



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

# **MARCA CÓRDOBA**

*Impacto en las variables externas  
de la ciudad de Córdoba*

— TRABAJO FINAL —  
MAESTRÍA EN COMERCIO INTERNACIONAL  
*Alumna: Lic. Vogel Conchez, Ximena C.*  
*Tutor: Lic. Cafure Viviana*

CÓRDOBA · OCTUBRE 2015



Marca Córdoba: Impacto en las variables externas de la ciudad de Córdoba por Vogel Conchez, Ximena Cecilia se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

# ÍNDICE

<b>1 - INTRODUCCIÓN</b> .....	2
1.1 Pregunta de investigación .....	3
1.2 Objetivos .....	3
<b>2- MARCO CONCEPTUAL</b> .....	4
2.1- Ciudades: de la revolución urbana a las ciudades intermedias, sus valores o capitales y las tendencias macro.....	4
2.2 El concepto del marketing de ciudad o city marketing.....	10
<b>3 - METODOLOGÍA</b> .....	17
<b>4 - MARCA CÓRDOBA: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	19
4.1 La planificación estratégica en la ciudad de Córdoba. ....	19
4.2 Plan de marketing de Córdoba.....	24
4.3 La Dirección de Turismo.....	26
4.4 Situación actual de la Ciudad de Córdoba: análisis DAFO. ....	27
<b>5. LA MARCA CÓRDOBA Y SU IMPACTO EN LAS VARIABLES EXTERNAS</b> .....	32
5.1 El mercado turístico.....	33
5.1.1 El tránsito de pasajeros .....	39
5.1.2 Centro de convenciones y congresos.....	41
5.2 El talento.....	46
5.3 Mercado de exportaciones. ....	49
5.4 Inversión Extranjera Directa.....	55
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	59
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	63
Otras fuentes .....	66

## 1 - INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo se caracteriza por la globalización y el desarrollo tecnológico que impacta a todos los actores del escenario mundial, desde las empresas privadas como a las propias organizaciones políticas territoriales, las organizaciones no formales y hasta a la misma evolución económica contemporánea.

Este fenómeno consiste en la creación y progresiva homogenización del mercado mundial, en dónde las fronteras van perdiendo su capacidad de protección de la actividad económica nacional, incrementando la competencia entre los territorios (ciudades y regiones) por atraer inversiones, talentos y empresas. Este proceso estimula la potenciación de sus recursos e impulsa los procesos de desarrollo local.

Aranda y Combariza (2007) sostienen que el agotamiento de los mercados internos y la inestabilidad macroeconómica exigen tanto al sector público como privado identificar y posicionar sus territorios y productos, usando aspectos diferenciadores como la cultura, su espacio biofísico, el saber hacer, la tradición, entre otros. Los productos territoriales para poder mejorar la calidad de vida de los habitantes locales deben ser competitivos y generar ingresos, para luego poder traspasar las fronteras y explotar la identidad territorial en los mercados globales.

El *city marketing* pretende estudiar, investigar, valorar y promocionar el territorio con el objetivo de sostener y estimular el desarrollo local, como respuesta frente a la globalización, en donde se busca lograr una fuerza que se basa en lo más local posible, en lo más único e identitario, pero con mirada global (Aranda y Combariza, 2007).

El entorno socioeconómico de la ciudad de Córdoba ha sufrido cambios y la Marca Córdoba podría suponer introducir políticas públicas basadas en medidas, cambios, incentivos o correctivos por parte de la administración. Entonces, evaluar la situación actual de la Marca Córdoba y su impacto en las variables externas se torna fundamental para un fortalecimiento del posicionamiento de la ciudad.

El presente trabajo analizará el fenómeno de la Marca Córdoba como una herramienta para incrementar los recursos y las capacidades económicas de la ciudad. Se identificarán los antecedentes y la situación actual de la Marca, así como su impacto en las variables externas.

Los resultados de este trabajo no intentan generalizarse a poblaciones más amplias, sino que se dirige a la comprensión de este caso específico y aportar al entendimiento del fenómeno. Posiblemente, por su propia naturaleza, el tema que se eligió se presta a una comprobación más exhaustiva a través de la investigación con diversas técnicas propias de las ciencias sociales, que terminen de confirmar las hipótesis planteadas actualmente o aquellas que puedan seguir apareciendo en este camino que se inicia.

## 1.1 Pregunta de investigación

El establecimiento de la Marca Córdoba como resultado de un plan de city marketing:  
*¿De qué manera impacta en las variables externas turismo, talento, mercado de exportaciones e inversión extranjera de la Ciudad de Córdoba?*

## 1.2 Objetivos

### Objetivo General

Conocer de qué manera impacta el establecimiento de la Marca Córdoba en las variables externas turismo, talento, mercado de exportaciones e inversión extranjera de la ciudad de Córdoba.

### Objetivos particulares

- 1- Conocer los antecedentes de la Marca Córdoba.
- 2- Conocer la situación actual de la Marca Córdoba.
- 3- Identificar el impacto de la Marca Córdoba en la variable externa turismo.
- 4- Identificar el impacto de la Marca Córdoba en la variable externa talento.
- 5- Identificar el impacto de la Marca Córdoba en la variable externa mercado de exportaciones.
- 6- Identificar el impacto de la Marca Córdoba en la variable externa inversión extranjera.

## 2- MARCO CONCEPTUAL

### 2.1- Ciudades, de la revolución urbana a las ciudades intermedias, sus valores o capitales y las tendencias macro

*Las ciudades ya no son solo lugares de actividad mercantil. Cada comunidad tiene que transformarse en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador activo de sus productos y del valor de su propio sitio. Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados.*

*Los sitios que no logren comercializarse a sí mismos con éxito enfrentan el riesgo del estancamiento económico y la declinación.*

Kotler et ál. (1994)

En los últimos años del siglo XX y los primeros del siglo XXI, las ciudades lograron una relevancia histórica. La creación de los Estados-nación dejó a las ciudades en un papel secundario durante un largo periodo de la historia, resignando así sus objetivos al interés del conjunto de un estado fuertemente burocratizado y con un amplio poder para tomar decisiones políticas, económicas y sociales sobre todo el territorio.

Actualmente, cualquier ciudad puede tomar decisiones que promocionen su crecimiento y la lleve a competir directamente con otras ciudades por la atracción de recursos que favorezcan su desarrollo. Esto se debe a que, desde mediados del siglo pasado, las ciudades son el “hábitat” de una gran parte de la población mundial<sup>1</sup> y el lugar donde se desarrollan las economías globalizadas como resultado de lo que Jordan (1998) denomina *revolución urbana*.

Diversas ciudades de América Latina y el Caribe, entre las que se encuentra Córdoba, han adquirido un rol fundamental en el marco de un nuevo escenario internacional de apertura e integración, de acuerdo a Molina García (2007). Lograron una importancia geopolítica clave en la articulación de los flujos de intercambio mundiales y se convirtieron simultáneamente en sujetos

---

<sup>1</sup> En todo el mundo existen aproximadamente 400 ciudades con más de un millón de habitantes. El área metropolitana más grande, Tokio, posee 28 millones de habitantes y Nueva York, más de 20 millones. Según datos del informe de Hábitat (Naciones Unidas) para 2004, en 2030 un 60% de la población mundial vivirá en las ciudades.

y productos de consumo, siendo centros nodales donde confluyen redes de diversos intercambios: económicos, sociales, culturales, tecnológicos, comunicacionales y personales. A su vez, los propios intercambios entre la oferta urbana y la demanda de los ciudadanos, los inversores, los turistas e las instituciones. De esta manera, se desarrollan múltiples relaciones que dan lugar a una pluralidad y mezcla de identidades, en lo que Castells (1997) denomina la sociedad red. Las ciudades son los lugares donde confluyen esos múltiples flujos de intercambio y van conformando su identidad en relación con estos vínculos, obteniendo importancia el concepto de la identidad de las ciudades.

En la región latinoamericana, *las ciudades intermedias*<sup>2</sup> surgen como lugares predilectos tanto para el crecimiento económico como para la articulación de políticas de absoluta trascendencia en el ámbito de la producción agropecuaria, industrial y de servicios; presentándose como la solución económicamente racional para enfrentar los problemas tradicionales de producción, distribución y consumo. Llop Torné (1999) ha establecido los siguientes parámetros para definirlos:

1- *El tamaño o la talla de su población*: Los rangos varían según los contextos. En Europa por ejemplo, el rango se delimita entre 20.000 - 500.000 habitantes, en el contexto americano el rango suele situarse entre 200.000 - 500.000 habitantes, en Pakistán entre los 25.000 - 100.000 habitantes y en Argentina entre 50.000 - 1.000.000 habitantes. Se debe considerar que no sean capitales nacionales, configurando un área metropolitana grande en su región geográfica.

2- *Su territorio más o menos inmediato*: La influencia y relación que ejerce y mantiene en éste y los flujos y relaciones que genera hacia el exterior.

- Son centros servidores de bienes y servicios más o menos especializados para la población del mismo municipio y de otros municipios sobre los que ejerce cierta influencia.

- Son centros de interacción social, económica y cultural, el corazón económico de amplias áreas rurales en las ciudades del Tercer Mundo.

---

<sup>2</sup> La heterogeneidad de las situaciones y procesos urbanos que se observan en América Latina hacen imposible, y no recomendable, la búsqueda de definiciones homogéneas y universalmente validadas en el campo de los asentamientos humanos. Por este motivo, conviene definir de manera flexible lo que significa ciudad intermedia en una perspectiva operativa, en consideración a las condiciones locales. De acuerdo al informe de la CEPAL.

- Son asentamientos ligados a redes de infraestructuras que conectan las redes locales, regionales y nacionales, e incluso, algunas con fácil acceso a las internacionales, como en el caso de las ciudades medias de las periferias metropolitanas.

- Son centros que suelen alojar niveles de la administración de gobierno local, regional y subnacionales, a través de los cuales se canalizan las demandas y necesidades de amplias capas de la población. La descentralización administrativa y gubernamental permite una mejor comprensión del medio sobre el cual desarrollar proyectos y medidas más acordes con la realidad y necesidades del propio medio.

### *3- Su propia escala y ésta en relación con asentamientos urbanos mayores:*

- Sistemas más equilibrados y sostenibles, por razones de escala que ejercen relaciones más equilibradas con su territorio, aunque algunas, sobre todo en algunas áreas del Tercer Mundo, ejercen de centros de explotación de amplias áreas rurales o de explotación de los recursos naturales y humanos de su área de influencia.

- Son centros más fácilmente gobernables, gestionables y controlables y que permiten en principio una mayor participación ciudadana en el gobierno y gestión de la ciudad.

- Son asentamientos con escalas y dimensiones más humanas y aprehensibles que ayudan al ciudadano a identificarse más con su ciudad.

- No tienen los problemas medioambientales que presentan las megaciudades.

- Por su tamaño tienen una menor diversidad social y cultural. Pueden tener una debilidad de sus recursos humanos.

- Menor competitividad económica frente a la metrópoli o gran aglomeración urbana que tiende a concentrar las funciones superiores del sistema. Tiene mayor dificultad de acceso a los principales flujos de información y capital. Pueden ser más vulnerables que aquellas, económicamente frente a las crisis cíclicas, cuando son muy dependientes de un solo sector económico.

Las ciudades intermedias en latinoamerica, entonces, tienen un rol fundamental en la economía y la sociedades y poseen características particulares y únicas, en este sentido Rivas Silva (2007) sostiene que es importante destacar qué valores o capitales son los que componen el concepto ciudad. La descripción, análisis y gestión de estos permite conformar la base de estudio



para saber cómo se diseñan, en la actualidad, los planes estratégicos de las ciudades. Es decir, cómo se asignan los atributos de una marca-ciudad, en función de la identificación de estos y la forma en cómo las autoridades deciden gestionarlos.

Continuando esta línea de pensamiento, Castilla Porquet<sup>3</sup> (2006) afirma que es necesario identificar y analizar los valores que forman parte de una determinada ciudad, para conformar su imagen, diseñar su marca, aprovechar y potenciar los valores que tiene y eliminar aquellos más débiles o perjudiciales; destacando que este proceso es, ante todo, una decisión política. Con base en esta explicación, la editora establece que la ciudad está compuesta por los siguientes valores o capitales:

*Valor o capital intelectual o social:* Recursos de la ciudad relacionados con las aptitudes, competencias y personas adecuadas. Para ello, el principal reto para las ciudades es la atracción de personas con talento.

*Valor o capital democrático:* Recursos de la ciudad relacionados con la representatividad, transparencia, diálogo con la ciudadanía, mecanismos de participación ciudadana, entre otros. El reto es que el gobierno y la ciudadanía caminen juntos al futuro deseado.

*Valor o capital cultural o de ocio:* Recursos de la ciudad relacionados con su historia, eventos, actividad comercial y de tiempo libre, como también expresiones públicas. Este es uno de los elementos que más se utilizan para potenciar la imagen de una ciudad y, por tanto, constituir uno de sus atributos.

*Valor o capital medioambiental:* Recursos de la ciudad relacionados con los recursos naturales. En la actualidad el principal reto para las ciudades es ofrecer calidad de vida a sus ciudadanos, en este sentido se destacan la gestión de residuos eficiente, espacios verdes, limpieza y seguridad.

*Valor o capital técnico:* Recursos de la ciudad que tiene que ver con las infraestructuras físicas, tecnológicas y de transporte. El reto para las ciudades es ofrecer un entorno tecnológico y físico adecuado a las necesidades de sus ciudadanos.

*Valor o capital financiero:* Recursos de la ciudad relacionados con las exigencias económicas y las estrategias financieras de las mismas. El reto para las ciudades debe ser saber encontrar la forma creativa y flexible para aprovechar los riesgos compartidos y las ventajas financieras que ofrece el sector privado.

Cada ciudad posee estos capitales de un modo particular, la gestión de estos y el desarrollo de una imagen le permite diferenciarse del resto de las ciudades y se vincula con la agenda estratégica de la ciudad. Siguiendo esta línea de pensamiento, Rivas Silva (2007) se refiere a los activos y recursos estratégicos de una ciudad, afirmando que: “Cada uno de ellos está interrelacionado y debe gestionarse de manera global integrada. La forma de gestión de estos valores o capitales da como resultado, un modelo de ciudad único, con una visión de futuro y una forma de viajar hacia éste” Rivas Silva (2007) se refiere a los activos y recursos estratégicos de una ciudad, afirmando que: “Cada uno de ellos está interrelacionado y debe gestionarse de manera global integrada. La forma de gestión de estos valores o capitales da como resultado, un modelo de ciudad único, con una visión de futuro y una forma de viajar hacia éste” (p.9).

