a la ciudad	Aumento del volumen de turistas en el plazo de 1(un) año del 25%
- Incremento de servicios turísticos en Rosario	Servicios turísticos incrementados en un 40 % para el año 2023
- Elaboración de un proyecto centrado en la marca ciudad para el desarrollo del turismo	Proyecto implementado en un período de 13 meses
- Generación de rosarinos prosumidores de la ciudad	500.000 rosarinos prosumidores de su ciudad de residencia en un plazo de 13 meses

## CONTEXTO

Análisis de las partes interesadas			
Beneficiarios Directos	Beneficiarios Indirectos	Neutrales	Perjudicados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipio de Rosario</li> <li>• Empresarios Hoteleros</li> <li>• Empresarios gastronómicos</li> <li>• Guías de Turismo</li> <li>• Agencias de Turismo Receptivo</li> <li>• Residentes rosarinos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas nacionales y extranjeros</li> <li>• Entidades deportivas</li> <li>• Comerciantes locales</li> <li>• Secretaría de Turismo de la Provincia de Santa Fe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación</li> <li>• Diseñadores particulares y estudios de diseño gráfico que no participan de concursos convocados por la Municipalidad de Rosario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de diseño gráfico privados que se dedican a estrategia de marca y diseñadores particulares participantes exclusivamente de concursos de diseño</li> </ul>

## LOCALIZACIÓN

La ciudad de Rosario, de entorno urbano, se encuentra ubicada al sur de la Provincia de Santa Fe, cercana a la Capital Federal y a orillas del río Paraná. Cuenta con 1.691.880 habitantes, según el último censo realizado en el año 2010. Conocida como la Cuna de la Bandera, es un polo educativo, cultural y productivo, a partir de contar con importantes museos, bibliotecas, teatros, centros educativos de prestigio, espacios verdes, ribera al Paraná e industrias pujantes. La infraestructura que acompaña la actividad turística incluye circuitos arquitectónicos, culturales, deportivos, naturales y gastronómicos. Establecida administrativamente en 6 distritos, conserva su división territorial en 35 barrios, con un sector financiero enclavado en Puerto Norte. La ciudad cuenta con una terminal de ómnibus de media y larga distancia con servicios a toda la Argentina como a países limítrofes, cuya obra de modernización y ampliación edilicia comenzó en el año 2010 y finalizó en el 2014. Además, dispone de dos estaciones de trenes, una de ellas en zona norte y la otra en la zona sur de la ciudad, un aeropuerto internacional y posee ingresos terrestres por autopistas, lo que la torna accesible por cualquier medio de transporte.



Mapa de Rosario con alguno de sus puntos de interés

## MARCO ORGANIZACIONAL

Este proyecto se propone sea llevado a cabo por la Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Rosario de manera conjunta con otras áreas de la gestión local, actores privados del sector turístico y entidades deportivas de la ciudad. Se inserta en un marco de intervención que toma como eje principal los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo de Turismo Sustentable Rosario (2010-2018) en relación a la marca ciudad, con la finalidad de posicionarla frente a otras ciudades turísticas.

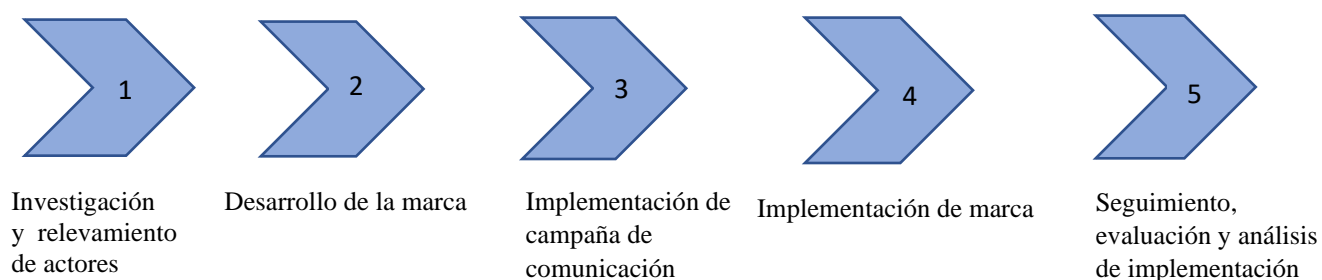
Por haber realizado la autora de la presente propuesta las prácticas preprofesionales durante el 2021, y estar trabajando en la Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Rosario al momento de diseñar este dispositivo de intervención, es que se toma contacto con diversas áreas de gestión municipal y se logra conocer en detalle lo planificado y ejecutado en relación a la cuestión planteada.

Cabe destacar que, a partir del 2019, la Secretaría de Deporte y Turismo de la Municipalidad de Rosario se conforma a partir de la fusión de la Subsecretaría de Deporte (que previamente formaba parte del organigrama de la Secretaría de Desarrollo Social), cuya titular actual es la Abogada Noel Martino, con la Subsecretaría de Turismo (anteriormente con rango de Secretaría), hoy a cargo de la Licenciada Alejandra Mattheus.

## **PRESUPUESTO PROYECTADO**

**\$ 11.999.900 (once millones novecientos noventa y nueve mil novecientos pesos)**

Para llevar a cabo esta propuesta se parte del modelo de construcción de marca de Morgan y Pritchard (2000) para establecer las etapas que se van a desglosar en diversas actividades en el marco lógico.



Fuente: Elaboración propia en base al modelo de construcción de marca de Morgan y Pritchard (2000)

## CUADRO MARCO LÓGICO

Objetivos	Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes de información	Supuestos y riesgos
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Consolidación de Rosario como ciudad turística a partir de la construcción de su marca ciudad “Rosario Ciudad del Deporte”			
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Mejora de la estrategia de construcción de marca ciudad que permita aumentar el turismo receptivo nacional e internacional	Aumento en un 50% de la cantidad de visitantes nacionales y extranjeros y de eventos deportivos que eligen a la ciudad como sede al finalizar el proyecto	<p>Registro y/o estadísticas brindadas por el Observatorio de la Secretaría de Deporte y Turismo y de ETUR</p> <p>Anuarios elaborados por la Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Rosario</p> <p>Información de ranking ICCA (<i>Internacional Congress ad Convention Association</i>)</p>	<p>-Escaso interés de la Secretaría de Deporte y Turismo en la construcción de una marca ciudad vinculada al deporte</p> <p>-Escaso interés del sector privado en construir una estrategia que permita el aumento de visitantes</p> <p>-Déficit en infraestructura para cumplir con los estándares de eventos deportivos internacionales</p>

<p><b>ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>Act1.1:</b> Elaboración de listado de actores vinculados a actividades turísticas para participar en mesa de diálogo</p> <p><b>Act.1.2:</b> Convocatoria los diversos actores relevados e interesados del sector turístico y deportivo (públicos, privados, asociaciones, cámaras, UNR) a un programa de reuniones</p> <p><b>Act2.1:</b> Revisión de cuestiones deportivas identitarias con historiadores, con guías turísticos de la ciudad, equipo de la Dir. De Comunicación de las</p>	<p><b>IAct1.1:</b> Al finalizar el relevamiento, se constató aumento de la cantidad actores que hasta el momento participaban en algún esquema de diálogo respecto a estrategias para el sector turístico</p> <p><b>IAct1.2:</b> Incorporación de 5 nuevas mesas de diálogo itinerantes bimestrales convocadas por la Secretaría de Deporte y Turismo.</p> <p><b>IAct2.1 y Act2.2:</b> Aumento de los integrantes del personal temporal de la Secretaría</p>	<p><b>FAct1.1:</b> Relevamiento realizado por 2 graduados de la Licenciatura en Turismo durante el mes de julio y el mes de diciembre de 2022; y Sitios web y redes sociales de Cámaras, Asociaciones, Empresas y entes del sector turístico</p> <p><b>FAct1.2:</b> Notas, grabaciones y Actas de las mesas de diálogo; informe de asistencia y conclusiones</p> <p><b>FAct2.1 y FAct2.2:</b> Entrevistas a informantes clave, y revisión documental de Biblioteca Pública, Hemeroteca,</p>	<p>-Omisión de algún actor interesado en el relevamiento</p> <p>-Desinterés en actores a participar o brindar información</p> <p>-Escaso material documental disponible</p> <p>-Demoras en el trabajo de los profesionales</p> <p>-Déficit en la planificación de publicidad de la marca</p> <p>-Déficit presupuestario</p>
---------------------------	--	--	---	---