La gestión de este conjunto de capitales requiere en primer lugar una mayor responsabilidad de la institución, en este caso municipal, para la activación, promoción y fortalecimiento del desarrollo económico local. En este sentido, Jordan (1998) sostiene: “Mayor responsabilidad representa un cambio del concepto de gasto social por uno de inversión social, una mayor autonomía en la definición de políticas y proyectos y una generación de una mayor capacidad para el acopio y administración de recursos financieros nuevos” (p.15). Asimismo, incluye dentro de estas acciones la participación de la comunidad organizada y del sector privado, como actores claves para un desarrollo sostenible.

De este modo, la agenda estratégica de la ciudad no se encuentra aislada, sino que también se ve afectada por las tendencias macro que conmueven la mayor parte de las esferas de la vida pública, comercial, económica o civil, teniendo resultados que en ocasiones son aprovechados como ventajas y otras veces presentados como amenazas; por tanto, creando oportunidades o peligros. Castilla Porquet (2006) señala que estos aspectos son:

- La globalización y la “glocalización”<sup>3</sup>, énfasis simultáneo tanto en lo local como en lo global, que crea un nuevo marco de ideas y oportunidades, sin duda, para las ciudades.

---

<sup>3</sup> Las empresas y economías globales trabajan en competencia local dentro de estructuras globales. La “glocalización” supone destacar el ámbito urbano y el papel gestor-coordinador-promotor de los gobiernos locales para la implementación de políticas que tienen en cuenta unos referentes globales y que se posicionan respecto a ellos. En síntesis: globalización más proximidad. Castells, Manuel (1999). La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Madrid: Alianza Editorial.

- El individualismo es una tendencia social que ha ganado gran protagonismo, especialmente en el ámbito del marketing, con nuevas fórmulas como el one-to-one (marketing personalizado) y el marketing relacional, centradas en sustituir las estrategias enfocadas en grupos. Esta tendencia impacta claramente en las ciudades, que deben pensar en sus ciudadanos como consumidores y por tanto, simular “rasgos privados” en sus servicios públicos.
- La fusión como proceso presente en la economía (uniones entre empresas), en la política (ejemplo Mercosur), y lógicamente, sobre la ciudad (regionalización). En este marco, las colaboraciones entre el sector público y privado son cada vez más habituales.
- La aceleración, en todas las esferas de la vida, el carácter inmediato de la respuesta provocado por las TICs con consecuencias sobre la gestión de los capitales urbanos. Los ciudadanos exigen una forma rápida de intercambio de información y de comunicación. Queriendo acceder a través de Internet a todos los servicios públicos y privados.
- El avance de la tecnología que cambia inevitablemente la forma en cómo se prestan los servicios, incluidos los servicios públicos.
- Las tendencias cambiantes de la población, especialmente en lo que respecta al envejecimiento de la misma, la caída de la natalidad y el descenso de la mano de obra, conforman escenarios de políticas públicas imperiosamente orientadas a contemplar esta realidad.
- La urbanización, las ciudades determinan cada vez más el nivel económico de las regiones más próximas, repercutiendo en las etapas de bonanza y crisis por igual.
- Las migraciones tienen también una repercusión enorme en las ciudades. Aspectos como el know-how, las competencias técnicas y personales o la inclusión social son conceptos que van ligados al impacto de los movimientos poblacionales sobre las ciudades.

Las ciudades no son ajenas a todos estos fenómenos macros y por eso deben desarrollar estrategias para adaptarse a estos cambios constantes y dar respuesta a los retos que se presentan. en este sentido Martínez Gómez (2004) en su ponencia titulada “Planificación estratégica y la imagen de la ciudad, presentada en el I Congreso Citymarketing Elche, afirma:

Las ciudades, como cualquier organización, necesitan tener un propósito estratégico, una aspiración que sea totalmente compartida, una meta que sea clara. No es suficiente con imaginar

el futuro de la ciudad, también hay que construirlo, superando las debilidades que existan, aprovechando las oportunidades que surjan, potenciando las fortalezas actuales y esquivando las amenazas posibles. (p. 5)

Este proceso es realizado por medio del city marketing; es decir, la aplicación de una disciplina existente como es el marketing, a los territorios y en especial a las ciudades. Como consecuencia de los cambios constantes que están desarrollándose en el mundo, es importante que las ciudades sepan entenderlos y lleven a cabo acciones oportunas para tener éxito en sus propósitos; de allí que la ciudad tiene nuevos retos y necesita nuevas formas de gestión para afrontarlos con éxito. En esta nueva concepción, resultante de esta revolución urbana, individuos y ciudades apuestan por la diferencia.

## 2.2 El concepto del marketing de ciudad o city marketing

El comienzo del city marketing ha generado amplios debates. Por un lado, están aquellos que señalan que la comercialización de los territorios es un proceso en desarrollo desde hace siglos y por otro lado, quienes sostienen que es una tendencia nueva que surge a partir de las décadas de los setenta y ochenta, siguiendo a Armas Díaz (2007). Sin embargo, todos coinciden en que a partir de las décadas mencionadas, adquiere una profesionalización la promoción urbana. Esta nueva etapa es el resultado de una realidad mucho más compleja, debiendo responder a nuevas necesidades y retos, la acentuación de la competencia entre ciudades, la aparición de políticas neoliberales a escala global y su aplicación local tomando comportamientos típicos de las empresas, basados en la eficiencia y la promoción externa. Esta complejidad provoca que las viejas formas queden obsoletas, forzando a la ciudad a pensar estratégicamente.

De acuerdo a Martínez García (2004):

*El citymarketing* es un instrumento que tiene que utilizarse para crear una marca para la ciudad y para promocionarla y mantenerla adecuadamente. Una marca de ciudad sintetiza un concepto, una imagen, un modelo urbano determinado, que para tener éxito necesita conseguir establecer con sus públicos conexiones emocionales convincentes y distintivas, despertar sentimientos. (p. 8)

La competencia entre las ciudades tiene su origen en fundamentos tanto económicos como sociales. Benko (2000) sostiene que hay cuatro factores que han contribuido a su fortalecimiento: la mundialización y la extensión de la competencia, la puesta en valor de lo local, la evolución rápida de las herramientas de comunicación y, finalmente, la evolución misma del marketing.

Un *plan de city marketing* es una potente herramienta de promoción operativa, a través de la cual se diagnostica la situación actual, se definen objetivos, elaboran estrategias y propone una cartera de acciones dirigidas a mejorar la calidad de los servicios urbanos, abrir nuevos canales de comunicación y asegurar una distribución libre hacia sus públicos y mercados de interés. Con todo esto, se pretende posicionar a la ciudad en el ámbito local, regional, nacional e internacional; promoviendo sus valores o capitales, motivando a la ciudadanía y atrayendo el interés de nuevos visitantes e inversionistas.

Para lograrlo Molina García (2007) propone tener en cuenta dos tipos de públicos a la hora de planificar las acciones del city marketing. El autor los divide en:

**Públicos internos:** Conformados por *ciudadanos, empresas y empresarios locales y grupos de presión locales*. Los primeros son el público que debe motivar las acciones de city marketing, tanto las que se dirigen a ellos como las que se dirigen a otros grupos, de las que deberían terminar beneficiándose. El segundo público es fundamental para el desarrollo económico de la ciudad, debido a que es necesario que exista una relación fluida con el tejido empresarial local y que éste se sume como un actor más en los planes de marketing. Finalmente, hay que valorar la influencia que determinados grupos de presión locales pueden ejercer sobre la ciudad (cámaras de comercio, gremios, clubes).

**Públicos externos:** Conformados por *visitantes, empresas foráneas e inversionistas, nuevos y potenciales residentes y mercados de exportación*. El primer grupo hace referencia a los turistas de placer y de negocios/congresos, siendo relevantes económicamente para la ciudad por lo que van a aportar al convertirse en consumidores de sus servicios. El segundo grupo es necesario para el desarrollo económico y la creación de empleo, mediante la atracción de empresas y capital. El tercero se caracteriza por la atracción de capital humano, debido a que dependiendo de las necesidades de la ciudad habrá que intentar atraer a trabajadores de distintas áreas (científicos, médicos, trabajadores no especializados). Finalmente, un público difuso pero que es necesario

considerarlo, son las localidades receptoras de los productos que exporta la ciudad. Asimismo, es preciso tener en cuenta que la imagen del origen de un lugar determina las percepciones sobre sus productos.

Los *objetivos específicos del city marketing*, que tiene como público objetivo tanto interno como externo, frecuentemente mencionados en la praxis como en la literatura, son presentados por Asensio Romero (2008) de la siguiente manera: aumentar el grado de conocimiento de la ciudad; desarrollar, corregir y cuidar la imagen interna y externa de la ciudad; aumentar el atractivo (cultural, económico, etc.) de la ciudad; mejorar la satisfacción de los diferentes grupos objetivo con los productos y servicios ofertados por la ciudad; aumentar el grado de identificación de los grupos objetivo con la ciudad; fortalecer la situación económica de la ciudad; mejorar el nivel de vida y aumentar el empleo; mejorar la capacidad competitiva de la ciudad; y atraer turistas y empresarios.

## CITY MARKETING

1

### DIAGNÓSTICO de la situación actual de la ciudad

- *Análisis de la competencia*
- *¿Dónde está / a dónde quiere llegar?*

2

### FORMULAR la VISIÓN DE LA CIUDAD

- *Posicionamiento competitivo en el Sistema urbano mundial*
- *Enunciar la Misión de la ciudad*

3

### ELABORACIÓN del PROGRAMA DE IDENTIDAD de la CIUDAD

- *Análisis histórico de la ciudad*
- *Análisis de “Lo que es y debería ser”*
- *Imagen*

4

### DETERMINAR VALORES EMOCIONALES Y RACIONALES de la MARCA

- *Atributos de imagen de la ciudad*
- *Argumentos comunicativos*

5

### ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN de los GRUPOS DE INTERÉS del TERRITORIO

- *Grupos de interés tácticos*  
*(internos y externos)*
- *Grupos de interés coyunturales*  
*(internos y externos)*
- *Grupos de interés estratégicos*  
*(internos y externos)*

6

### IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL

- *Elaboración de programas de city marketing por públicos*
- *Programación de las acciones de comunicación de la ciudad*
- *Seguimiento y la evaluación de los resultados de las acciones*

En la definición de una estrategia de marketing aplicado a la ciudad se pueden distinguir diferentes etapas, siguiendo a Benko (2000):

***El diagnóstico competitivo de la ciudad:*** Se define la posición actual de la ciudad (puntos fuertes/puntos débiles), en relación con los territorios competidores, en términos de oportunidades y de amenazas. El desafío para la ciudad consiste en poder identificar y desarrollar una ventaja competitiva, a partir de la identificación de sus valores o capitales<sup>4</sup>. Si bien en este punto la dimensión económica juega un importante papel, una ciudad también puede fundar su ventaja competitiva y sus atributos de marca a partir de elementos históricos y culturales.

***La elección de un posicionamiento:*** Las metodologías de posicionamiento, tal y como se llevan a cabo para un producto de consumo masivo, son aplicables a una entidad territorial. Una ciudad presenta características objetivas (clima, posición geográfica, tejido económico e historia) sobre las que apoyarse. El posicionamiento consiste en privilegiar ciertos factores y dimensiones, pregonando unos valores o capitales de la ciudad sobre otros. Por lo tanto, es necesario valorizar de forma óptima, por sus ventajas (reales o percibidas), en relación a las colectividades definidas como competidoras. Así, es necesario determinar la imagen de la ciudad que se quiere promover, con una estrategia de diferenciación que apunte a dar una personalidad clara a la ciudad.

***La elaboración de un mix-territorial:*** La aplicación del marketing al territorio implica añadir dos “P”, para “Power” (*poderes públicos*) y “Public” (opinión pública), a las cuatro “P” del conjunto de medidas del marketing tradicional: *Producto, Lugar (Place), Precio y Promoción*. Éstas se corresponden en el marketing territorial a: *Oferta Territorial, Localización Territorial, Precio del Suelo y de los Servicios, y Comunicación Territorial*. La primera se define como el conjunto de actividades propuestas por la ciudad. En relación a la localización, se utilizan estrategias para su valoración: Estrategia del Líder, cuando la ciudad es polo regional, nacional o incluso internacional; Estrategia de Atracción Inducida, por la presencia próxima de un polo líder, por ejemplo las ciudades situadas “a menos de una hora de la capital” o las estrategias de red complementarias (transportes, ruta de las tecnologías). En este sentido, la era virtual está revolucionando el enfoque de la localización, privilegiando la noción de pertenencia a redes. En

---

<sup>4</sup> Desarrollados en el apartado 1.1



tercer lugar, el concepto precio incluye variables como el precio de los espacios, fiscalidad, precio de la energía y de los transportes, costo de la mano de obra, entre otros.

Por último, la comunicación territorial está formada por el conjunto de acciones implícitas o explícitas, que expresan el posicionamiento y la estrategia del territorio respecto a sus objetivos. En la actualidad, la mayor parte de las ciudades tienen un plan de comunicación y emplean diversos instrumentos en este posicionamiento, especialmente en el refuerzo de la marca-ciudad: soportes documentales (carteles, folletos, dossiers económicos, cartas de información, etc.), acciones de comunicación mediática, ocasiones de contacto directo con empresarios (eventos, relaciones públicas en el extranjero y organización de exposiciones). Finalmente, cabe destacar que los actores que participan en esta estrategia es un conjunto complejo, diverso y amplio. Incluye la totalidad de responsables territoriales, el tejido empresarial, las estructuras de financiación, entre otros.

Uno de los principales productos del city marketing es la creación de la *marca ciudad*, considerada, en un sentido estricto, como el conjunto de signos, símbolos, colores que representan la ciudad. Sin embargo, la marca<sup>5</sup> es algo más que ese conjunto de manifestaciones tangibles del diseño gráfico y visual de la ciudad, sino que la marca está en las percepciones que se tiene sobre ella y tratando de simplificar el conjunto de identidades que una ciudad abarca.

Como señala Asensio Romero (2008), una marca de ciudad contribuye a crear valor y a establecer diferencias, gracias a los atributos y valores positivos que se transmiten al público. Esta se construye tanto con los elementos propios de la comunicación y el marketing, como a partir de su propia realidad tangible e intangible.

Continuando esta línea, Hermenegildo Seisdedos (2006) coincide en que al gestionar la marca asociada a una ciudad se aplican los mismos principios que al hacerlo con un producto o servicio convencional. A su vez, aclara que es un proceso más complejo y establece la diferencia:

---

<sup>5</sup> La marca ciudad interviene en dos dimensiones: como marca de origen y como lugar de origen. En el primer grupo, se refiere al lugar donde fue fabricado el producto o generado el servicio. Este, como marca asociada al producto, impacta en el mercado de acuerdo a las percepciones que el consumidor final tiene de las características de la ciudad o región y su asociación con la calidad de los productos y servicios fabricados en él. El sello que acompaña a los productos como "Hecho en...", interviene potentemente en su valor percibido, generando confianza en el consumidor, y por lo tanto, impactando en la participación del producto en el mercado (Morello, 1984). En cambio, la marca como lugar de origen se refiere a la ciudad o región que el consumidor asocia a un determinado producto, independiente de dónde este haya sido fabricado.

El objetivo es desarrollar una idea construida en torno a atributos emocionales. Esta idea ha de ser diferenciadora y, al mismo tiempo, simple y fácil de comprender. Del mismo modo es imprescindible que sea universal (eficaz para múltiples públicos en diferentes situaciones) y versátil (dotada de contenido visual y verbal) (...) en la medida en la que la marca es una promesa, es necesario determinar, mediante herramientas de investigación, cuál es tal promesa: los valores que la hacen única, el mito que está detrás de ella. Una vez definidos estos valores, es necesario articular cuál será el proyecto de la ciudad, hacia donde se proyecta el futuro. (p. 52)

El mismo autor explica que el city marketing es una poderosa herramienta para las ciudades, debido a que les ayuda a incrementar el turismo y el comercio, atraer inversiones y aumentar su presencia cultural y política, Seisdedos (2006).

En resumen, diseñar programas de city marketing en la actualidad, supone partir de un análisis que permita establecer una metodología coherente y sólida que garantice el éxito en la creación de una marca de la ciudad, beneficiando y afirmando su posicionamiento en el sistema de ciudades. El objetivo de todo el proceso no es otro que construir una marca-ciudad atractiva y diferente.

### 3 - METODOLOGÍA

El marco conceptual, desarrollado previamente, ha presentado numerosas investigaciones que demuestran que una marca ciudad tiene incidencia positiva en el desarrollo de las ciudades en las cuales se implementa. A partir de esto, cabe preguntarse cómo la construcción de la Marca Córdoba impacta en las variables externas de la ciudad.

El objetivo del presente estudio es *examinar la incidencia de la Marca Córdoba en las variables externas (Turismo, Talento, Mercado de Exportaciones e Inversión Extranjera) de la ciudad de Córdoba*. Para ello, se realizó un doble análisis: *cuantitativo*, a través de gráficos sobre datos elaborados por fuentes secundarias de información, y *cualitativo*, mediante la consulta e interpretación de fuentes primarias de información. De este modo, se confrontaron los datos estadísticos con las perspectivas de las personas vinculadas a la Marca Córdoba, para elaborar una conclusión sobre su impacto en las variables externas de la ciudad.

Las técnicas aplicadas fueron:

**Revisión de literatura:** Búsqueda, selección y análisis de material teórico sobre la temática de la tesis, expuestos en el marco conceptual.

**Análisis DAFO:** Descripción de la situación actual de la ciudad de Córdoba, a partir de un análisis interno y externo. Siguiendo a Sainz de Vicuña Ancín (2008), el objetivo es identificar:

- *Oportunidades:* Características o acontecimientos del entorno que permiten generar ventajas competitivas. Pueden clasificarse según la probabilidad de éxito que contengan (Kotler, 1997).
- *Amenazas:* Retos o acciones desfavorables que ocurren en el entorno y que hay que gestionar para que no conduzcan a consecuencias negativas. Se pueden clasificar de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia (Kotler, 1997).
- *Fortalezas:* Puntos fuertes en los que el destino logra diferenciarse.
- *Debilidades:* Puntos débiles en los que el destino debe trabajar.

**Entrevista en Profundidad:** Indagación sobre el impacto de la Marca Córdoba en las variables externas, mediante fuentes primarias de información. Se realizaron entrevistas con personas idóneas en las temáticas y vinculadas a las variables mencionadas. El criterio muestral para elegir a los informantes fue no probabilístico e intencional, ya que la elección se hizo de manera arbitraria, Vieytes (2004). Las conversaciones se desarrollaron personalmente y vía telefónica. A

su vez, se realizaron contactos posteriores con algunos de los entrevistados, a través de correo electrónico para evacuación de dudas.

En este caso, se utilizó una *guía de pautas*<sup>6</sup> como instrumento de recolección de datos y se trabajó con dos ejes de análisis. Por un lado, los Ejes Generales: Ocupación, Descripción y Pertinencia sobre el tema. Por otro lado, los Ejes Específicos: Antecedentes, Marca Córdoba, Influencia en el desarrollo (características encontradas), Opinión sobre la situación actual y futura de la Marca Córdoba, y Variables externas.

Los actores entrevistados fueron: Arquitecta Analía Righetti (Directora de Turismo Municipal), Licenciado Adrián Bozzoletti (Encargado del Área de Turismo Idiomático de la Provincia de Córdoba), Licenciado Juan Pablo Baca (Socio fundador de I + D inmobiliario), Licenciada Noelia Wayar (Directora de Relaciones Institucionales y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Córdoba) y Licenciada Viviana Arias (Gerente del Área de Cooperación y Relaciones Internacionales de Agencia ProCórdoba).

Las entrevistas se realizaron durante el segundo semestre de 2014 y principios de 2015.

**Análisis de contenido:** Observación y análisis de datos de informes, balances y guías estadísticas<sup>7</sup>, elaborados por organismos oficiales de la ciudad de Córdoba: Municipalidad de Córdoba, Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba, Bolsa de Comercio de Córdoba y Universidad Nacional de Córdoba. Estos organismos son fuentes secundarias de información. Con base en las informaciones presentadas entre los años 2007 al 2014, se produjeron gráficos<sup>8</sup> sobre los datos relevantes a los objetivos de la presente tesis de maestría.

Finalmente, cabe destacar que la presente investigación persigue analizar los beneficios de una marca ciudad como una alternativa para el desarrollo económico de la ciudad. Asimismo, no se pretende alcanzar conclusiones de carácter general, por lo que simplemente se procura aplicar los conceptos teóricos desarrollados y analizar su situación actual.

---

<sup>6</sup> Dado que el abordaje cualitativo se caracteriza por ser más flexible que el cuantitativo, cada entrevista podrá sufrir modificaciones en función de la información recabada y el interés de profundizar determinados aspectos más que otros (aún cuando se utilice siempre la misma guía de pautas).

<sup>7</sup> Presentación en "Otras fuentes".

<sup>8</sup> Presentación a partir de la Página 42.

## **4. MARCA CÓRDOBA: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL**

### **4.1 La planificación estratégica en la ciudad de Córdoba**

Córdoba es una de las ciudades más dinámicas de Argentina. Su configuración es el resultado de un conjunto de factores de carácter económico, político, social, geográfico y cultural. La localización en el centro del país, llevó a que tuviera un crecimiento constante de población, y facilitara el desarrollo de una red de 81 ciudades satélites en un radio de aproximadamente 80 kilómetros, con un total poblacional de aproximadamente 1.500.000 habitantes, que conforman un entorno metropolitano del cual Córdoba es su principal centro urbano, de acuerdo a Vanella (2001). A su vez, es la aglomeración urbana cardinal de las áreas Central, Norte y Noroeste del país. En este espacio multi-provincial de diversas características geográficas y económicas, la ciudad cumple el rol de nodo principal de intercambio comercial, del sistema vial y de comunicaciones, de prestación de servicios terciarios y de educación avanzados y de las actividades industriales, que se localizaron en la provincia a partir de la década del cincuenta.

Por todas las características mencionadas, Córdoba forma parte del conjunto de las denominadas *ciudades de equilibrio* del territorio nacional, que ofrecen un contrapeso a la concentración de población y de actividades económicas del área metropolitana de Buenos Aires.

En 1991 en Argentina, se inicia un proceso de federalización con la consecuente delegación de responsabilidades hacia las provincias y municipalidades, para reducir los gastos públicos a nivel nacional. En ese momento, la Municipalidad de Córdoba se encontraba en una situación financiera estable, lo que facilitó la implementación de los proyectos y, sobre todo, la negociación con entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Siguiendo esta línea, entre los años 1992 y 1993, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), en cooperación con el Gobierno Municipal de Córdoba y la Universidad Nacional de Córdoba, realiza un diagnóstico del funcionamiento del gobierno municipal. Este informe incluye tres recomendaciones para un mejor funcionamiento, Jordan (1998):

- 1.** La necesidad de una desconcentración de las funciones municipales con el fin de mejorar la accesibilidad de la municipalidad para los ciudadanos.
- 2.** La necesidad de una mayor incorporación de participación ciudadana en la formulación de políticas municipales.

### 3. La necesidad de modernizar la metodología de planificación urbana.

Con estas tres recomendaciones como directrices, en el año 1992, comienza a desarrollarse el Plan para la Modernización del Aparato Administrativo de la Municipalidad de Córdoba, que constituye un gran paraguas que ampara las reformas que lleva adelante la Municipalidad. Este plan se enfoca en la descentralización hacia unidades territoriales del espacio urbano, como eje central del proceso de reforma. Jordan (1998) sintetiza:

El Plan de Modernización Municipal buscaba reorientar los procesos de toma de decisiones sobre tres planos: planificación, información y participación ciudadana. Los dos primeros recogían los requerimientos de racionalización de la gestión municipal, esto es, la búsqueda de instrumentos que permitieran una gestión con arreglo a objetivos y políticas racionalmente definidas, apoyadas en información sistemática y en procesos estratégicos de diagnóstico, ejecución y evaluación. El apoyo al desarrollo de formas de participación ciudadana constituye, por otro lado, una respuesta a uno de los ejes políticos del gobierno del Municipio, que vincularía estrechamente el sistema mismo de planificación con la desconcentración del municipio. (p. 256)

Asimismo, el autor plantea que la identificación de las funciones que se podían desconcentrar y la proposición de lineamientos tendientes a reorientar la organización municipal en vistas al proceso de reforma implementado fueron claves y dieron lugar a tres grandes transformaciones:

***Sistema de Información Municipal (SIM):*** El municipio de Córdoba ha producido importantes avances en el desarrollo de un sistema de información, especialmente en el subsistema referido a la ciudad y su territorio. No obstante, el SIM no ha alcanzado un reconocimiento similar al de otros componentes del paquete de reformas, posiblemente como consecuencia de la falta de una cultura organizacional que valore en la práctica el uso de la información en forma sistemática. Los distintos sectores de la administración municipal continúan produciendo la información necesaria para el cumplimiento de sus propias funciones, habiéndose logrado un escaso nivel de integración suprasectorial. De la misma forma, es habitual que el máximo nivel decisorio solicite en forma directa información a cada sector de la organización, en función de la naturaleza de las

decisiones a adoptar. Se han presentado dificultades para la construcción de canales, reglas normativas y hábitos de coordinación entre unidades que producen y procesan información. Los recursos calificados son escasos y deben cumplir simultáneamente con otras tareas y actividades.

***Programa de Promoción de la Participación Ciudadana:*** Se desarrolló en los Centros de Participación Comunal (CPC) y a partir de esto se generaron relaciones más fluidas y continuas entre municipio y vecinos a escala zonal, lográndose respuestas más oportunas y efectivas a las demandas vecinales y mayor participación social en la solución de los problemas urbanos.

***Plan Estratégico de Córdoba (PEC):*** De acuerdo al informe de la CEPAL, es uno de los pocos Planes Estratégicos en América Latina que fue implementado en la mayoría de sus componentes. Este plan fue pensado como un proyecto colectivo y global de la ciudad, integrando la política de obras públicas, orientada a la *deuda social*<sup>9</sup> con un trabajo de urbanismo normativo y desarrollo económico local. El PEC, como espacio de articulación, logró organizar una cantidad representativa de las organizaciones cívicas, alcanzando así legitimidad y representatividad al trabajo. En la formulación del plan participaron 194 organizaciones públicas y privadas a través de las Comisiones de Trabajo, que han ido acompañando las diferentes fases de planificación junto al Comité Ejecutivo. Este Comité está conformado por 23 instituciones de la ciudad que representan, entre otros, a los gobiernos municipal y provincial; los sectores económicos: financiero, industrial y comercial; las organizaciones de base y vecinales; las universidades y colegios profesionales; los sindicatos; las iglesias; la prensa y las ONGs.

De acuerdo con Jordan (1998), el trabajo desarrollado durante 1994 y 1995 por las distintas comisiones de trabajo intersectoriales y multidisciplinarias permitió:

- Realizar un diagnóstico: Identificando y sistematizando un conjunto complejo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la ciudad.
- Seleccionar los ejes estratégicos de actuación y definir el objetivo general del plan (imagen-objetivo a alcanzar por la ciudad) y los objetivos particulares de cada eje.

---

<sup>9</sup> La deuda social es el resultado de la acumulación de requerimientos sociales no atendidos por el Estado y los ciudadanos y que van generando desigualdad extrema y pobreza, pero sobre todo, exclusión social. Es claramente un elemento que atenta contra la convivencia en sociedad en todos los sentidos.

- Determinar y diseñar los proyectos y las acciones que por su carácter, dimensión o localización, tienen una función estructurante en el marco de los ejes estratégicos definidos y, por lo tanto, contribuirán a la transformación y desarrollo de la ciudad.

El PEC se fundamentó, como explica Jordan (1998), en el desarrollo de un proceso de análisis/debate con la participación de los distintos actores, cuyo objeto fue generar un espacio de acuerdos estratégicos y de movilización social. Los principales aspectos metodológicos que han caracterizado el desarrollo del PEC han estado definidos por:

- El reconocimiento de que la ciudad es construida a diario, a través de numerosas acciones llevadas a cabo por distintos individuos y actores locales.

- El desarrollo de mecanismos de consulta y participación ciudadana, que a través de una convocatoria amplia, permiten resolver con éxito las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la ciudad.

- La priorización de las principales problemáticas locales, con el objeto de concentrar recursos y capacidad de gestión en aquellos aspectos que fueran identificados como realmente importantes por el grado de impacto que tienen en el presente y en el futuro de la ciudad.

- El desarrollo de una visión comprehensiva de la ciudad, a partir del reconocimiento de la complejidad que caracteriza al fenómeno urbano, logrando una visión integral de las diversas situaciones problemáticas que tiene Córdoba. De este modo, facilitar una actuación integradora, superando los abordajes parciales que limitan el impacto de las políticas y acciones implementadas.