	<p>Ciencias UNR y con graduados en la Licenciatura en Turismo de la UNR</p> <p><b>Act2.2:</b> Convocatoria a profesionales en diseño gráfico para generar alternativas de gráfica de marca ciudad</p> <p><b>Act2.3:</b> Modificación de la web rosario.tur.ar con la marca elegida</p> <p><b>Act3.1:</b> Realización de talleres abiertos sobre marca ciudad en los que se incorpore la participación de actores privados del sector turístico</p>	<p>de Deporte y Turismo por la contratación de 2 historiadores, 2 guías turísticos de la ciudad, 1 personal de Dir. de Comunicación de las Ciencias y 2 graduados de la Lic. en turismo y 1 Diseñador Gráfico que trabaje en forma particular</p> <p><b>IAct2.3:</b> Modificaciones realizadas en 1 página web (rosario.tur.ar)</p> <p><b>IAct3.1:</b> Realización de 3 talleres sobre marca ciudad en diferentes espacios y horarios para lograr la participación del sector privado tanto turístico como deportivo</p>	<p>Bibliotecas barriales y de la UNR; Informes y presentaciones del/la diseñador/a gráfico/a y Lic. en Turismo</p> <p><b>FAct2.3:</b> Información disponible junto a la nueva marca en rosario.tur.ar</p> <p><b>FAct3.1:</b> Material y conclusiones sistematizados en un documento final elaborados por los actores del sector privado que participaron en el taller</p>	<p>-Inconveniente para realizar modificaciones en la plataforma de rosario.tur.ar</p> <p>-Déficit presupuestario para la realización de los talleres</p> <p>-Desinterés de los actores privados y de representantes de</p>
--	--	--	---	--

	<p><b>Act 3.2:</b> Realización de talleres con representantes de entidades deportivas</p> <p><b>Act4.1:</b> Elaboración de un relevamiento sobre las condiciones edilicias, de infraestructura y recursos humanos de acuerdo a criterios establecidos por Organizaciones y Federaciones deportivas para ser sede de eventos deportivos internacionales</p> <p><b>Act.5.1:</b> Diseño de manual de marca</p> <p><b>Act. 6.1:</b> Publicación y presentación oficial de la marca ciudad elegida ante el público en general</p>	<p><b>IAct 3.2:</b> Realización de 5 talleres sobre marca ciudad en cada uno de los Centros Municipales de Distrito de la ciudad</p> <p><b>IAct4.1:</b> Aumento en un 60% de la cantidad de instituciones públicas y privadas que se adecúan a los criterios establecidos por las Organizaciones y Federaciones deportivas para ser sede de eventos deportivos</p> <p><b>IAct5.1:</b> Elaboración y publicación de 1 manual de marca</p> <p><b>IAct6.1:</b> Al momento del lanzamiento, participación en la FIT y al mismo tiempo el</p>	<p><b>FAct 3.2:</b> Material y conclusiones de los representantes que participaron en el taller</p> <p><b>FAct4.1:</b> informe elaborado por las organizaciones y federaciones de respuestas obtenidas a través del <i>google forms</i> enviado a los destinatarios del relevamiento</p> <p><b>FAct5.1:</b> Manuales de marca de otros lugares turísticos y bibliografía sobre elaboración de manuales</p> <p><b>FAct6.1:</b> Invitaciones a ferias nacionales e internacionales</p>	<p>las entidades deportivas en participar de los talleres</p> <p>-Déficit presupuestario para realizar los relevamientos</p> <p>-Déficit en la tasa de respuesta</p> <p>-Escaso interés en adecuación a los criterios establecidos por las organizaciones y federaciones</p> <p>-Escasa información bibliográfica</p> <p>-Escasa cantidad de manuales que sirvan de ejemplo para su elaboración</p> <p>-Desinterés del público en el lanzamiento</p>
--	--	--	--	--

	<p>en la FIT (Feria Internacional del Turismo) anual</p> <p><b>Act. 7.1:</b> Realización de acciones de promoción turística interna para generar residente rosarino como prosumidor</p> <p><b>Act. 7.2:</b> Realización de acciones de promoción y divulgación con los Concejos Barriales</p> <p><b>Act.8.1:</b> Seguimiento de efectividad de la estrategia implementada a partir de la determinación de una</p>	<p>lanzamiento del perfil en Redes Sociales #RosarioCiudaddelDeporte</p> <p><b>IAct 7.1:</b> Aumentada en un 25% la cantidad de visitantes por recomendación de residentes rosarinos</p> <p><b>IAct 7.2:</b> Aumento en un 50% la participación de la mirada de los Barrios en la identidad de la marca de la ciudad</p> <p><b>IAct.8.1:</b> Estadística de la totalidad de la muestra seleccionada entre residentes locales y visitantes nacionales</p>	<p><b>Fact 7.1:</b> Encuestas de perfil del visitante de Etur</p> <p><b>Fact. 7.2:</b> Informes mensuales elaborados por los Concejos Barriales Distritales</p> <p><b>Fact.8.1:</b> Resultados de encuestas en las que se aplicó la técnica de muestreo no probabilística (casual)</p>	<p>-Escaso interés en la estrategia de <i>Social Media</i></p> <p>-Estrategia comunicacional de bajo impacto</p> <p>-Desinterés de los rosarinos para generar recomendación</p> <p>-Baja tasa de respuesta</p> <p>-Déficit presupuestario</p> <p>-Desinterés de la comunidad que participa de los Consejos Barriales en la identidad de la marca de la ciudad</p> <p>-Déficit presupuestario para realizar relevamientos</p> <p>-Déficit presupuestario para realizar relevamientos</p>
--	---	--	--	---

	<p>muestra de población a encuestar</p> <p><b>Act.8.2:</b> Mejora de la implementación de programas de difusión sobre la marca ciudad de Rosario</p>	<p><b>IAct.8.2:</b> Aumento en un 25% la cantidad de seguidores en las redes sociales de la Secretaría de Deporte y Turismo</p>	<p><b>Fact.8.2:</b> Informes trimestrales estadísticos y sistematizados brindados por el software de las redes sociales (<i>Youtube, Instagram, Twitter, Facebook</i>)</p>	<p>-Déficit de personal para realizar relevamientos sobre marca ciudad</p> <p>-No haya variación en el número de seguidores en redes sociales</p> <p>-Déficit presupuestario para adquirir plataforma de gestión de redes sociales</p>
--	--	---	--	--

<b>RESULTADOS</b>	<p><b>R1:</b> Consolidación de la estrategia de marca ciudad “Rosario, Ciudad del Deporte” a partir de su construcción como política pública que supere las diversas gestiones de gobierno municipal; de la vinculación de ésta con la historia deportiva de la ciudad; y de la participación del sector</p>	<p><b>IR1:</b> Aumento en un 25% en la oferta de agencias y operadores turísticos nacionales que presentan a Rosario a partir de su marca ciudad; y de un 15% en el caso de operadores turísticos del exterior</p>	<p><b>FR1:</b> Registro de reportes realizados al ente de información Municipal por parte de los operadores turísticos</p>	<p>-Mantenimiento del interés de la Secretaría de Deporte y Turismo en la construcción de la estrategia de marca ciudad vinculada al Deporte</p>
-------------------	--	--	--	--

	<p>público y privado</p> <p><b>R2:</b> Mejora de la participación de Rosario como destino turístico para mercado emisor nacional e internacional a raíz de la implementación de programas de difusión de Rosario Ciudad del Deporte</p> <p><b>R3:</b> Adecuación a los parámetros/criterios nacionales e internacionales con relación a sedes de eventos deportivos</p> <p><b>R4:</b> Modernización y actualización de la plataforma rosario.tur.ar</p> <p><b>R5:</b> Manual de marca ciudad</p>	<p><b>IR2:</b> Al finalizar el Proyecto, se alcanzaron los 425.000 nuevos turistas nacionales y de 75.000 extranjeros que visitaron Rosario a partir del interés por su marca ciudad</p> <p><b>IR3:</b> Aumento en un 25 % de la cantidad de eventos deportivos nacionales e internacionales que eligieron a Rosario como sede</p> <p><b>IR4:</b> Aumento de la cantidad de turistas que visitan la web y aumento de consultas por ese medio</p> <p><b>IR5:</b> 1 Manual de marca ciudad</p>	<p><b>FR2:</b> registros estadísticos de ETUR, Observatorio de Deporte y Turismo, Bureau y AEGHAR</p> <p><b>FR3:</b> informes brindados por el Observatorio de Deporte y Turismo de la Secretaría de Deporte y Turismo</p> <p><b>FR4:</b> Informe de ETUR y del Observatorio de Deporte y Turismo de la Secretaría de Deporte y Turismo</p> <p><b>FR5:</b> Manuales publicados en la web de rosario.gob.ar</p>	<p>-Mantenimiento de la participación de actores privados vinculados a los diversos sectores de la actividad turística en las mesas de diálogo propuestas</p> <p>-Conservación de los criterios exigibles para las ciudades sede de eventos deportivos nacionales y de eventos deportivos internacionales</p> <p>-Déficit presupuestario para modernización de plataforma</p> <p>-Posibles turistas no visiten la web por desconocimiento</p> <p>- Déficit presupuestario</p>
--	--	--	--	---