Con base en los aspectos mencionados, se crearon los objetivos del Plan Estratégico de Córdoba, siendo el objetivo general: *Ubicar a Córdoba, “la Docta”, como ciudad moderna de América, ambientalmente sustentable, competitiva y solidaria.*

Siguiendo a Vanella (2001), los objetivos específicos se dividen en 4 ejes:

Eje 1: Ciudad funcionalmente equilibrada, espacialmente integrada, policéntrica y articuladora de su entorno metropolitano.

Eje 2: Posicionar a Córdoba como ciudad competitiva, articuladora del sistema de ciudades del centro, norte y oeste del país, en una economía integrada al Mercosur.

Eje 3: Generar las condiciones socio - ambientales que permitan posicionar a Córdoba como una de las metrópolis más atractivas del Cono Sur por su calidad ambiental.



Eje 4: Ciudad solidaria, con equidad e integrada socialmente, comprometida a implementar líneas de acción específicas e integrales que favorezca la disminución de la pobreza urbana.

En el mismo recorrido y dentro del marco del Plan de Modernización Municipal, se señala la necesidad de poner en marcha un proceso innovador para el aprovechamiento de las potencialidades de la ciudad. Con este objetivo, se constituye la Agencia de Desarrollo Económico para la ciudad de Córdoba (ADEC) como una asociación civil sin fines de lucro, donde sus socios fundadores son, además de la Municipalidad de Córdoba, las cámaras empresarias y demás entidades empresariales de segundo grado, y el Gobierno Provincial.

Jordan (1998) sostiene:

La Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad debe convertirse en un agente capaz de encauzar y articular las distintas acciones de los actores públicos y privados, posicionándose como el centro de referencia de las actividades económicas de la ciudad, facilitadora de negocios, potenciadora de las ventajas comparativas, orientadora de las oportunidades comerciales y de toda aquella acción dirigida a promover el desarrollo económico-social de la ciudad. (p. 275)

Vanella (2001) asegura: “Córdoba es una de las pocas ciudades que ha incorporado el desarrollo económico local como un eje estratégico en su planificación y para cuya implementación está formando nuevas alianzas públicas-privadas” (p.10).

Por último, cabe destacar que el Plan Estratégico de Córdoba ha sufrido inconvenientes desde su origen. En primer lugar, no ha sido aprobado por el Concejo Deliberante, por tanto, no tiene ningún respaldo legal, a pesar de que la Carta Orgánica de 1997 introduce e institucionaliza el concepto de la planificación estratégica. De alguna forma, las autoridades consideraban más relevante la legitimidad social que la legalidad del Plan Estratégico de Córdoba. En segundo lugar, el gobierno municipal de Córdoba que asumió en enero del 2000, ignoró la Carta Orgánica del 1997 y el Plan Estratégico de Córdoba fue discontinuado. En palabras de Zanella (2001): “El Plan Estratégico de Córdoba es una experiencia muy valiosa que obliga, en todo caso, a reflexionar sobre los límites de la nueva forma de gestionar la ciudad” (p. 9).

## 4.2 Plan de marketing de Córdoba

Un plan de City Marketing se enfoca tanto en el público externo como en el interno. Así, la estrategia de desarrollo para una ciudad se articula en torno a estos públicos y a una previa segmentación del mercado seleccionado. La definición de los objetivos para la ciudad se establecen políticamente y el marketing es la herramienta clave para conseguirlos de manera eficaz. Jordan (1998) sostiene:

City Marketing no es solamente vender la imagen de la ciudad sino diseñarla; no es sólo aprovechar las ventajas que tiene sino crear nuevas ventajas competitivas, y comprende no sólo la inmediatez de las acciones de promoción sino una estrategia a largo plazo, involucrando tanto al sector gubernamental como al conjunto de actores públicos y privados de la comunidad (...) En el marco del Plan Estratégico para la Ciudad de Córdoba, el Plan de City Marketing es una acción definida para alcanzar el objetivo enunciado en el Eje Estratégico - Económico: Posicionar a Córdoba como ciudad competitiva, articuladora del sistema de ciudades del centro, norte y oeste del país, en una economía integrada al Mercosur. (p. 275)

Este plan se formula a instancias de la Municipalidad, en el marco de la implementación de las acciones y proyectos del Plan Estratégico para Córdoba, como ya se mencionó, y cuya responsabilidad operativa debiera tener su ámbito en la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC).

Jordan (1998) señala que las fases propuestas para este Plan son:

***Diagnóstico de los elementos de marketing:*** Esta fase ya está completada. Se realizó preparando documentos e información a través de entrevistas sobre los cuatro elementos básicos para la ciudad: imagen, infraestructura, atracciones y su gente.

***Definición de los objetivos de marketing:*** Se definieron dos objetivos principales, fortalecer la imagen de Córdoba como ciudad del conocimiento del MERCOSUR y proyectar una imagen atractiva de Córdoba, con el objeto de captar inversiones de alta tecnología.

***Selección de estrategias de marketing:***

- *Estrategia de cartera:* Del conjunto de servicios prestados por Córdoba y de los mercados actuales o potenciales para estos servicios, han de seleccionarse aquellos más relevantes para la proyección de una imagen internacional de la ciudad, asociada al conocimiento y la captación de inversiones de alta tecnología.

- *Estrategia de segmentación:* Existen tres grupos de destinatarios de las acciones de marketing de Córdoba: potenciales residentes, visitantes e inversionistas. La fijación previa de los objetivos de marketing estrechamente ligados a la atracción de inversiones en el ámbito del conocimiento y la tecnología, determina que el público objetivo del Plan de City Marketing de Córdoba esté integrado básicamente por los inversores potenciales.

- *Estrategia de posicionamiento:* Como ciudad del conocimiento y la tecnología requiere crear en el público objetivo (potenciales inversores) una percepción global de la ciudad como entorno privilegiado para la innovación, que trascienda la mera disponibilidad de una adecuada infraestructura de I+D. Se elaboró una estrategia de posicionamiento específica para cada una de estas áreas geográficas: MERCOSUR, América del Norte, Unión Europea y Asia.

- *Estrategia funcional:* Córdoba dispone de un conjunto de recursos e instrumentos de marketing, que han de combinarse de la forma más adecuada posible para mejorar su imagen internacional. Estos recursos e instrumentos se pueden agrupar en las tres categorías siguientes: calidad de los servicios que ofrece Córdoba al inversor. Ésta calidad hay que contrastarla con el costo de los servicios, incluyendo externalidades negativas como la contaminación atmosférica o la congestión del tráfico urbano. En segundo lugar, distribución de los servicios de Córdoba en los mercados y públicos objetivo. Por último, comunicación interna y externa de la imagen de Córdoba.

***Diseño e implementación de acciones:*** A partir del proceso emprendido y luego de la convalidación de las estrategias plasmadas en el Documento de Análisis, la Municipalidad de Córdoba, y principalmente sus socios en la ADEC, acordaron el diseño y la implantación de acciones, establecieron productos, actividades, responsabilidades, plazos, recursos humanos y materiales. Siendo los agentes de la formulación e implementación de acciones aquellos que, por su representatividad o por su tarea cotidiana, hacen a la imagen del lugar, actúan sobre las

infraestructuras, promueven las atracciones y son parte del proceso de formación, capacitación e información de la gente.

Este plan de City Marketing para la Ciudad de Córdoba no fue implementado, ya que formaba parte del Plan Estratégico de Córdoba que no fue aprobado por el Consejo Deliberante y por tanto, no entró en vigencia.

### 4.3 La Dirección de Turismo

La Dirección de Turismo ha sufrido varias modificaciones a lo largo de los años según los cambios en las gestiones municipales y sus respectivas modificaciones en la estructura orgánica municipal, variando su carácter de dependencia hacia diferentes secretarías municipales, llegando en la actualidad a formar parte de la Secretaría Privada de la Intendencia de Córdoba, de acuerdo a lo expuesto por Rigazio, Y. M. (2013), en su tesis de grado titulada: Plan Estratégico de Citymarketing para la Ciudad de Córdoba 2014-2019. Estos cambios cada cuatro años, dificultan la continuidad en los planes que cada nuevo director propone, lo que redundaría en inconsistencias por la pérdida de imagen institucional, cambios continuos en las directrices y en las acciones que tienen que implementar los empleados de la Dirección y a las cuales deben reajustarse, entre otros efectos.

Actualmente, y desde el comienzo de la última gestión, la Dirección de Turismo Municipal se encuentra dividida en diversas áreas, promoviéndose el trabajo interdisciplinario y en equipo, de manera que cada área colabore con las otras. En el presente, las acciones que se realizan desde la Dirección de Turismo se basan en 15 lineamientos estratégicos, que tienen su origen en actuaciones en base a estadísticas e informes propios, generados por el Observatorio Turístico, así como también intentan aprovechar y se apoyan en estudios y planes realizados por el Ministerio de Turismo de la Nación y la Agencia Córdoba Turismo. Esto se debe a que no poseen un plan que guíe su accionar, como tampoco hay un seguimiento o evaluación del impacto de sus acciones (Entrevista - Arq. Righetti, 2014).

En el año 2006, la gestión anterior realizó un diagnóstico de la ciudad, al cual no se le han hecho actualizaciones. A partir del mismo, se crearon una serie de productos principales y subproductos que se mantienen hasta el día de hoy con ciertas modificaciones y mejoras. La idea

cardinal es que los productos se complementen unos con otros, de manera que los turistas puedan apreciar la diversidad que ofrece la ciudad.

Siguiendo estos lineamientos, se creó la Marca **Córdoba**, la cual fue presentada en la Feria Internacional de Turismo 2012, bajo el lema “*Ciudad de Córdoba Argentina, Todo en una*”. La misma se encuentra en uso pleno desde entonces como referencia del destino. Su objetivo principal es potenciar los diferentes perfiles turísticos que la ciudad tiene para ofrecer, el cual pretenden cumplir conjuntamente con actores del sector privado, como ser la Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Córdoba.

El diseño incluye diferentes gotas de colores que dan forma a la “C” de Córdoba, como imagen de identidad moderna, dinámica y fresca. Representa la diversidad, donde conviven la historia y el futuro, y las diferentes propuestas turísticas. Cada uno de estos elementos integrados representa los distintos perfiles turísticos que nutren a la ciudad: Córdoba Cultural, Córdoba Religiosa, Sede de Reuniones, Juventud y Familia, entre otros.



#### 4.4 Situación actual de la Ciudad de Córdoba: Análisis DAFO

La Marca Córdoba es un producto resultante de la planificación estratégica de la ciudad y una herramienta de gestión urbana integral, que modela la visión de ciudad a través de la toma de decisiones. Es importante entender al pensamiento estratégico urbano como un proceso dinámico, ya que la ciudad está sujeta a tendencias o cambios, que obligan a una permanente redefinición en la toma de decisiones. Es por ello, que resulta clave la necesidad de analizar la situación actual de Córdoba. Asimismo, es necesario profundizar en el análisis de la Marca Córdoba, siendo sensibles a los condicionantes del entorno interno y el externo. El *Análisis DAFO* (Debilidades,

Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) permite clasificar y sintetizar toda esta información, ya que permite hacer una valoración y diagnóstico de la Marca apoyándose en la detección de:

**Condicionantes internos:** Explican fortalezas y debilidades de la Marca Córdoba sustentadas en un nivel urbano interno.

- *Fortalezas* o elementos positivos del modelo Córdoba que dan fuerza a la marca ciudad.

- *Debilidades* o aspectos negativos de la ciudad para hacer frente al futuro y el éxito de la Marca Córdoba.

**Condicionantes del entorno:** Explican amenazas y oportunidades que deben ser contrarrestadas o aprovechadas para asegurar el éxito de la marca ciudad.

- *Amenazas*, pronósticos negativos o tendencias negativas para la cohesión social, el desarrollo económico y la calidad de vida de Córdoba.

- *Oportunidades*, factores que son un potencial a desarrollar o tendencias que afectan positivamente a la cohesión social, el desarrollo económico y la calidad de vida.

En definitiva, se trata de realizar un proceso de reflexión sobre la situación real en la que se encuentra la Marca Córdoba para llegar a una visión sintética de las variables que intervienen en los diagnósticos, a partir de una matriz que combina los factores más incontrolables del exterior - oportunidades y amenazas - con los puntos fuertes y débiles inherentes a la propia ciudad.

En el cuadro diagnóstico DAFO se analizan los recursos de la ciudad que alimentan el producto Córdoba. Por último, es necesario señalar que un análisis DAFO es relativo, indicativo y determinado.