	<p><b>R6:</b> Conocimiento de la marca ciudad a nivel nacional e internacional luego de la presentación oficial ante el público en general en la FIT (Feria Internacional del Turismo) anual</p> <p><b>R7:</b> Residentes rosarinos prosumidores atrayendo atracción de mayor cantidad de turistas a la ciudad</p> <p>Tarifas promocionales para el Bus Turístico de la ciudad a residentes</p>	<p><b>IR6:</b> Aumento de menciones y comentarios positivos en Redes Sociales al momento de la presentación en la FIT</p> <p><b>IR7:</b> Aumento de la cantidad de turistas que visitan la ciudad de Rosario por recomendación de los rosarinos</p> <p>Aumento de campañas de Promoción Turística dentro de la ciudad para conocer la oferta y fomentar su recomendación por parte de los residentes</p> <p>Aumento de residentes en un 25% que utilicen el Bus Turístico</p>	<p><b>FR6:</b> Redes Sociales actualizadas al momento de la presentación en la FIT</p> <p>Informe de ETUR y de empresa prestadora Auckland, de la cantidad de residentes que lo utilizan</p> <p><b>FR7:</b> Informe de ETUR y del Observatorio de Deporte y Turismo de la Secretaría de Deporte y Turismo</p> <p>ETI (Encuesta de Turismo Internacional) realizada por el Aeropuerto Rosario</p>	<p>-Inconvenientes técnicos para la trasmisión oficial de la FIT al momento de la presentación</p> <p>-Escasez de comentarios positivos</p> <p>-Inexistencia de datos con relación a la ETI en el Aeropuerto Rosario</p> <p>-Desinterés de los rosarinos en recomendar Rosario</p> <p>-Escasa promoción de la oferta turística</p> <p>-Negativa de convenio para establecer tarifa promocional para residentes</p> <p>-Desinterés de los rosarinos en utilizar el servicio del bus turístico</p>
--	---	---	--	--

	<b>R8:</b> Efectividad de la estrategia de marca implementada	<b>IR8:</b> Aumento de turistas en un 5% al mes de implementación	<b>FR8:</b> Encuestas y tendencias en redes sociales vinculados con la marca ciudad	-Déficit presupuestario para realizar encuestas de resultado -Bajo impacto de la estrategia
<b>PRODUCTO</b>	Marca ciudad “Rosario, Ciudad del Deporte” posicionada a nivel internacional	A los 12 meses de implementación aumenta la llegada de turistas internacionales en un 15% al año  Aumento de eventos deportivos internacionales en un 1 año de un 25%	Información de la ETI (Encuesta de Turismo Internacional) del Aeropuerto Rosario  Información de la Terminal de Ómnibus Rosario  Información de las estaciones de trenes de la ciudad  Información de estadísticas locales del Observatorio de Deporte y Turismo	-No implementación de ETI en el Aeropuerto Rosario  -Nula información de la Terminal de Ómnibus Rosario sobre cantidad de turistas que llegan a la ciudad  -Sin acceso a información de las estaciones trenes  -Déficit presupuestario para realizar relevamientos por parte del Observatorio de Deporte y Turismo

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Meses												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Actividad 1.1	X					X							
Actividad 1.2		X		X		X		X		X			
Actividad 2.1	X	X	X	X	X	X							
Actividad 2.2							X	X					
Actividad 2.3											X		
Actividad 3.1				X	X	X							
Actividad 3.2		X		X		X		X		X			
Actividad 4.1	X	X	X	X	X								
Actividad 5.1												X	
Actividad 6.1												X	
Actividad 7.1										X	X	X	X
Actividad 8.1													X
Actividad 8.2													X

### SISTEMA DE EVALUACIÓN PROPUESTO

Monitorear y evaluar la ejecución y puesta en marcha del proyecto en cuestión será un continuo y constante trabajo por parte del personal técnico de la Subsecretaría de Turismo involucrando otras áreas de la Municipalidad de Rosario.

El control del relevamiento del listado de actores vinculados al turismo y de las mesas de diálogo conformadas con estos actores será realizado por un equipo de la Subsecretaría de Turismo. Ésta además tendrá a cargo la convocatoria de los diversos actores relevados e interesados del sector turístico y deportivo (públicos, privados, asociaciones, cámaras, UNR) y de llevar a cabo el programa de reuniones. La Subsecretaría de Turismo se encargará del armado y organización de los talleres con actores privados del sector turístico, como así también de la formulación de informes sobre los mismos.

La Dirección de Desarrollo y Contenidos de la Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Rosario llevará a cabo la contratación de los profesionales de Diseño Gráfico para generar las alternativas de marca, verificar que cumplan con normativas éticas y cuestiones técnicas de diseño y de la elaboración del manual de marca ciudad. La Dirección de Marketing dependiente de la Secretaría de Deporte y Turismo de la Municipalidad de Rosario estará a cargo de la supervisión de los contenidos gráficos que se inserten en la web [rosario.tur.ar](http://rosario.tur.ar).

La Subsecretaría de Deporte se ocupará de la realización de talleres con representantes de entidades deportivas, de elaborar los informes correspondientes y de un relevamiento sobre las condiciones edilicias, de infraestructura y recursos humanos de acuerdo con criterios establecidos por Organizaciones y Federaciones deportivas para ser sede de eventos deportivos internacionales, para remitirlos al Observatorio de Deporte y Turismo. Para la presentación de la marca en la FIT se organizará el *stand* de feria y detalles relativos a presentes, entrega de folletería, estando a cargo el área de Turismo de Reuniones, la Dirección de Marketing y el ETUR en forma conjunta para la ejecución de dicha presentación. La recopilación de la información recabada sobre la historia de la ciudad por parte de los Licenciados en Turismo que participen de la revisión de cuestiones identitarias de la ciudad con otros actores indicados en la propuesta.

Todos los relevamientos y recopilación de informes, como el seguimiento de implementación quedará a cargo del equipo técnico del Observatorio de Deporte y Turismo de la Municipalidad de Rosario, organizando la estrategia en que se realiza y sistematiza, a través de una plataforma de *intranet* con visualización en tiempo real de carga de información. Las acciones tendientes a la promoción turística dentro de la ciudad estarán a cargo del ETUR quien realizará el relevamiento correspondiente de manera conjunta con el Observatorio de Deporte y Turismo a fin de obtener estadísticas sobre la relación entre el aumento de turistas y la recomendación de los propios rosarinos.

## REFLEXIONES FINALES

Respecto a desarrollos teóricos se puede concluir que la marca ciudad turística es un concepto escasamente abarcado y puesto en cuestión, lo que provoca líneas difusas en cuanto a la definición de la imagen turística o a un simple logotipo. Sería de gran utilidad un mayor desarrollo desde una perspectiva latinoamericana de los conceptos vertidos por algunos autores con relación a marca, posicionamiento e imagen que le de mayor claridad a éstos en materia de turismo, puesto que al momento los estudios sobre la temática se presentan escasos. Cabe decir que, indudablemente, para que una marca ciudad turística sea perdurable y efectiva, debe considerarse su construcción desde la mirada de las políticas públicas que permiten la inserción de actores sectoriales para lograr amplio reconocimiento y apropiación de los residentes. Por lo anteriormente expuesto, se debe pensar a la marca ciudad en términos turísticos como un distintivo que contiene atributos diferenciadores de una ciudad que destacan su identidad y que supone ser planificada a través de una estrategia que establezca un eje central que aúne a otros y con la participación en su construcción de la mayor cantidad de actores posibles.

En la ciudad de Rosario se apeló hasta el momento a la construcción de marca ciudad a veces con tintes de gestión y otras por concurso, sin considerar a los actores del sector turístico, lo que dificultó la formulación de una marca ciudad turística con fuerte identidad y que en ocasiones, terminó por desdibujarse quedando solo como *slogans* y en esbozos de una marca.

De acuerdo a los antecedentes históricos, el eje deportivo se asienta como uno de los más abarcativos, que permite el desarrollo de otros como el cultural, patrimonial, urbanístico, etc., con el foco en este intangible que tiene, como se ha demostrado en este trabajo, estrecha relación con los orígenes de la misma ciudad y su gente. Además, esta cuestión permitiría revalorizar el conocimiento de la historia local, de los deportistas que la representan en competencias nacionales e internacionales, nacidos y formados en Rosario, como así también, los espacios que generan los clubes de renombre y los barriales.

La interpretación de una marca se puede presentar de acuerdo a lo abordado por diversos autores, como una estrategia de *marketing* territorial, como un símbolo de identidad, o como una herramienta que acompaña planes estratégicos. Pero es importante considerar que todas estas interpretaciones deberían plantearse como estrategias previas a la formulación de la marca ciudad y, sin lugar a dudas, complementarse unas con otras.

De esta manera, en este trabajo integrador final se pensó en un proyecto que contribuya a mejorar la estrategia de acción por parte de la Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Rosario con apoyo de otras áreas del mismo municipio, aprovechando el histórico y continuo trabajo llevado a cabo en esta temática por el área. Fundamentándose, además, en que el contexto global durante el año 2020 y 2021 atravesado por una pandemia ha generado alto porcentaje de desempleo en el sector y una caída importante de la tasa de ganancia de las empresas turísticas de la ciudad (llegando por momentos a niveles nulos) y el cierre de muchas PYMES, hoteles en su mayoría, a nivel local.

La práctica preprofesional durante el 2021 y la actividad laboral actual permitieron que el desarrollo de la propuesta aquí planteada pudiera nutrirse de las dinámicas y desafíos diarios que la Subsecretaría de Turismo de Rosario enfrenta, tanto como producto de la pandemia por Covid-19 como por la lógica que una gestión normalmente supone. Todo ello, en busca de un aumento de la llegada de turistas a la ciudad a partir de la consolidación de la marca ciudad “Rosario, Ciudad del Deporte”.

De la misma manera, las entrevistas realizadas dejaron un conocimiento enriquecedor para plantear el dispositivo de intervención que se presenta en este trabajo integrador final, puesto que los aportes de cada una de las personas entrevistadas, suministró información que no se logra obtener en documentos oficiales o medios periodísticos, con la impronta desde su profesión y/o cargo en la gestión municipal.

El objetivo primordial del proyecto es que Rosario se posicione frente a otras ciudades turísticas por medio de una marca ciudad con fuerte identidad de ella y de sus residentes, que se pueda sostener en el tiempo logrando la perdurabilidad como se observa en otros casos expuestos en este trabajo. En esta construcción se destaca la participación de la mayor cantidad de actores relacionados con el turismo y el deporte, a fin de lograr una adecuada apropiación de ella, tanto que se implemente en la difusión de servicios y distribución de productos que se consumen de la ciudad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUÑA, C. y REPETTO, F. (2001). *Marco de análisis de las políticas sociales*. Buenos Aires. Mimeo.
- AGÜERO, J., BREA, K. y MIRABAL, J. (2006). “Análisis de las potencialidades de la Ciudad de Santo Domingo de Guzmán para la construcción de su Marca-Ciudad”. Universidad APEC, Santo Domingo.
- ÁLVAREZ, M. (2002). *Nominología: cómo crear marcas poderosas a través del Naming*. 1ª ed., FC Editorial.
- ANDER-EGG, E. y AGUILAR IDÁÑEZ, M. J. (2004). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Editorial Lumen Humanitas. Parte II.
- ANGUISACA GUERRERO, V. BAUTISTA ROJAS, B. PINEDA LÓPEZ R. y MORENO BASTIDAS, G. (2018) El *marketing* deportivo como estrategia para el futbol profesional ecuatoriano. *Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*. Vol.15 No. 49: 248-259.
- ANHOLT, S. (2008). Las marcas país. *Estudios Internacionales*, 41(161), pp. 193-197. doi:10.5354/0719-3769.2011.14290
- ANHOLT, S. (2013). Más allá de la Marca País: El rol de la Imagen e Identidad en las Relaciones Internacionales. *Revista Estudios Internacionales*, N41, Instituto de Estudios Internacionales, Universidad de Chile, Santiago, Chile (2013).
- ANHOLT, S. & HILDRETH, J. (2005). *Brand America: The Mother of All Brands* [Marca América: la madre de todas las marcas]. Cyan Communications, Ann Arbor.
- ANHOLT, S. & GFK ROPER (2009). *Competitive Identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Basingstoke, England [Identidad competitiva: Nuevas formas de administración de marca para países, ciudades y regiones]; New York; Palgrave Macmillian.
- ARROYO PINEDA, J. (2021) Marca México: historia, significado y su pérdida de competitividad en el mundo. Mexico Travel Channel. <https://mexicotravelchannel.com.mx/servicios/20210526/marca-mexico-pais-significado-historia-competitividad/#:~:text=La%20marca%20M%C3%A9xico%20nació%20en,a%20en%20manos%20de>
- BAZÁN, F. (2009). *De chiquito yo te vengo a ver*. 1era Edición. Homo Sapiens, 2009. Rosario.

- BIASONE, A.M. (2010). “Mar del Plata en el imaginario colectivo. Estudio de caso: la marca Mar del Plata”. Ponencia presentada en IV Congreso Latinoamericano de Investigación Turística, Montevideo, 22-24 septiembre. <http://nulan.mdp.edu.ar/1208/>
- BOULLÓN, R. (2009). *Marketing turístico, una perspectiva desde la planificación*. (3era ed.). Buenos Aires: Ediciones Turísticas.
- CALVENTO, M. (2008). La Marca Ciudad como herramienta para el desarrollo local: estudio de comparación Marca Tandil y Marca Gesell. Tesis de Maestría. UNSAM. Buenos Aires. [https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1013/1/TMAG\\_EPYG\\_2008\\_CM.pdf](https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1013/1/TMAG_EPYG_2008_CM.pdf)
- CANAL CAT CÁMARA ARGENTINA DE TURISMO (12-14 de mayo, 2021). Hablamos de Marca País. Casos y experiencias. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Turismo de Argentina 2021. [https://www.youtube.com/watch?v=6XjQTseqQPM&t=13030s&ab\\_channel=CATCA%20C%C3%A1maraArgentinaTurismo](https://www.youtube.com/watch?v=6XjQTseqQPM&t=13030s&ab_channel=CATCA%20C%C3%A1maraArgentinaTurismo)
- CAMPODÓNICO, R. y CHALAR, L. (2017). El abordaje interdisciplinario del turismo. El campo de análisis TEMA como propuesta metodológica. *Estudios y perspectivas en turismo. Volumen 26, N°2*. Argentina Pp. 461– 477. <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V26/N02/v26n2a12%20.pdf>
- CORREA, G. (18 de junio de 2018). Euforia y drama: hace 40 años Rosario recibía a la Selección. El Ciudadano Web. <https://www.elciudadanoweb.com/euforia-y-drama-hace-40-anos-rosario-recibia-a-la-seleccion/>
- COTORRUELO MENTA, R. (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. Pp. 99-126.
- CRUZ RUIZ, E. de los Reyes. RUIZ ROMERO DE LA CRUZ, E. y ZAMARREÑO ARAMENDIA, G. (2017). Marca territorio y Marca ciudad. Utilidad en el ámbito del Turismo: el caso de Málaga. *International journal of scientific management and tourism, IS*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6132936>
- DEFINO, J. (2021). *El turismo menos pensado. Una visión comunitaria tomando al turismo como derecho. Otro turismo es posible*. Editorial Dunken. Buenos Aires.
- DÍAZ, C. (1998). El Ciclo de las políticas públicas locales. Notas para su abordaje y reconstrucción, en VENESIA, J.C. (Compilador), *Políticas públicas y*

*desarrollo local*, FLACSO, Centro de Estudios Interdisciplinarios, Instituto de Desarrollo Regional, Rosario.