## ANÁLISIS DAFO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tendencias de crecimiento del turismo local</b> en Argentina.</li> <li>• Tendencias al mayor uso de las <b>Tecnologías de Información</b> por parte de los turistas (Internet, redes sociales, Smartphone).</li> <li>• <b>Cambio favorable de divisas</b> en el país para el turismo receptivo.</li> <li>• <b>Situación geográfica</b> privilegiada.</li> <li>• Diferentes <b>eventos</b> (festival del choripan, por ejemplo) para <b>fortalecer el sentimiento de pertenencia</b> de la ciudadanía.</li> <li>• <b>Recuperación y restauración de monumentos históricos</b> (por ejemplo las Iglesias Jesuitas que forman parte del Programa “El legado Jesuita”)</li> <li>• Floreciente <b>cultura gastronómica</b>.</li> <li>• <b>Desarrollo de ciudades periféricas con identidad propia</b> (Villa Carlos Paz por ejemplo) que podría impactar positivamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Impacto en la economía por crisis internacionales y elevados niveles de inflación</b> en el país, lo que puede reducir el consumo general de los argentinos.</li> <li>• <b>Competencia directa de destinos nacionales</b> que diversifican su oferta y buscan posicionarse cada vez más en el mercado (por ejemplo Marca Ciudad Mendoza y Salta).</li> <li>• <b>Falta de organización de la urbanización de la ciudad</b>, perjudicando la estética.</li> <li>• <b>Congestionamiento de las calles</b>.</li> <li>• <b>Aumento en la contaminación medio ambiental</b> de la Ciudad de Córdoba.</li> <li>• <b>Deterioro en la infraestructura de la ciudad</b> (ejemplo falta de tratamiento de aguas servidas y pluviales.)</li> <li>• Aumento de la <b>conflictividad y la inseguridad ciudadana</b>.</li> </ul>
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de una <b>Marca Ciudad con entidad propia</b>.</li> <li>• <b>Ubicación geográfica privilegiada y estratégica</b> (cercanía a las sierras y poca distancia con otras localidades del país).</li> <li>• <b>Amplia conectividad terrestre y aérea</b> (por ejemplo Aeropuerto Internacional)</li> <li>• Funciona como <b>centro de distribución turístico</b> en la Provincia.</li> <li>• Ciudad con <b>mayor mercado de consumo</b> después de Buenos Aires.</li> <li>• <b>Establecimientos educativos y universidades reconocidas</b> a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Oferta de <b>recursos humanos capacitados</b> en diversas áreas.</li> <li>• <b>Diversidad en la oferta de ocio</b> orientada a diferentes colectivos.</li> <li>• Amplia oferta de <b>atractivos históricos y patrimonios culturales</b> reconocidos por la UNESCO.</li> <li>• <b>Diversidad de su oferta turística</b> en general, variedad en actividades de esparcimiento y entretenimientos para todas las edades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comparte el nombre con la Provincia y otras ciudades</b> a nivel mundial que interfiere en su rápida identificación.</li> <li>• <b>La Marca Ciudad está muy orientada a lo turístico y no es transversal a otras áreas</b> (por ejemplo a la atracción de nuevos mercados e inversiones)</li> <li>• <b>Descuido del paisaje urbano</b>, mal estado de las calles y de las infraestructuras en general; tránsito, falta de orden e higiene.</li> <li>• En temporada alta <b>cortes de luz y de agua</b>.</li> <li>• <b>Falta de concientización y desconocimiento de los residentes sobre</b> productos y atractivos turísticos de la ciudad y de otros aspectos relacionados a <b>la actividad turística</b>.</li> <li>• <b>Bajos presupuestos destinados a fomentar la actividad turística</b> desde el municipio y falta de planificación dentro de la Dirección de Turismo.</li> <li>• <b>Marcada estacionalidad de la demanda turística y aumento del turismo emisivo en Argentina</b>.</li> </ul>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Importancia de la ciudad en el sistema urbano</b> nacional y del Mercosur.</li> <li>• Ciudad <b>sede de congresos y convenciones</b>.</li> <li>• <b>Oferta de espacios de esparcimiento</b> (zonas verdes como el Parque Sarmiento, la Ciudad Universitaria y cercanía con las sierras.)</li> <li>• Existencia de un <b>fuerte sentimiento de identidad y pertenencia por parte de los ciudadanos</b> al conjunto de la ciudad y sus barrios.</li> <li>• <b>Patrimonio cultural con proyección nacional e internacional</b>. Singularidad histórica y de diversas manifestaciones culturales.</li> <li>• <b>Buena imagen exterior de la ciudad</b> asociada a la historia y cultura de la ciudad.</li> <li>• <b>Accesibilidad de los museos</b> para personas con alguna discapacidad.</li> <li>• <b>Importante oferta de espectáculos</b> con artistas nacionales e internacionales durante todo el año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Poca difusión y promoción de los productos y actividades que ofrece la Dirección de Turismo</b>, lo que provoca la falta de una identidad que evite las confusiones entre Córdoba Ciudad y Córdoba Provincia.</li> <li>• <b>Deficiencia del transporte público</b>.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

La ciudad de Córdoba posee un gran potencial para ser explotado. Es una ciudad multifacética, con numerosas y variadas cualidades, que hacen de la misma un destino turístico urbano con una impronta única. Ésta está marcada tanto por la historia y la cultura como también por su carácter académico y educativo, además de ser una importante sede de eventos y congresos. A su vez, cuenta con una amplia variedad de atractivos y de oferta turística y, si bien con ciertas deficiencias, se encuentra desarrollada en infraestructura y equipamientos para atender diferentes segmentos del mercado turístico. Posee una ubicación geográfica privilegiada, sumado a la conectividad internacional y de autopistas con las principales ciudades del país.

En resumen, a partir del diagnóstico realizado y de las variables contempladas, tanto desde el ámbito interno como externo, se hace notoria la necesidad de una planificación a largo plazo que contemple diversos aspectos de la misma, en la cual se busque mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno, maximizando las fortalezas de la ciudad. En este sentido, la combinatoria posible nos lleva a cuatro tipos de perspectivas futuras:



- Oportunidades generadas por el entorno exterior que pueden ser aprovechadas por las fortalezas internas, lo que conformaría una estrategia ofensiva.
- Amenazas del exterior contrarrestadas por las fortalezas interiores, lo que conformaría una estrategia defensiva.
- Oportunidades del exterior que pueden aprovecharse si se superan las debilidades del interior, lo que conformaría una estrategia de reorientación.
- Amenazas del exterior que no podrán contrarrestarse si no se superan las debilidades, lo que conformaría una estrategia de supervivencia.

## **5. LA MARCA CÓRDOBA Y SU IMPACTO EN LAS VARIABLES EXTERNAS**

La ciudad de Córdoba, de acuerdo al marco conceptual estudiado en la primera etapa de este trabajo, es una ciudad intermedia por la cantidad de habitantes y por el hecho de que no es la capital nacional de Argentina, pero configura un área metropolitana grande en su región geográfica. Asimismo, y como ha sido destacado, ejerce influencia en su territorio inmediato.

Tendremos en cuenta los elementos específicos, que son aquellos segmentos de la actividad económica sobre los cuales tiene impacto la propia evolución de la marca. La ciudad busca afuera, visitantes, empresas extranjeras e inversionistas, talentos y mercados de exportación. A nivel interno, está el grupo de ciudadanos, a los que también hay que convencer de los valores o ventajas de la ciudad, y son quienes tienen poder para legitimar a los poderes locales a través de los procesos electorales.

En este apartado se desarrollará un repaso sobre el impacto de la Marca Córdoba sobre el primer grupo; es decir, el impacto externo o sobre la actividad económica que genera la marca ciudad. Para poder realizar el análisis de la información recolectada y analizada, resulta necesario dividirla en dos segmentos.

- Los impactos planificados: En este apartado analizaremos el mercado turístico y de talentos, dado que la concepción de la Marca Córdoba los nombra, les genera un presupuesto y los mide. Esto nos permite poder llegar a resultados y a un análisis más profundo, ya que contaremos con estadísticos y definiciones de expertos en estos temas.

- Los impactos no planificados: Por el contrario, se destaca que no existió en la idea de los creadores de la Marca Córdoba la intención de influir en las variables mercado de exportación e inversión extranjera. Esto se debe a que no las incluyen en los fundamentos de la creación de la Marca. Por lo tanto, no existe un presupuesto asignado y tampoco estadístico específico, capaz de mostrar una evolución. Más allá de esto, se considera indispensable medirlos, continuando con el proceso de análisis planteados en el marco teórico. Es por eso que se recurrió a datos generales y, por sobre todo, al análisis de expertos.

## 5.1 El mercado turístico

*“La Marca Córdoba es trabajada por la Dirección de Turismo de la Municipalidad de Córdoba, entonces ya hay un logo que nos identifica en materia de turismo”*, como define la Licenciada Noelia Wayar (Directora de Relaciones Institucionales y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Córdoba) en la entrevista realizada para la presente tesis de maestría.

Córdoba combina modernidad y tradición. El centro cultural cordobés ha sido reconocido por la UNESCO al declarar a la Manzana Jesuítica, Patrimonio de la Humanidad en 2000, también fue declarada Capital Americana de la Cultura en el año 2006 y asumió el cargo de Secretaría Ejecutiva de las Merco ciudades en el período 1997-1998. En el marco de la XIX Cumbre de Mercociudades, las ciudades integrantes de la mencionada red internacional eligieron a la ciudad de Córdoba como coordinadora de la Unidad Temática de Turismo (UTT).

En cuanto a su tradición, está conformada por la llegada de inmigrantes de múltiples destinos que profesaban diferentes cultos y nuevos ritos, dando lugar a la diversidad religiosa y cultural de la ciudad. Ésta posee más de ochenta iglesias y templos, constituyendo un importante legado arquitectónico.

La ciudad cuenta con numerosos espacios al aire libre, centros comerciales, paseos de compras y ferias artesanales, espectáculos en vivo de artistas consagrados, cines y teatros, una importante oferta deportiva y de paseos guiados. Asimismo, hay una variada propuesta nocturna y un importante centro gastronómico de platos tradicionales y cocina internacional.

La ciudad de Córdoba es uno de los seis municipios de la República Argentina adaptados al Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) y distinguido por la exitosa implementación de las “Directrices de Gestión para Municipios Turísticos”, aplicación de estándares internacionales propuestos por el Ministerio de Turismo de la Nación para ciudades argentinas. Del mismo modo, asumió el compromiso de brindar servicios de accesibilidad turística a personas con discapacidad y proteger el ecosistema urbano, natural y cultural. Es de destacar, que el crecimiento de la actividad turística en los últimos años tiene un real impacto tanto en lo social, cultural como en lo económico.

De acuerdo a lo expresado por la Arquitecta Analía Righetti (Directora de Turismo Municipal), la Dirección de Turismo realizó tres pasos importantes:

En primer lugar, realizó el Primer Congreso Argentino de Prensa Turística Especializada, que brinda un espacio de capacitación y vinculación a profesionales relacionados con la prensa turística y promueve las cualidades turísticas de la ciudad de Córdoba entre los principales comunicadores del país. Cuenta con la presencia de destacados disertantes de nivel nacional e internacional. Esto posibilitó que los medios de comunicación nacionales abrieran las puertas a la ciudad de Córdoba y la reconocieran como ciudad turística. También se realizan diferentes gestiones con revistas internacionales, como National Geographic, para mostrarles la ciudad de Córdoba. El resultado fue que la destacaron como uno de los 20 destinos recomendados para visitar en el 2014.

En segundo término, una fuerte participación en la Red de Merco Ciudades, siendo Córdoba, actualmente, coordinadora del área de turismo, dándole una mayor visibilidad a nivel internacional. Dentro de esta área se generó el circuito del legado jesuítico, que permitió promocionar a la ciudad de Córdoba en lugares como por ejemplo Uruguay. Próximamente, se presentará el “Instituto de Turismo de Merco Ciudades” (público – privado), en el Festival de las Cataratas y está organizado por FE comercio, que es la Federación de Comercio más grande de Brasil. “Esto nos abre puertas desconocidas o inaccesibles para nosotros, porque yo incluso voy y presento este circuito Jesuita de Córdoba sin necesidad de armar un stand, ellos mismos me lo preparan” (Entrevista - Arq. Riguetti, 2015).

En tercer lugar, se profundizó la participación en la Feria Internacional de Turismo (FIT), que permite posicionar a Córdoba a nivel internacional como destino turístico. Por último, se trabaja en una presencia fuerte en FIT, donde Córdoba empezó a ser reconocida.

La Dirección trabaja tanto con los ciudadanos, con el objetivo de que conozcan la ciudad y su importancia turística, como con públicos externos, ya sea participando en ferias y eventos de turismo. Para ello, hay todo un diseño que desde que se creó la Marca, tiene una coherencia y una fuerza importante. “Cuando vamos a las ferias siempre llevamos alguna presentación artística: el primer año, básicamente trabajamos quarteto; el segundo, Córdoba ciudad diseño; y el tercer año, todo lo que tiene que ver con la gastronomía y la semana gourmet” (Entrevista - Arq. Righetti, 2015).

El municipio tiene un único presupuesto y muchas de las acciones que se llevan a cabo, como las pautas, no sale de la Dirección de Turismo sino de la Dirección de Prensa.

Con el objetivo de posicionar el destino turístico a través de la marca ciudad de “Córdoba TODO EN UNA”, la Dirección de Turismo lleva adelante diferentes acciones.

ACTIVIDADES DE LA DIRECCIÓN DE TURISMO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA		
ACCIONES	CANTIDAD	DETALLE
<i>Promocionar la actividad turística</i>	22 ferias y eventos	<p><b>Año 2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FITUR. Madrid.</li> <li>• Expo Eventos. Buenos Aires.</li> <li>• FIE expo Latinoamérica. Punta del Este</li> <li>• FIT. Buenos Aires.</li> <li>• Workshop ACAV. Córdoba.</li> <li>• Workshop Rosario y Santa Fe.</li> </ul> <p><b>Año 2014</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FITUR. Madrid a través de ORC.</li> <li>• Feria de Turismo de Berlín .</li> <li>• Presentación para Semana Santa en embajada Argentina Montevideo - comitiva con el Intendente.</li> <li>• FIE expo Latinoamérica. Perú a través de Bureau.</li> <li>• Expo Eventos. Buenos Aires.</li> <li>• FIT Buenos Aires.</li> <li>• Workshop ACAV. Córdoba.</li> <li>• Workshop ARAV Rosario.</li> <li>• Presentación Ciudad Córdoba en Rosario por convenio • Asociación Hotelera.</li> <li>• Workshop ASEAVyT Santa Fe.</li> <li>• Workshop AMAVyT Mendoza ORC.</li> <li>• Semana de Córdoba en Rosario.</li> <li>• Caminos y Sabores. Córdoba.</li> <li>• Encuentro Comisión Nacional.</li> <li>• Turismo de la Fe en Alta Gracia.</li> <li>• Presentación Corredor Jesuítico en Mercociudades Buenos Aires.</li> <li>• Cumbre Unión Iberoamericana de Municipios. Stand en San Juan.</li> <li>• Cumbre de Mercociudades Rosario. Presentación como ciudad. Coordinadora y folletería.</li> <li>• Promoción en Festival de Jesús María.</li> <li>• Promoción en Cosquín Rock.</li> <li>• Participación en Fam tour ORC y Cámara de Turismo Operadores Brasil.</li> <li>• Participación en Fam press hotel Azur Brasil.</li> </ul>
<i>Generar nuevas herramientas de comunicación y promoción turística.</i>	Numerosas herramientas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca Ciudad “Córdoba Todo en Una. Descubrila”</li> <li>• Rediseño de la Estrategia de Comunicación: del Destino (Trilogía del Turismo).</li> <li>• Diseño integral de folletería.</li> <li>• Video Institucional y página web de Destino Turístico.</li> <li>• 3 Redes Sociales.</li> <li>• Meses Temáticos.</li> </ul>