- ECHEVERRI, L. M. ESTAY-NICULCAR, C. A. (2013). Desarrollo de marca país y Turismo. El caso de estudio de México. *Estudios y perspectivas en turismo* CESA, Bogotá, Colombia, pp. 1121-1139.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5215606>
- FABRI, A. (2006). *El nacimiento de una pasión: Historia de los clubes de fútbol*. 1ª ed. Buenos Aires. Capital Intelectual. Pp. 103-114.
- FAN, Y. (2006). *Branding the nation: What is being branded?* [Marcando a la nación: qué es lo que se estuvo marcando?]. *Journal of Vacation Marketing*, 12, 1, 5-14.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/1356766706056633>
- FERRÁS SEXTO, C., MACÍA ARCE, C. GARCÍA VÁZQUEZ, Y. y GARCÍA VÁZQUEZ, P. (2001). El territorio como mercancía. Fundamentos teóricos y metodológicos del *marketing* territorial. RDE. *Revista de desenvolvimiento económico*. Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, La Coruña. España, pp.67-78
- FLEURY, S. (2002). El desafío de la gestión de las redes de políticas. *Revista Instituciones y Desarrollo* N° 12-13, pp. 221-247. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Còrsega 255, 5º 1ª
- FUENTES MARTÍNEZ, S. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y Pensamiento*. Vol. XXVI, núm. 51, julio-diciembre, Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia, pp. 80-97. <https://www.redalyc.org/pdf/860/86005108.pdf>
- FUNDACIÓN ROSARIO (2020). Bases y condiciones del concurso Marca Rosario. Recuperado de: <https://fundacionrosario.org.ar/wp-content/uploads/2021/05/Bases-y-Condiciones-Concurso-Marca-Rosario.pdf>
- GAHAN, J. G. (2005). *Los seis pasos del planeamiento estratégico*. Buenos Aires, Aguilar.
- GERBER, A. (16 de agosto de 2021). ¿Por qué recibe críticas el nuevo logo de Rosario y afirman que no sirve? Diario La Capital edición *online*. <https://www.lacapital.com.ar/opinion/por-que-recibe-criticas-el-nuevo-logo-rosario-y-afirman-que-no-sirve-n2681214.html>
- GUDJONSSON, H. (2005). *Nation branding. Place Brand Public Dipl* 1. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990029>
- HERSTEIN, R., y JAFFE, E.D. (2008). *Sport hospitality as a business strategy*. [Hospitalidad en el deporte como estrategia de negocio]. *Journal of Business Strategy*, 29(6), 36-43.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02756660810917228/full/html>

- KOTLER, P., GERTNER, D., REIN, I. y HAIDER, D. (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos. Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. 1ª Edición. México: Ed. Pearson Educación.
- LABLANCA, M. (2014). La ciudad como producto. Aproximación a las estrategias de marketing de sector empresarial aplicadas en la gestión de la ciudad. La marca ciudad. El modelo de construcción de la marca ciudad en Sant Cugat. (Trabajo Final de Máster). Departament de Periodisme. Facultat de Ciències de la comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona.  
<https://hdl.handle.net/2072/240251>
- LORETO FLORIÁN, M. y SANZ, G. (2005). Evolución de la terminología del marketing de ciudades. Universidad de Alcalá. Centro Virtual Cervantes.  
<https://cvc.cervantes.es/lengua/aeter/comunicaciones/florian.htm>
- MARCAIDA, P. (2017). *La marca de ciudad como un instrumento de la internacionalización de territorios. Algunas reflexiones en torno al proceso de construcción de una Marca Ciudad para Rosario (1998-2017)* (Rosario).  
<http://hdl.handle.net/2133/16296>
- MARCHETTI, V. y VICECONTE, E. (2013). Marca Ciudad de Rosario: problematizaciones sobre la máquina expresiva. *Intersecciones en Comunicación*. n° 7, Olavarría, ene./dic., pp. 159-171.  
<https://www.soc.unicen.edu.ar/index.php/categoria-editorial/48-intersecciones-en-comunicacion/1156-articulo-marchetti-y-viceconte>
- MULLIN, B. HARDY, E. SUTTON, W. (1985). *Marketing Deportivo*. 1ª ed., 2ª imp. Madrid, Paidotribo.
- MORGAN, N. PRITCHARD, A. (2000). *Advertising in Tourism and Leisure* [Publicidad en Turismo y Ocio]. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- NAVARRO DRAZICH, D. M. (2010). Imagen turística argentina: política turística como política exterior. Universidad del Aconcagua, Mendoza.  
[http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos\\_digitales/210/imagen-turistica-argentina.pdf](http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/210/imagen-turistica-argentina.pdf)
- OSSOLA, B. (4 de octubre de 2020). En 1913 se jugó en Rosario el primer partido de fútbol entre mujeres del que se tiene registro. *Diario El Ciudadano Web*.  
<https://www.elciudadanoweb.com/en-1913-se-jugo-en-rosario-el-primer-partido-de-futbol-entre-mujeres-del-que-se-tiene-registro/>
- OSZLAK, O. y O'DONNELL, G. (1984). “Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación”. En Flores (comp.), *Administración pública*. Perspectivas críticas. Buenos Aires: ICAP. Pp. 555-578.

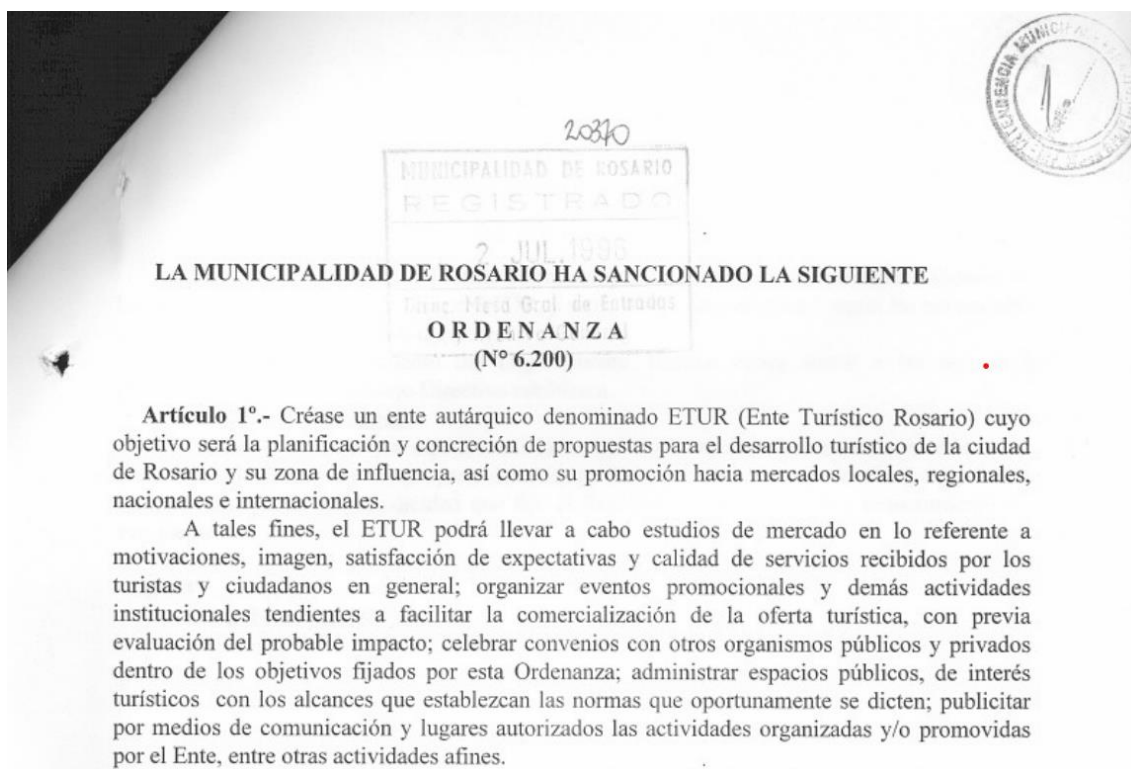
- PASCUAL, J. (12 de diciembre de 2018). 1967. 100 años del Club Atlético del Rosario. Diario El Gráfico. <https://www.elgrafico.com.ar/articulo/1088/32977/1967-100-anos-del-club-atletico-del-rosario>
- PICHARDO MUÑIZ, A. (1997). *Planificación y programación social. Bases para el diagnóstico y la formulación de programas y proyectos sociales*. Editorial Lumen Humanitas. Cap. I. Pp. 23-91.
- PLAN ESTRATÉGICO ROSARIO (1998). Sitio Web de la ciudad de Rosario. Recuperado de: [https://www.rosario.gob.ar/web/sites/default/files/per\\_1998.pdf](https://www.rosario.gob.ar/web/sites/default/files/per_1998.pdf)
- PLAN URBANO ROSARIO (2007) Plan Urbano Rosario 2007-2017. Recuperado de: [https://www.rosario.gob.ar/ArchivosWeb/pur/pur\\_i\\_ii.pdf](https://www.rosario.gob.ar/ArchivosWeb/pur/pur_i_ii.pdf)
- PLAN ROSARIO METROPOLITANA (2010) PER +10, Estrategias 2018. Recuperado de: <https://www.rosario.gob.ar/web/sites/default/files/perm.pdf>
- PLAN DE DESARROLLO DE TURISMO SUSTENTABLE (2010) PDTS 2010-2018. Recuperado de: [https://www.rosario.gob.ar/ArchivosWeb/plan\\_turismo\\_rosario.pdf](https://www.rosario.gob.ar/ArchivosWeb/plan_turismo_rosario.pdf)
- PLAN DE DESARROLLO DE TURISMO SUSTENTABLE (2015) Actualización del PDTS 2010-2018. Recuperado de: <https://turismoyderecho.com.ar/wp-content/uploads/2015/06/Plan-de-desarrollo-de-turismo-sustentable.pdf>
- PORTAL ARGENTINA (2021). Principios fundacionales de la Marca País Argentina. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais/principios-fundacionales>
- REGALADO, O. BEROLATTI, C. MARTÍNEZ, R. y RIESCO, G. (2011). Identidad competitiva y desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa. *Serie Gerencia para el Desarrollo*, n<sup>a</sup> 26, Lima. Recuperado de: <https://repositorio.esan.edu.pe//handle/20.500.12640/134>
- ROMERO, M. del H. (1997): “Posicionamiento, Competitividad e Imagen de la Ciudad de Rosario”, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
- ROVERE, M. (2003). La planificación estratégica y la Ciudad como Sujeto. *La Gran Ciudad Separata* N° 2, Fundación Metropolitana, Buenos Aires, 2003.
- SCHULTE, S. (2003). Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo. Instituto Latinoamericano y del Caribe de