ACCIONES	CANTIDAD	DETALLE
<p><b>Organizar desde la Municipalidad de Córdoba eventos de interés turístico realizados en la Ciudad.</b></p>	<p>16 eventos</p>	<p><b>Año 2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desfile Real</li> <li>• Exhibición de destreza Loeb - Rally Mundial</li> <li>• Congreso de Prensa Turística Especializada</li> <li>• Festejo 440 años ciudad de Córdoba</li> <li>• Semana Gourmet</li> <li>• Presentación de Iñaki Urlezaga</li> <li>• Feria del Libro</li> </ul> <p><b>Año 2014</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desfile Real</li> <li>• Carnavales Barriales</li> <li>• Semana Gourmet</li> <li>• Festival Mundial de Choripán</li> <li>• Fiesta Bien Criolla</li> <li>• El Arranque. Bienvenida a estudiantes</li> <li>• Maratón de Córdoba</li> <li>• Feria Mercado de Arte Eggo</li> <li>• Feria del Libro</li> <li>• 2 Noches de los Museos</li> <li>• Desfile Sello DC</li> <li>• 24 hs. de Diseño</li> <li>• Córdoba Ciudad Diseño con ADEC</li> <li>• Una ciudad Todos los Pueblos (Colectividades inmigrantes)</li> <li>• Compartí lo mejor de vos (Evento Navidad)</li> </ul> <p><i>Se consideran los eventos organizados por la Municipalidad de Córdoba porque la ciudad tiene una gran oferta de eventos culturales.</i></p>
<p><b>Publicar el Destino en medios de prensa, locales, nacionales e internacionales</b></p>	<p>150 Gacetillas y notas (75 anuales)</p> <p>500 Publicaciones en medios locales nacionales e internacionales (250 anuales).</p> <p>100 Publicaciones en medios especializados (50 anuales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El <b>Congreso de Prensa Turística Especializada</b> y las presentaciones en <b>FIT</b> permitieron ampliar la agenda y presencia en medios nacionales e internacionales, muy importante para el posicionamiento del destino y aumentar la afluencia turística. El Congreso de Prensa Turística Especializada generó en <b>2013</b> un número inusual de publicaciones en medios turísticos especializados.</li> <li>Se pauta en medios prensa especializados en turismo o de difusión, por ejemplo en diario Clarín, revista Noticias.</li> <li>El trabajo para consolidar a la <b>Ciudad como Destino Turístico</b> generó interés de la prensa nacional e internacional general y especializada y publicaciones muy relevantes como la de NAT GEO indicando a la ciudad de Córdoba como <b>uno de los 20 destinos recomendados para visitar en 2015</b>. (esta nota fue gestionada por la Dirección de Turismo Municipal).</li> <li>La disminución en gacetillas enviadas y aumento de</li> </ul>

ACCIONES	CANTIDAD	DETALLE
<i>Publicar el Destino en medios de prensa, locales, nacionales e internacionales</i>		<p>publicaciones demuestra mayor eficiencia, interés y repercusión en los temas que comunica la Dirección de Turismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se afianzaron los contactos de prensa para las notas especiales, logrando periodicidad.</li> <li>• Mayor integración de la tarea de prensa con el trabajo en redes, aumentando los contactos de prensa que toman los perfiles de redes como fuente.</li> </ul>
<i>Promocionar el Destino Turístico en internet (Principal medio de elección del destino con difusión global).</i>	<p>Facebook 5.000 Nuevos Fans (2.500 anuales) 900 publicaciones Twitter (450 anuales) 2.000 Nuevos Fans (1.000 anuales) 1.000 Publicaciones (500 anuales)</p>	<p>Se trabaja en el posicionamiento de destino para lo cual se consideran a las <b>redes sociales</b> y <b>web</b> como herramientas muy importantes que los turistas utilizan para decidir.</p> <p>Recientemente <b>Trip Advisor</b> ha distinguido a la Ciudad de Córdoba como uno de los 10 destinos en auge de Sudamérica.</p>
<i>Desarrollar nuevos productos turísticos</i>	<p>Creación de 3 productos + la consolidación de un producto.</p>	<p><b>Año 2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política <i>Córdoba Gourmet</i></li> <li>• <i>Semana Gourmet</i></li> <li>• Delimitación de 8 Áreas Gastronómicas</li> <li>• Folleto de Gastronomía y sus áreas</li> <li>• Presentación en Mercado Norte y Mercado Central</li> <li>• <i>Circuito Gastronómico Jesuítico</i></li> </ul> <p><b>Año 2014</b></p> <p>Un producto con consolidación: <i>Gastronómico - Córdoba Gourmet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crearon 3 productos:</li> <li>-1 <i>Producto internacional en Desarrollo: Corredor Sudamericano del Legado Jesuítico</i> como Formación del Papa Francisco – Propuesto en Mercociudades por Dirección de Turismo de Córdoba.</li> <li>-2 productos en desarrollo con ADEC: <i>Córdoba Ciudad Diseño y Turismo Accesible</i>.</li> </ul> <p>La consolidación de un producto turístico es un proceso a mediano plazo.</p>
<i>Acciones para consolidar productos turísticos existentes: TURISMO CULTURAL Y RELIGIOSO.</i>	<p>Participación en eventos, capacitaciones y promociones de turismo religioso.</p>	<p>La Dirección de Turismo ofrece <i>visitas guiadas gratuitas con temáticas religiosas y culturales</i>, pero se tiene en cuenta que la cantidad no genere competencia con los guías independientes de la ciudad.</p>

ACCIONES	CANTIDAD	DETALLE
<i>Acciones para consolidar productos turísticos existentes: <b>TURISMO DE REUNIONES.</b></i>	<i>1° lugar del interior del país. 24° lugar entre 106 ciudades americanas. 126° a nivel mundial entre 336 ciudades del mundo.</i>	La Dirección de Turismo tiene un <i>programa de Asistencia a Turismo de Reuniones</i> donde se ofrecen visitas guiadas protocolares, material turístico, stand de información turística y difusión de eventos de turismo de reuniones, de acuerdo a las características y envergadura del evento.
<i>Acciones para Consolidar Productos Turísticos Existentes: <b>TURISMO IDIOMÁTICO</b></i>	267 estudiantes de Español para extranjeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del <i>Programa Bienvenido Córdoba Ciudad</i> en <i>Universidad Católica de Córdoba</i>.</li> <li>• Entrega de material a <i>Programa Pecla</i> de la <i>Universidad Nacional de Córdoba</i>.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos del Plan de Metas de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de Córdoba.*

La Dirección de Turismo trata de mantener relación con otras instituciones ya sean públicas o privadas, realizando diferentes actividades en relación al turismo. Se trabaja en conjunto y hubo una decisión política que consideró al turismo como una actividad económica y no solo como una actividad de ocio. En función de eso, cambió la actitud que tiene la Intendencia hacia la Dirección de Turismo, contando con el material y el apoyo para trabajar (Entrevista - Arq. Righetti, 2015).

**Sector Privado:** Participan junto con la Dirección de Turismo auspiciando, financiando y compartiendo conocimientos e ideas para la consecución de diferentes actividades. Realizan actuaciones en conjunto con organismos como el Bureau de Córdoba y la Federación Empresaria Hotelera gastronómica de la República Argentina, entre otros.

**Sector Académico y Organizaciones No Gubernamentales:** Trabajan en conjunto para el desarrollo de productos y para la implementación de estrategias de comunicación.



**Agencia Córdoba Turismo:** La Dirección ha unificado su calendario de promoción con el Calendario de Promoción Turística de esta institución, con la cual desarrollan acciones conjuntas para productos turísticos y mesas de informes, que se localizan en la ciudad. Además de asistir conjuntamente a distintas ferias y congresos, la Agencia Córdoba Turismo realiza diversas actividades promocionales junto con la Dirección de Turismo de la ciudad de Córdoba, ya que es una localidad muy importante para la Provincia en materia turística.

**Ministerio de Turismo de la Nación:** La Dirección intenta seguir las directrices que le plantean (por ejemplo, Directrices de Gestión Pública de Municipios) y trata de aprovechar los diferentes planes, productos turísticos y acciones de promoción que este ente presenta.

Cabe destacar que la medición de las actividades llevadas a cabo por la Dirección de Turismo es realizada través del Observatorio Turístico. En palabras de la Arq. Righetti (2015): “Evaluamos de una manera no intuitiva y sabemos cuánta gente paga alojamiento. Pero no contamos con un porcentaje exacto de cuanta gente va a casa de familia, calculamos que entre el 20% y 30 %”.

El motivo principal de visita a la ciudad, tanto de los extranjeros como de turistas nacionales, es “vacaciones/ocio”. En el caso de los extranjeros le sigue la razón “estudio”, mientras que en los nacionales es “visitar familia”. Ambas precedencias tienen igual representación en “trabajo 12%”, “deporte 1%” y “congresos 4%.”

A lo largo del año 2013, la ciudad recibió visitantes de 44 países diferentes, el 71% de los turistas lo aportaron en orden de importancia: Chile, Brasil, Estados Unidos, España, Uruguay, Francia, Perú y México. Los restantes 36 países contaron con una representación de 0,8% cada uno. El 31% de los turistas extranjeros declararon viajar solos hospedándose mayoritariamente en hostels (33%), le siguen hoteles de 3 y 4 estrellas con un 13% cada uno<sup>10</sup>.

### 5.1.1 El tránsito de pasajeros

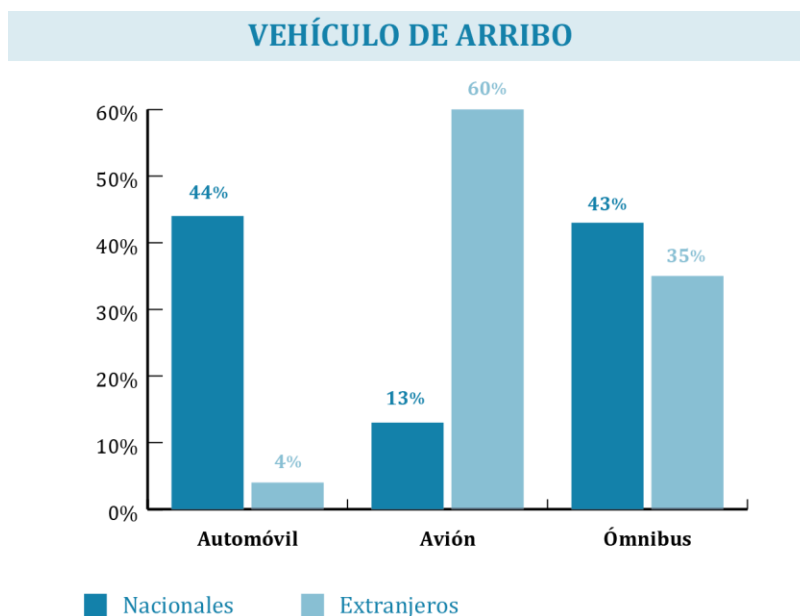
El aeropuerto de la ciudad de Córdoba emite y recibe vuelos de los siguientes destinos, según cada aerolínea que los opera (Aeropuertos Argentina 2000):

---

<sup>10</sup> Datos extraídos del informe Balance 2013. Encuestas de Demanda Turísticas del Observatorio Turístico, Municipalidad de Córdoba, 2014.

- Aerochaco/Macair jet: Villa María y Resistencia (no son vuelos diarios).
- Aerolíneas Argentinas: Aeroparque (entre 7 y 8 vuelos diarios); Ezeiza (un vuelo por día); Comodoro Rivadavia, vía Mendoza (un vuelo diario).
- Austral: Aeroparque (2 vuelos por día); Iguazú, vía Salta (no diariamente).
- Lan: Aeroparque (entre 4 y 5 vuelos por día); Lima, Perú (un vuelo diario); Santiago de Chile (2 vuelos por día).
- Sol: Rosario (diariamente un vuelo); Comodoro Rivadavia (un vuelo por día).
- Copa: Panamá (no son vuelos diarios, pero sí frecuentes).
- Gol: San Pablo (vuelo no diario).

La terminal de ómnibus, ubicada al oeste del área central, viabiliza el transporte de pasajeros a nivel provincial, nacional e internacional. Se encuentra bordeada por el Boulevard Juan Domingo Perón, el Boulevard Arturo Illía, la calle Tránsito Cáceres y la Avenida Poeta Lugones, las cuales permiten que la terminal se conecte con rutas nacionales y provinciales. La administración de la terminal es llevada a cabo por la empresa NETOC S.A. (NETOC, 2004).



*Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba (2014).*

### 5.1.2 Centro de convenciones y congresos

La ciudad de Córdoba tiene una ubicación estratégica en el centro del país, ofreciendo todo para la organización de eventos, congresos, exposiciones y ferias; disponiendo de la más variada gama de servicios específicos para eventos. La ciudad posee un clima favorable durante todo el año, sumado a su vasta infraestructura hotelera, buena conectividad nacional e internacional, presencia de restaurantes y espectáculos de nivel internacional. Para ello, cuenta con el apoyo oficial de la Dirección de Turismo del gobierno de la ciudad y el trabajo conjunto con el Córdoba Convention & Visitors Bureau y la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Córdoba, garantizando de este modo el buen desarrollo de los eventos.

Córdoba es, según la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA) 2012, *el primer destino de reuniones del interior del país y segundo en el contexto nacional*, detrás de Buenos Aires; ocupando el lugar 33 entre 90 ciudades americanas. Comparte este puesto con Los Ángeles y supera a Belo Horizonte, Florianópolis, Guadalajara, Viña del Mar, Miami y San Antonio. La arquitecta Righetti (2015) explica:

En Córdoba desarrollamos mucho el turismo de reuniones, los que vienen son empresarios, académicos, profesionales y altos mandatarios. Ellos se sorprenden de todo lo que se puede hacer acá, se sorprenden porque es una ciudad llena de vida y de actividades, se van con una imagen muy positiva. El que viene a un congreso, tal vez vuelve de vacaciones, y se lleva una buena impresión, o vienen a vivir acá o como alternativa de inversión.

Por otro lado, Córdoba posee una ubicación estratégica en el corredor bioceánico del MERCOSUR, con conexiones y vuelos regulares directos (internacionales y nacionales) a las principales ciudades de Latinoamérica (Panamá, San Pablo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Santiago de Chile, Montevideo y Lima) y del país (Buenos Aires, Rosario, Tucumán, Mendoza, Salta, Iguazú y Resistencia). Además cuenta con una estación terminal de ómnibus, trenes y una importante red vial de accesos rápidos a los principales centros turísticos de la provincia.

Según los datos arrojados por la Municipalidad de Córdoba, la ciudad cuenta con:

- Cinco predios feriales, que suman un total de 319.269 metros cuadrados de superficie, de los cuales 38.700 m<sup>2</sup> son cubiertos. En total estos predios pueden albergar una capacidad máxima de 63.850 personas (Municipalidad de Córdoba, 2008).

- Cinco centros de convenciones, con un total de 34 salones distribuidos en 6.553 m2 y con una capacidad máxima total de 6.878 personas (Municipalidad de Córdoba, 2008; Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba, 2010).
- Quorum Hotel y Spa, con doce salones que alcanzan una capacidad de 4.000 personas en auditorio, salones auxiliares y espacios descubiertos. Ofrecen también gran amplitud de servicios para eventos (Quorum Córdoba Hotel).
- 39 establecimientos, que ofrecen un total de 81 salones y auditorios con una capacidad máxima total de alrededor de 14.000 personas.