- SILVA, R. A., IBARRA, J. Á., ALMARAZ, L. P., GONZÁLEZ, R. D., MERINO, R., PACE, M. E., PANETTA, R., PAREJA, D., SILVA, M.G., BLANCO, P., COSTANTINI, D. y ENRIQUEZ, G. S. (2017). El sistema ferroviario argentino: análisis de los procesos de privatización y estatización. San Justo: Universidad Nacional de La Matanza. <http://repositoriocyt.unlam.edu.ar/handle/123456789/240>
  
- ORTEGA RAMIREZ, A. S. (2012). Los gobiernos locales como actores internacionales, reflexiones teóricas, en *Trabajos de Investigación en Paradiplomacia*, Año 1, No.3. Buenos Aires, Argentina, agosto.
  
- TOFFLER, A. (1981). *La tercera Ola*. Plaza & Janes. S.A. Editores. 1980.
  
- VELASCO GONZÁLEZ, M. (2011). La política turística. Una arena de acción autónoma. *Cuadernos de Turismo*, N° 27; pp. 953-969. Universidad de Murcia. <https://www.redalyc.org/pdf/398/39820898050.pdf>
  
- VALLES, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis.
  
- VERA, P., ROLDÁN D., PASCUAL C. (2016). La construcción escenográfica de la ciudad. Espacio público, turismo e itinerarios en Rosario (Argentina). *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, N° 130; pp. 199-217. Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina. DOI: <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i130.2552>
  
- ZECCA, P. (2021). Rosario: Marca de Ciudad, Marca de Gobierno y Marcas de Gestión. Estudio Lunes. <https://estudiolunes.com/blog-rosario-marca-ciudad>

## **SITIOS WEB CONSULTADOS**

- Asociación Rosarina de Basquetbol. Recuperado de:  
<http://www.rosariobasquetbol.com.ar>
- Club Náutico Rosario. Recuperado de:  
[www.clubnauticorosario.com.ar](http://www.clubnauticorosario.com.ar)
- Concejo Municipal de Rosario. Recuperado de:  
<http://www.concejorosario.gov.ar/comisiones-entes-y-consejos-en-la-orbita-del-poder-ejecutivo/>
- Hipódromo Rosario. Recuperado de:  
[https://www.hipodromorosario.com.ar/contenidos/2013/02/05/Editorial\\_2725.php](https://www.hipodromorosario.com.ar/contenidos/2013/02/05/Editorial_2725.php)

## ANEXOS



**Artículo 1°.-** Créase un ente autárquico denominado ETUR (Ente Turístico Rosario) cuyo objetivo será la planificación y concreción de propuestas para el desarrollo turístico de la ciudad de Rosario y su zona de influencia, así como su promoción hacia mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

A tales fines, el ETUR podrá llevar a cabo estudios de mercado en lo referente a motivaciones, imagen, satisfacción de expectativas y calidad de servicios recibidos por los turistas y ciudadanos en general; organizar eventos promocionales y demás actividades institucionales tendientes a facilitar la comercialización de la oferta turística, con previa evaluación del probable impacto; celebrar convenios con otros organismos públicos y privados dentro de los objetivos fijados por esta Ordenanza; administrar espacios públicos, de interés turísticos con los alcances que establezcan las normas que oportunamente se dicten; publicitar por medios de comunicación y lugares autorizados las actividades organizadas y/o promovidas por el Ente, entre otras actividades afines.

**Art. 2°.-** El ETUR funcionará como un ente descentralizado, autárquico administrativa y financieramente.

**Art. 3°.- Conformación del organismo**

Estará integrado por un CONSEJO DIRECTIVO, un DEPARTAMENTO TECNICO y un CONSEJO ASESOR.

**3.1. Del Consejo Directivo**

Estará conformado por: -un Presidente, designado por el Departamento Ejecutivo, que percibirá una remuneración equivalente a la del rango de Director General;

- tres funcionarios representantes del Departamento Ejecutivo que no percibirán remuneración alguna por su función en el Ente;

- tres Concejales representantes del H.Concejo Municipal, que no percibirán remuneración alguna por su función en el Ente;

- seis representantes del sector privado, que se desempeñarán ad honorem y que durarán dos años en sus funciones. Los mismos serán designados por el Departamento Ejecutivo con acuerdo del H.Concejo Municipal, a propuesta de todas las instituciones que acrediten ante la Municipalidad un interés comprobable en la consecución de los objetivos del ETUR, además de ser sus integrantes aportantes al mismo en las modalidades previstas en el art. 8 de la presente. Se invitará especialmente a participar a la Asociación Rosarina de Agencias de Viajes y Turismo, la Cámara de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y Afines, la Federación Gremial de Comercio e Industria, la Asociación Empresaria de Rosario, las entidades que nuclean el transporte de pasajeros de media y larga distancia (unificando personería a estos fines), así como también a las empresas de transporte aéreo de personas.

El Presidente durará en su cargo cuatro años. Podrá concluir su función con anterioridad si: -finalizara el mandato del Intendente bajo cuya administración hubiere sido nombrado; o

- el Departamento Ejecutivo decretara su remoción.

Los representantes del H.C.M. durarán en sus cargos dos años, si no concluyeran éstos su mandato con anterioridad o fueran reemplazados por decisión del Cuerpo.

### 3.2 Del Departamento Técnico

Estará a cargo de un Director nombrado por el Consejo Directivo, que deberá cumplir con requisitos establecidos en las Resoluciones de la Secretaría de Turismo de la Nación que se encuentren vigentes para los Idóneos y profesionales en Turismo.



El Departamento Técnico estará integrado además por profesionales e idóneos en las distintas áreas relacionadas con el ETUR, y serán contratados al efecto, según las necesidades y posibilidades presupuestarias del Ente.

El funcionamiento del Departamento Técnico estará sujeto a las normas y remuneraciones que el Consejo Directivo establezca.

### 3.3 Del Consejo Asesor

Estará conformado por aquellas entidades que demuestren un interés comprobable en las actividades del Ente y no formen parte del Consejo Directivo. Funcionará a los fines consultivos, ad honorem, y con la periodicidad que fije el Reglamento del Ente, y/o a requerimiento del Presidente.

## Art. 4º.-

### 4.1 Deberes y atribuciones del Consejo Directivo

- a) Evaluar y considerar las acciones necesarias tendientes a cumplir con los objetivos del ETUR.
- b) Formular el Plan Anual de Actividades, respetando las normas municipales que fijen las políticas a seguir, así como también el desarrollo armónico de las distintas propuestas turísticas.
- c) Aprobar el Reglamento Interno del Ente, su Organigrama y el del Departamento Técnico.
- d) Confeccionar el Presupuesto anual de Gastos y Recursos, determinando las remuneraciones de su personal y de los profesionales contratados o a contratar, que no podrán ser superiores a la remuneración percibida por el Intendente Municipal. La planificación no admitirá de ninguna manera el déficit.
- e) Aprobar la incorporación del personal necesario, a propuesta del Presidente, con el asesoramiento del Departamento Técnico, a través de mecanismos de concursos de oposición y antecedentes.
- f) Proponer al Departamento Ejecutivo y/o al H.C.M., según corresponda, el dictado de normas que contribuyan al mejor logro de los objetivos del Ente.
- g) Determinar el destino de los recursos previstos en el Presupuesto anual del Ente, y girar al D.E. y al H.C.M. el Balance anual, dentro de los 90 días de cerrado el ejercicio financiero anual.