Entre estos establecimientos se destacan los siguientes: Córdoba Conventions and Visitors Bureau, salones y auditorios en diferentes hoteles de la ciudad, venues en universidades (Universidad Nacional de Córdoba, Universidad Empresarial Siglo 21 y Universidad Católica de Córdoba) y venues inusuales (teatros, cines, centros culturales, museos y los estadios deportivos con los que cuenta la ciudad).

PREDIOS FERIALES DE LA CIUDAD
Predio Ferial Córdoba
Prefio Ferial FORJA
ORFEO SUPERDOMO Córdoba
Complejo PAJAS BLANCAS CENTER
Vieja Usina

*Fuente: Elaboración propia en base a Municipalidad de Córdoba (2008).*

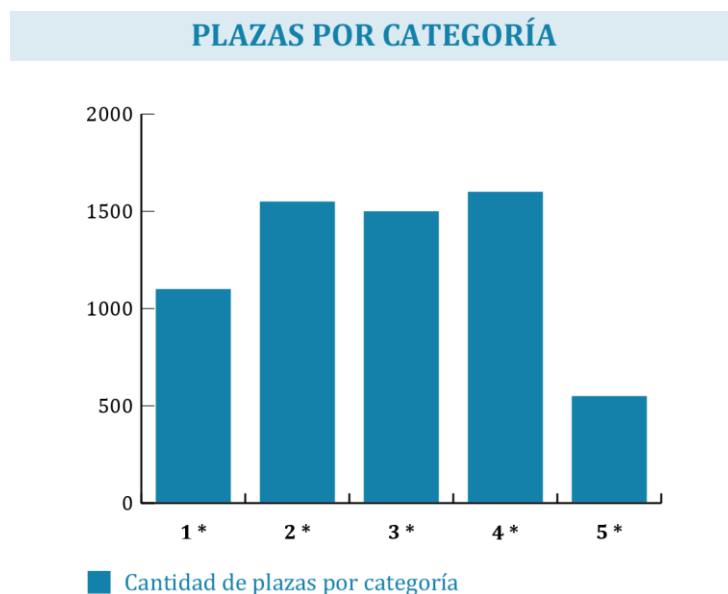
Finalmente cabe destacar, en base a lo expuesto y a los gráficos que se presentan a continuación, el carácter turístico de la marca ciudad. En palabras de la Arq. Righetti (2015):

La Marca Córdoba está pensada solamente como marca turística, no se nos ha ocurrido que atraiga capitales o inversión. A lo mejor con el tiempo, este posicionamiento de la Marca puede llegar a permitir otro tipo de posibilidades. Nosotros, por ejemplo, estamos trabajando un reconocimiento interno del cordobés sobre Córdoba como ciudad turística.

De este modo, el principal desafío que enfrenta la gestión es lograr la continuidad, que los ciudadanos y demás actores involucrados se apropien de la Marca, más allá de la Municipalidad. Esto tiene que ver con identificar lo ya hecho, su valor, mantenerlo y construir en función de ello.

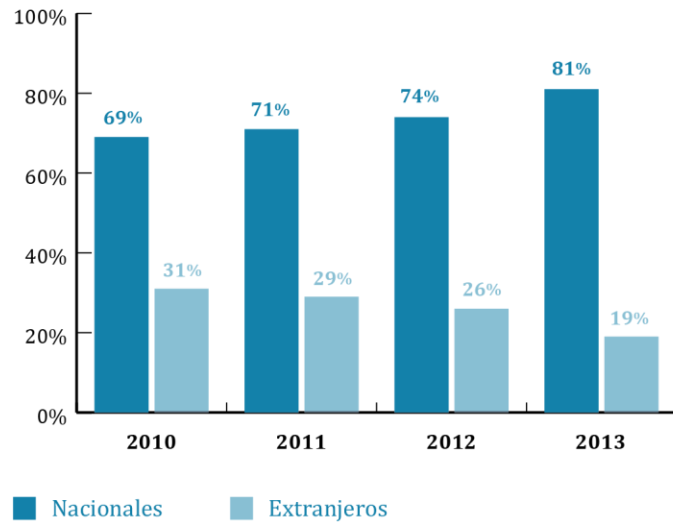
AÑO	CANTIDAD DE PLAZAS
2009	10.896
2010	10.986
2011	11.498
2012	11.561
2013	11.904

*Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba (2014).*



*Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba (2014).*

## PROCEDENCIA DE TURISTAS



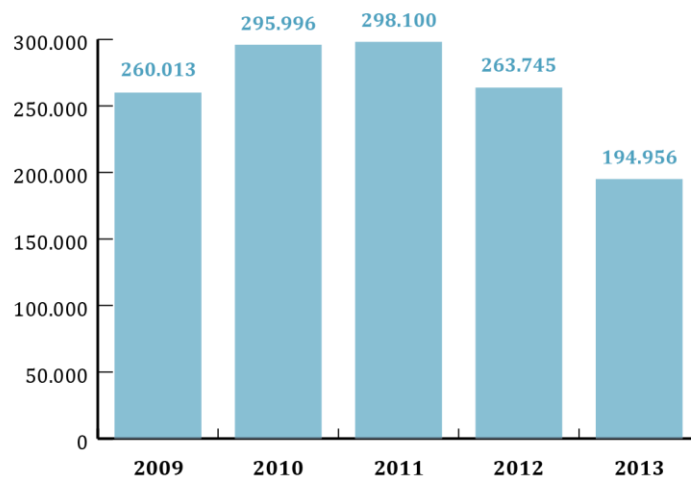
Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba (2014).

## TURISMO INTERNACIONAL



Fuente: Elaboración propia en base a Indec (2014).

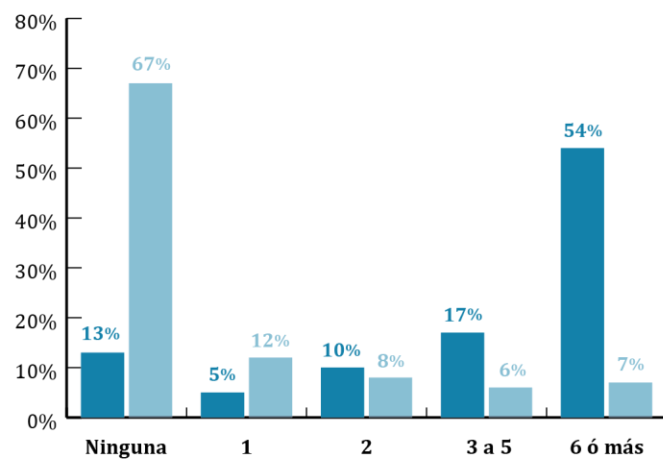
### TOTAL TURISTAS EXTRANJEROS



■ Total turistas extranjeros

Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba (2014).

### GRADO DE REPETITIVIDAD



■ Nacionales ■ Extranjeros

Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba (2014).

## 5.2 El talento

Uno de los objetivos de la Marca Córdoba es *la atracción de talentos a la ciudad*, para ello se participa en ferias y eventos con el objetivo de darla a conocer. Se realizaron numerosas actividades en cuanto a la difusión de la Marca, con el fin de atraer talentos, a saber:

ACTIVIDADES PARA LA ATRACCIÓN DE TALENTOS A LA CIUDAD DE CÓRDOBA
<b>FERIAS</b>
Expolingua, Expobelta, Association of International Educators (NAFSA), American Association of Teachers of Spanish and Portuguese (AATSP), European Association for International Education (EAIE).
<b>MISIONES INSTITUCIONALES</b>
San Pablo, Belo Horizonte, Porto Alegre y Curitiba, Brasilia y Salvador, Mathinos y Vitoria, San Pablo y Florianópolis.
<b>ALIANZAS PÚBLICO - PRIVADAS</b>
ProCba, INPROTUR, GOL, Ministerio de Educación de la Nación, Asociaciones estatales de Profesores.
<b>FAM TOURS CON AGENCIAS DE VIAJE</b>
<b>CAPACITACIONES, ESTADÍSTICAS ANUALES Y EVENTOS</b>
<b>VISITAS TÉCNICAS DE PROFESORES DE ESPAÑOL</b>
<b>REUNIONES MENSUALES CON NUESTRA OFERTA</b>
<b>MATERIAL GRÁFICO INSTITUCIONAL</b>
<b>2015 · EVENTOS PREVISTOS</b>
<b>1. Misión de Escuelas de Español y Universidades</b> , una semana en San Pablo. Última semana de Julio. <b>2. Visita a Córdoba de un grupo de profesores alemanes de español</b> , en representación de centros y universidades germanas. Última semana de Agosto.

*Fuente: Elaboración propia en base entrevista a Adrián Bozzoletti (2015).*

La atracción de talentos mediante la llegada de alumnos extranjeros a la ciudad tiene como objetivo, en palabras de la Licenciada Viviana Arias (Gerente del área de Cooperación Internacional de la Agencia ProCórdoba): “Posicionar a Córdoba como destino turístico,



educativo, universitario, de la enseñanza del idioma español (...) contribuye mucho a que se sepa dónde está localizada Córdoba y cuáles son sus fortalezas”.

El primer pilar sobre el cual la Marca Córdoba desarrolla su atracción de talento es la Universidad Nacional de Córdoba (UNC). Posee características que la destacan por sobre otras plazas, debido a su prestigio y antigüedad, ya que fue fundada en el año 1613, siendo la primera universidad del país y la tercera en Sudamérica. Actualmente, se forman 110.000 estudiantes de diversas procedencias, en las 250 carreras de grado y posgrado. Está conformada por 13 facultades, 100 centros de investigación y servicios, 25 bibliotecas y 16 museos. La UNC posee aproximadamente 270 Convenios de cooperación internacional y, anualmente, en su seno se ejecutan 1.500 proyectos de investigación y vinculación<sup>11</sup>. Por todos estos motivos, a la hora de salir al exterior en busca de talentos se la considera como estandarte.

En la actualidad, la ciudad de Córdoba es la segunda plaza receptora de estudiantes extranjeros en Argentina, después de Buenos Aires. En los estadísticos desde el 2007 hasta el 2013, se observa una curva ascendente en la cantidad de arribos de alumnos extranjeros. Adrián Bozoletti, Encargado del Área de Turismo Idiomático de la Provincia de Córdoba, manifestó en la entrevista que esto se debe a varios motivos. En primer lugar, la historia de la UNC, como fue analizado anteriormente, y su única presencia en el país por 200 años prácticamente, hasta la fundación de la Universidad de Buenos Aires. Asimismo, por el hecho histórico de la Reforma de 1918 y su expansión por el resto de América. En segundo lugar, se presentan dos factores: mayor seguridad urbana y conveniencia económica (precios más bajos), en comparación con Buenos Aires y Mendoza. En tercer lugar, mencionó la tradición universitaria de la ciudad y el alto porcentaje de población estudiantil de la ciudad.

Asimismo, Adrián Bozoletti (2015) resaltó las conexiones nacionales e internacionales terrestres y aéreas de la provincia, debido a su ubicación geográfica en el centro del país.

En cuanto al contexto externo, es de destacar un entorno general favorable gracias a dos leyes. Por un lado, la Ley de Idioma Español en Brasil que, a partir de 2010, permite que cualquier no hispano parlante pueda rendir los dos exámenes internacionales que existen en el

---

<sup>11</sup> La UNC en cifras. Datos actualizados a febrero de 2014.

mundo de español. Por otro lado, la nueva Ley de Migraciones N° 25.871<sup>12</sup>, en el Artículo 7° expresa: “En ningún caso la irregularidad migratoria de un extranjero impedirá su admisión como alumno en un establecimiento educativo, ya sea éste público o privado, nacional, provincial o municipal, primario, secundario, terciario o universitario”.

Otro factor externo a mencionar es que Argentina posee, en este momento, un tipo de cambio favorable con respecto al dólar y euro, para el turismo receptivo.

Adrián Bozzoletti puntualiza:

Hay una ventaja generada por la Marca Córdoba para la llegada de estudiantes extranjeros. Cuando vamos a otros lugares, como Brasil, vemos que tienen una idea y asocian a Córdoba con un ambiente universitario y de estudiantes, por la Marca y la antigüedad de la universidad. Además, si bien no lo reconocen antes de llegar, valoran mucho esa ciudad intermedia que es Córdoba, que no es Buenos Aires, con más de 7 millones de habitantes, ni un pueblo de 5 mil.

Entonces, la Marca Córdoba tiene un impacto positivo no solo favoreciendo la atracción de talentos, sino también estableciendo una relación y un reconocimiento de la Marca y la ciudad en el extranjero (Entrevista - Adrián Bozzoletti, 2015).

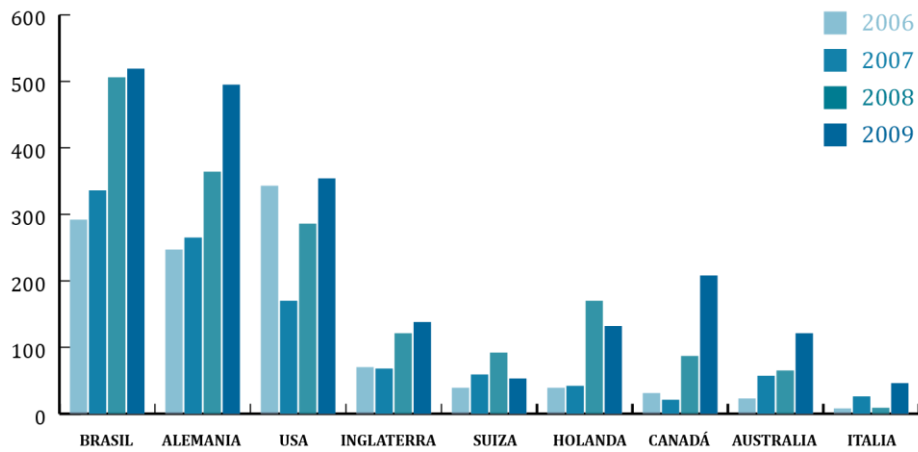
Por último, Bozzoletti destacó:

Una ventaja cualitativa, que no se puede hacer valer desde el punto de vista meramente económico, es el gran porcentaje de estudiantes que vienen a Córdoba. Estos, el día de mañana, son los futuros profesionales que van a liderar las empresas y que van a ser formadores de decisiones y de opiniones. Entonces, si nos sirve el boca a boca de opiniones respetables. Son embajadores de Córdoba una vez que se vuelven a su país y esto para nosotros es muy fuerte y valedero.

---

<sup>12</sup> Ley sancionada el 17/12/2003, promulgada de hecho el 20/01/2004 y publicada en el BO el 21/01/2004. Reglamentada en mayo de 2010 por el decreto N° 616/2010. Dicho decreto fue publicado en el BO el 03/05/2010.