### 4.2. Deberes y atribuciones del Presidente

- a) Representar al Ente en todos sus actos.
- b) Convocar y presidir las reuniones del Consejo Directivo, con voz y voto, definiendo la votación en caso de empate.
- c) Implementar las acciones necesarias tendientes a cumplir con los objetivos del "ETUR".
- d) Convocar y dirigir las reuniones del Consejo Asesor.

- e) Suscribir todo documento que comprometa al Ente.
- f) Reformular y ejecutar el Plan de acción anual trazado en el ejercicio anterior, para el caso en que el Consejo Directivo no lo hubiera aprobado oportunamente.
- g) Ejercer un efectivo control sobre el Departamento Técnico.
- h) Establecer y difundir periódicamente el Calendario Turístico.
- i) Realizar todos los demás actos necesarios para el buen desempeño de sus funciones.

**Art. 5°.-** Las decisiones del Consejo Directivo se tomarán por el voto afirmativo de la mayoría de los presentes en las reuniones fijadas.

**Art. 6°.-** En lo que respecta a la adquisición de bienes o servicios de terceros, será de aplicación la Ordenanza de Contabilidad en sus artículos pertinentes.

El personal permanente a contratar por el ETUR se desempeñará bajo las modalidades previstas en las leyes laborales que regulan la materia en el ámbito privado.



**Art. 7°.- Presupuesto y cálculo de recursos**

Será confeccionado por el Consejo Directivo, con el asesoramiento del Departamento Técnico, y presentado al D.E. antes del 31 de agosto de cada año, según las normas legales vigentes.

**Art. 8°.- Recursos**

a) Incrementase las alícuotas diferenciales previstas en el artículo 8 de la Ordenanza Impositiva Anual vigente en los siguientes rubros, que quedarán con estos porcentajes

- Bares, restaurantes y pizzerías: 6,6 ‰.
- Agencias de viajes y turismo: 7 ‰.
- Casas de cambio: 7 ‰.
- Emp. de Transp. Colectivo de Pasajeros de Media y Larga Distancia: 6,5 ‰.
- Entidades financieras: 10,1 ‰.
- Cabarets, café espectáculos, confiterías bailabais, night clubes y bares nocturnos: 56 ‰.
- Hoteles y hospedajes: 7 ‰.

b) Aféctanse los aumentos previstos en el inciso a), a los fines de la presente Ordenanza. Lo recaudado por tal concepto será depositado en una cuenta especial en el Banco Municipal de Rosario, bajo la denominación de "Cuenta Especial Ente Turístico Rosario", y formará parte del presupuesto del Ente.

c) Deberán constituir la principal fuente de recursos del ETUR los ingresos obtenidos en concepto de organización de eventos especiales, venta de folletería, organización de cursos, administración de lugares públicos, convenios de contraprestaciones promocionales con sponsors y auspiciantes, y cualquier otra actividad lícita afín a los objetivos de su creación.

d) Otros recursos del ETUR serán los provenientes de:

- Donaciones y legados aceptados;
- Subvenciones y contribuciones de organismos oficiales y privados;
- Todo otro recurso que se disponga por Ordenanza.

**Art. 9°.-** El Tribunal de Cuentas será órgano de contralor del ETUR, con los alcances previstos en la Ordenanza que lo regula.

**Art. 10°.- Normas transitorias**

Se aconseja al Departamento Ejecutivo la gradual eliminación de la Dirección Municipal de Turismo, en las condiciones que éste oportunamente disponga, con el consiguiente traspaso de

de Turismo, en las condiciones que éste oportunamente disponga, con el consiguiente traspaso de atribuciones al Ente hasta su pleno funcionamiento.

Los empleados afectados a dicha repartición y que continúen desempeñando funciones en el Ente, podrán optar, dentro de un plazo máximo de dos años desde la creación del mismo, por ser transferidos a otra dependencia municipal, o ser contratados por el Ente en los términos del art. 6° de la presente.

El Municipio tendrá a su cargo las erogaciones corrientes y de personal, así como la provisión de un inmueble para el funcionamiento del Ente, durante los dos primeros años desde su creación, hasta el límite de lo presupuestado para la Dirección de Turismo durante el Ejercicio 1996.

El Presidente ejercerá las atribuciones correspondientes al Consejo Directivo, además de las propias establecidas por la presente, hasta la efectiva integración y funcionamiento de dicho organismo.

**Art. 11°.-** Comuníquese a la Intendencia, publíquese y agréguese al D.M.-  
**Sala de Sesiones, 27 de Junio de 1996.-**

FEDERICO G. FORMENTE  
Secretario General  
H. Concejo Municipal

**Expte.n° 64268-P-94.-H.C.M.-**



OSVALDO R. MATTANA  
Presidente  
H. Concejo Municipal

H C M
D. N°
Secretaria
Presidencia

Direcc. Administrativa

3 JUL 1996

Sec. PRODUCCION, Promoc. del Emp. y  
COMERCIO EXTERIOR

ROSARIO "CUNA DE LA BANDERA", 18 de julio de 1996.

HABIENDO, quedado en estado firme por el mero transcurso del tiempo, y de acuerdo a lo estipulado por la Ley Orgánica de las Municipalidades, por conducto de su artículo n°39 inc.12, **CUMPLASE**, comuníquese, publíquese y dése a la Dirección General de Gobierno.-

a/r.-

C.P.N. SERGIO BECCARI  
Subsecretario de Producción  
Promoc. Empleo y Com. Exterior

Dr. HERMES JOAN BINNER  
INTENDENTE MUNICIPAL



**DECRETO N° 3092**

Rosario, "Cuna de la Bandera", 10 de diciembre de 2011.-

**VISTO**

El rol protagónico que alcanzado el Turismo como uno de los principales agentes generadores de empleo e identidad ciudadana.

**Y CONSIDERANDO**

Que hace necesario contar con una infraestructura a los fines de optimizar la planificación de políticas de Estado para una nueva escala de desarrollo del perfil turístico de nuestra ciudad.

Que para ello se trabajará participativamente, involucrando a todos los actores, aunando esfuerzos públicos y privados en acuerdos estratégicos para el crecimiento del sector. y con proyección desde una perspectiva sustentable e inclusiva

Que se hace necesario resolver sobre el particular


**LA INTENDENTA MUNICIPAL  
DECRETA**

**ARTICULO 1º** CREASE la Secretaría de Turismo de la Intendencia Municipal de Rosario, cuyas funciones serán aprobadas por el Concejo Municipal conforme lo dispuesto por la Ley Orgánica de las Municipalidades N° 2756.


**ARTICULO 2º** CREASE el cargo de Secretario de Turismo de la Intendencia Municipal y el cargo de Subsecretario de Turismo de la Intendencia Municipal.


**ARTICULO 3º** FACÚLTESE a la Secretaría de Hacienda y Economía a implementar, por conducto de las reparticiones competentes, los trámites tendientes a la creación de la Jurisdicción, dando la intervención que corresponda a la Dirección General de Presupuesto.

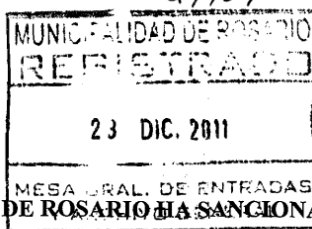
**ARTICULO 4º:** Dése a la Dirección General de Gobierno, insértese, publíquese en el Boletín Oficial y comuníquese.

  
**FERNANDO ASEGURADO**  
Secretario de Gobierno  
Municipalidad de Rosario



  
**Laura Mondaini**  
Subsecretaria de Hacienda

  
**Dra. MÓNICA FEIN**  
Intendenta  
Municipalidad de Rosario



LA MUNICIPALIDAD DE ROSARIO HA SANCCIONADO LA SIGUIENTE

**ORDENANZA**  
(N° 8.887)

**Artículo 1°.-** Apruébense las funciones de la Secretaría de Turismo Creada por Decreto del D.E N° 3092/11 las que se enumeran el artículo siguiente.

Artículo 2: Son funciones de la Secretaría de Turismo:

- a) Proponer las políticas del área de su competencia, considerando el fomento, desarrollo y promoción del turismo receptivo nacional, regional (MERCOSUR) e internacional;
- b) Articular con las políticas de la Secretaría de Turismo de la Provincia de Santa Fe y del Ministerio de Turismo de la Nación;
- c) Presidir el Ente Turístico Rosario fortaleciendo el accionar del mismo como una herramienta imprescindible de gestión público-privado
- d) Articular con los Institutos Educativos vinculados al turismo, para la constante capacitación de recursos humanos
- e) Proponer la suscripción de convenios y acuerdos marco con organismos, entes públicos y privados de distintas jurisdicciones municipales, provinciales, nacionales e internacionales referidos a la actividad turística;
- f) Fomentar y apoyar la iniciativa pública, privada y académica en materia de capacitación, creación y conservación de empleos generados por la actividad turística con el objetivo puesto en brindar valor agregado a la ciudad;
- g) Profundizar las condiciones necesarias para posicionar a Rosario como sede de congresos, ferias, exposiciones y convenciones;
- h) Participar en el diseño de políticas de seguridad en protección al turista;
- i) Realizar los estudios estadísticos que apunten a definir las estrategias para satisfacer las expectativas del mercado, por sí o en coordinación con otros sistemas de la actividad pública o privada;
- j) Incorporar al producto turístico las actividades deportivas, culturales, productivas y otras que se realicen en la ciudad
- k) Toda otra función que conduzca a la realización de los fines de la Secretaría.

Artículo 3° Modifícase el art. 3° apartado 3.1 de la Ordenanza N° 6200 el que quedará redactado de la siguiente forma

3.1. Del Consejo Directivo:

Estará conformado por un presidente, cargo que ejercerá ad-honorem el Secretario de Turismo. El mismo podrá ser removido por el D.E.

- tres funcionarios representantes del Departamento Ejecutivo que no percibirán remuneración alguna por su función en el Ente.

-tres Concejales representantes del Concejo Municipal que no percibirán remuneración alguna por su función en el Ente. Durarán en el cargo dos años si no concluyeran sus mandatos con anterioridad o fueran remplazados por decisión del Cuerpo.

-Seis representantes del sector privado, que se desempeñarán ad-honorem y que durarán dos años en sus funciones. Los mismos serán designados por el Departamento Ejecutivo con acuerdo del Concejo Municipal a propuesta de todas las instituciones que acrediten ante la Municipalidad un interés comprobable en la consecución de los objetivos del ETUR, además ser sus integrantes aportantes al mismo en la modalidad prevista en el art. 8 de la presente. Se invitará especialmente a participar a la Asociación Rosarina de Agencias de Viajes y Turismo, la Cámara de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y Afines, la Federación Gremial de Comercio e Industria, la Asociación Empresaria de Rosario, las entidades que nuclean el transporte de pasajeros de media y larga distancia (unificando representación a estos fines) así como a las empresas áreas de transporte de personas.

El Departamento Ejecutivo designará un Director Ejecutivo del Ente quien percibirá una remuneración equivalente al rango de Director General.

**Art. 2º.-** Comuníquese a la Intendencia, publíquese y agréguese al D.M.  
**Sala de sesiones, 22 de diciembre de 2011.-**



  
Dr. Marcelo Marchionatti  
Secretario General Parlamentario  
Concejo Municipal De Rosario



  
C. Miguel Zamarini  
Presidente  
Concejo Municipal de Rosario

## Guión de preguntas de entrevistas semiestructuradas

### Preguntas a las Subsecretarias Alejandra Mattheus (Turismo) y Noel Martino (Deporte)

- ¿Qué motivación y qué objetivo planteó la nueva gestión al momento de unificar la Secretaría de Deportes y la Secretaría de Turismo?
- ¿Qué aportes al turismo de Rosario genera esta nueva estructura?
- ¿Qué relación cree que existe entre la identidad de la ciudad y el Deporte?
- ¿Cuál es la imagen turística de Rosario que se pretende construir desde la gestión actual?
- ¿Qué atributos destacan a la hora atraer turistas a la ciudad en el marco de Ferias y exhibiciones?
- ¿Cree que Rosario es una ciudad que se identifica integralmente con el deporte? (Calles recreativas, eventos deportivos, deportistas destacados). Si es así, ¿Considera que es resultado de una decisión o intención de gestión para desarrollar un binomio turismo-deporte?
- En relación con el planteo de la marca ciudad actual, ¿cómo se articula con la estrategia de desarrollar a Rosario como destino turismo? ¿Qué ejes destacaría?

### **Preguntas a Rolando Dal Lago**

- ¿Considera que los eventos deportivos internacionales atraen turistas a la ciudad?
- ¿Cómo es la logística de la Maratón de la Bandera? ¿cuál es la proporción de participantes de origen internacional?
- ¿Cree que es importante la participación en los procesos organizativos del residente rosarino?
- ¿Considera que hubo un acompañamiento de la ciudad (gestión y residentes) en eventos deportivos para posicionar a la ciudad como turística en este eje?

### **Preguntas a Pedro Caffa**

- ¿Cómo se generó la estrategia de promoción de la llegada de Lionel Messi al PSG?
- ¿Qué desafíos implicó para Uds. como *Social Media Manager* de la cuenta PSG en español este acontecimiento?
- ¿Qué cuestiones identitarias de París consideraron relevantes en el desarrollo de esta estrategia relacionada con el deporte?
- ¿Cómo deciden incluir a las ciudades (París- Rosario) en esta estrategia? ¿Tuvieron apoyo de los ayuntamientos/intendencias de cada una de ellas?
- ¿Qué importancia crees que tiene el marketing de ciudades para la promoción de un lugar turístico?
- ¿Pensás que la figura de Lionel Messi puede conformar un atractivo más para la llegada de turistas fuera de los lugares convencionales de París?

### **Preguntas a Franco Albornoz**

- ¿Por qué crees que el ejecutivo municipal tomó la decisión de unir en una Secretaría las Subsecretarías de Turismo y de Deporte?
- ¿Cómo es el camino para ser sede de un evento deportivo internacional?
- ¿Qué objetivo se planteó desde la gestión con la proyección de la figura de jugadores de la selección argentina de fútbol masculino? ¿Fue planificado y convenido con la empresa Adidas? ¿Esperaban la repercusión mediática que tuvo?
- Si el *slogan* “Rosario, Ciudad del Deporte” se configurara como una marca ciudad turística ¿qué ventajas y qué desventajas pensás que pueden presentarse?

- ¿Cuál es el proyecto más ambicioso que tiene la Secretaría, si se sostiene con la organización actual en el tiempo para esta gestión?

#### **Preguntas a Claudio Diponte**

- ¿Qué tipos de visitantes vienen a la ciudad?
- ¿Qué motivaciones indican estos visitantes que tienen para venir a la ciudad de Rosario?
- Cuando realiza las guías, desde el punto de vista histórico ¿se presenta a los turistas alguna vinculación del origen de la ciudad y del deporte en Rosario?

#### **Pregunta común a todos/as los/las entrevistados/as**

La marca ciudad se interpreta como:

- una estrategia de marketing territorial
- un símbolo de identidad
- una herramienta que acompaña planes estratégicos

## PRESUPUESTO PROYECTADO

Año	Período 13 meses
<b><u>COSTOS INICIALES</u></b>	
Tablets para realizar relevamientos	\$ 100.000
<b><u>EGRESOS VARIABLES</u></b>	
Material gráfico impreso de campaña de promoción turística	\$ 760.000
Campaña de publicidad nacional	\$ 6.700.000
Personal externo para diseño web rosario.tur.ar	\$ 210.000
Mantenimiento de la web rosario.tur.ar	\$ 200.000
Material para feria (banner, presentes)	\$ 450.000
Utensillos para <i>coffee break</i> de capacitaciones y talleres	\$ 60.000
Gastos Administrativos	\$ 500.000
Útiles	\$ 50.000
Viáticos	\$ 460.000
<b>TOTAL EGRESOS VARIABLES</b>	<b>\$ 9.490.000</b>
<b><u>EGRESOS FIJOS</u></b>	
Registro público de marcas y patentes	\$ 9.900
Honorarios profesionales	\$ 2.500.000
<b>TOTAL EGRESOS FIJOS</b>	<b>\$ 2.509.900</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO PROYECTADO</b>	<b>\$ 11.999.900</b>