## PROCEDENCIA DE LOS ALUMNOS



*Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba (2010).*

### 5.3 Mercado de exportaciones

El mercado de exportaciones se encuentra dentro de las variables externas no planificadas o consideradas por la actual Marca Córdoba. De este modo, las exportaciones no se miden de manera desagregada para la ciudad de Córdoba y, por lo tanto, se toman en consideración los datos de la Provincia expresados en el documento “Córdoba, una ciudad en cifras”, emitido por la Municipalidad de Córdoba.

Si bien, en Argentina se han realizado estudios de Marca País, en el caso de la provincia de Córdoba no se ha implementado. La Lic. Viviana Arias manifiesta: “Sobre la imagen de la Provincia, de su nivel productivo y sus empresas a nivel internacional, se hacen acciones de posicionamiento que tienen como finalidad hacer una Marca Córdoba” (Entrevista, 2015).

En todas las áreas de gobierno y en todo lo que tiene que ver con un contacto internacional, se busca fortalecer la presencia de Córdoba en el exterior, pero sin un criterio definido. En el caso específico de la Agencia ProCórdoba, al ser un área vinculada totalmente a las relaciones internacionales y al comercio internacional, su meta es la proyección de la imagen de Córdoba en el exterior. La agencia tiene como principal objetivo favorecer la inserción internacional de las empresas, fundamentalmente de las pymes.

ProCórdoba posee dos áreas: por un lado, Promoción Comercial, que organiza las acciones operativas en el extranjero; es decir, la participación en ferias en el exterior, rondas de negocios, asesoramiento técnico y capacitación de gestión de empresas para exportar. Por otro lado, Cooperación y Relaciones Internacionales, cuyo principal componente es posicionar a Córdoba, sus sectores productivos y empresas.

La Lic. Viviana Arias puntualiza:

Cuando estamos en el exterior notamos que hay que comenzar a presentarse institucionalmente, como Argentina, Córdoba, ProCórdoba, nuestros sectores productivos y las empresas. Entonces, esa es la fortaleza como institución y como Área de Comercio Exterior, donde uno va realizando como una punta de lanza para comenzar posicionar a Córdoba dentro del mercado externo. De ese modo, se hace el gran paraguas institucional por el que corren después todos los sectores productivos de las empresas.

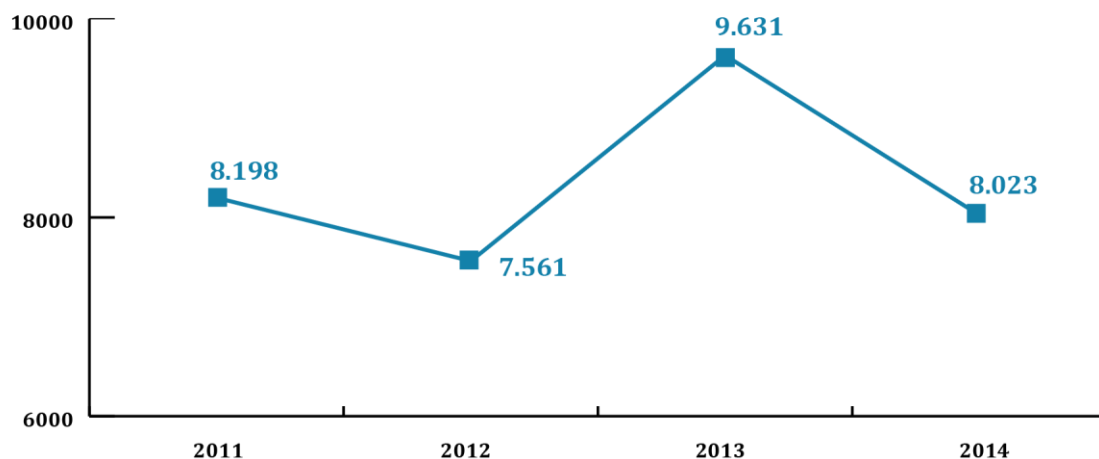
En cuanto a las exportaciones, el monto exportado por Córdoba significa aproximadamente el 12% del total país. Durante los primeros nueve meses de 2011, el monto total con origen en la provincia de Córdoba alcanzó los 8.190 millones de dólares, un 28% superior en relación al mismo período del año previo y 50% mayor que 2009. Sin embargo, tomando el mismo periodo en el 2012, el monto total de exportaciones con origen en la provincia de Córdoba alcanzó los 7.561 millones de dólares, esto es un 7,7% inferior. En este sentido, en los primeros once meses de 2013, el monto total de exportaciones con origen en la provincia de Córdoba alcanzó los 9.631 millones de dólares, aumentando un 3,2% (Informe Agencia ProCórdoba, 2014).

Las exportaciones de Córdoba en el mismo periodo en el 2014, presentaron una caída del 18,5% respecto a igual período del año anterior, alcanzando un monto de 8.023 millones de dólares. Es decir, que las exportaciones de Córdoba no solo no aumentaron significativamente, sino que por el contrario han tenido cierta tendencia a la baja.

Los principales productos que exporta la provincia son: manufacturas de origen industrial (vehículos, automóviles terrestres, partes y piezas de vehículos y tractores), manufacturas de origen agropecuario (subproductos oleaginosos de soja, soja y maíz) y productos primarios. Los principales destinos de las exportaciones de Córdoba son Brasil y China.

Desde la Agencia ProCórdoba señalan que actualmente hay dificultades para exportar, esto depende a nivel nacional por la política comercial y por un entorno externo regulado. Sin embargo, se continúa trabajando, apoyando a las empresas para que exporten y participando en foros, ferias y misiones. Se invierte principalmente en capacitación, para que cuando se pueda exportar, las empresas y en especial las pymes ya estén capacitadas. Esto impacta en un fortalecimiento de Córdoba, su sector productivo y universitario. “ProCórdoba es un organismo de promoción de exportaciones, no hacemos política comercial externa porque no es nuestra competencia, es una competencia a nivel nacional. Entonces, si restringen las importaciones o el cupo de exportaciones, no es un área de incumbencia de la agencia” (Entrevista – Lic. Viviana Arias, 2015).

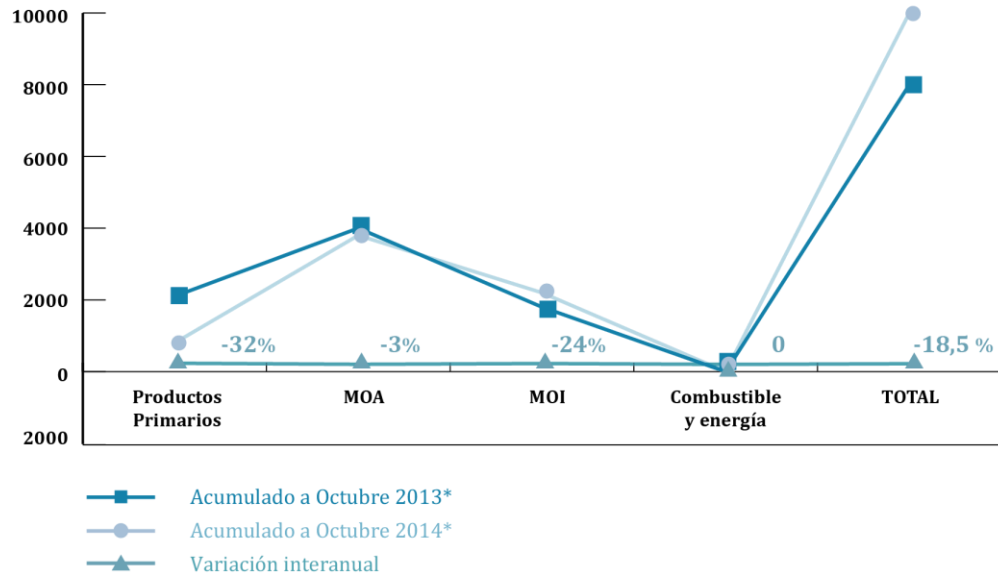
#### EXPORTACIÓN EN MILLONES · PROVINCIA DE CÓRDOBA



*Fuente: Elaboración propia en base a Informe Exportaciones ProCordoba (2015).*

## EXPORTACIÓN POR GRANDES RUBROS

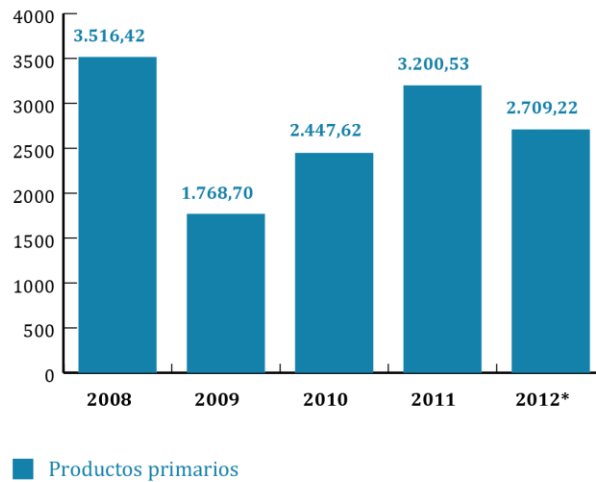
Millones de dólares FOB · Provincia de Córdoba



Fuente: Elaboración propia en base al Informe Ministerio de Estadísticas y Censos, Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2015.

## PRODUCTOS PRIMARIOS

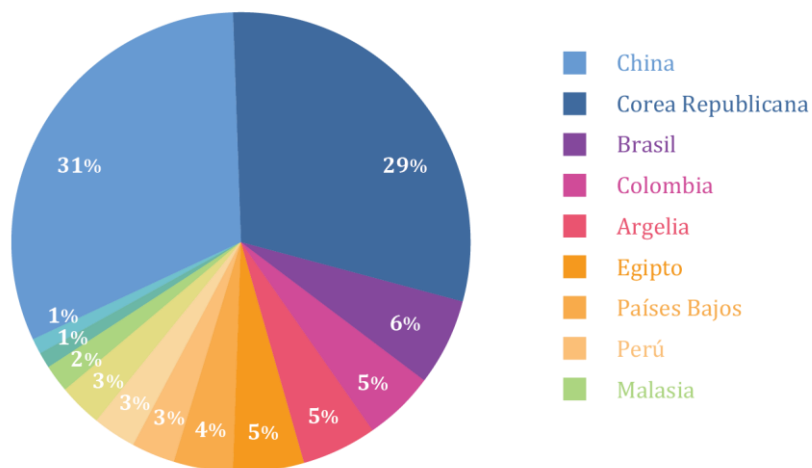
Millones de dólares FOB · Provincia de Córdoba



Fuente: Elaboración propia en base al Informe Ministerio de Estadísticas y Censos, Gobierno de la Provincia de Córdoba (2015).

## DESTINO EXPORTACIONES PRODUCTOS PRIMARIOS

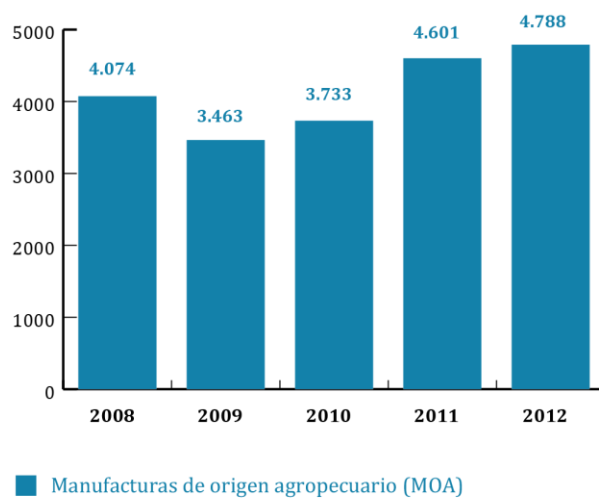
Millones de dólares FOB · Provincia de Córdoba



Fuente: Elaboración propia en base al Informe Ministerio de Estadísticas y Censos, Gobierno de la Provincia de Córdoba (2015).

## MANUFACTURAS DE ORIGEN AGROPECUARIO (MOA)

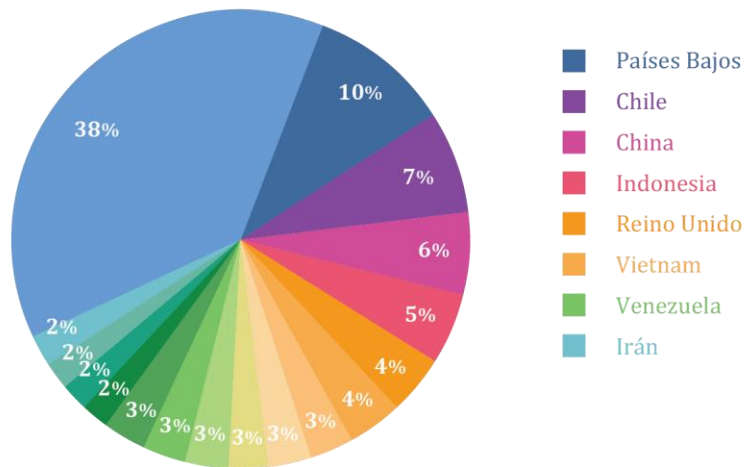
Millones de dólares FOB · Provincia de Córdoba



Fuente: Elaboración propia en base al Informe Ministerio de Estadísticas y Censos, Gobierno de la Provincia de Córdoba (2015).

## DESTINO EXPORTACIONES MANUFACTURAS DE ORIGEN AGROPECUARIO (MOA)

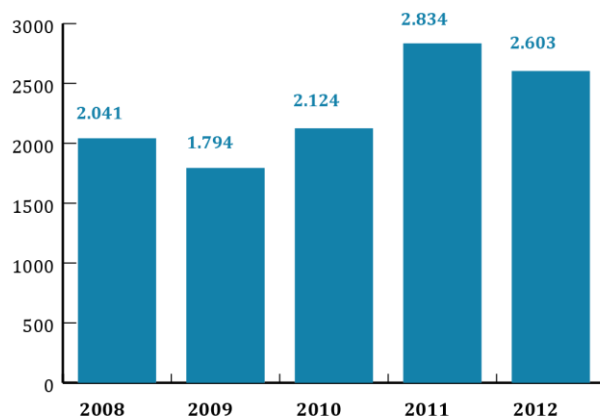
*Millones de dólares FOB · Provincia de Córdoba*



*Fuente: Elaboración propia en base al Informe Ministerio de Estadísticas y Censos, Gobierno de la Provincia de Córdoba (2015).*

## MANUFACTURAS DE ORIGEN INDUSTRIAL (MOI)

*Millones de dólares FOB · Provincia de Córdoba*



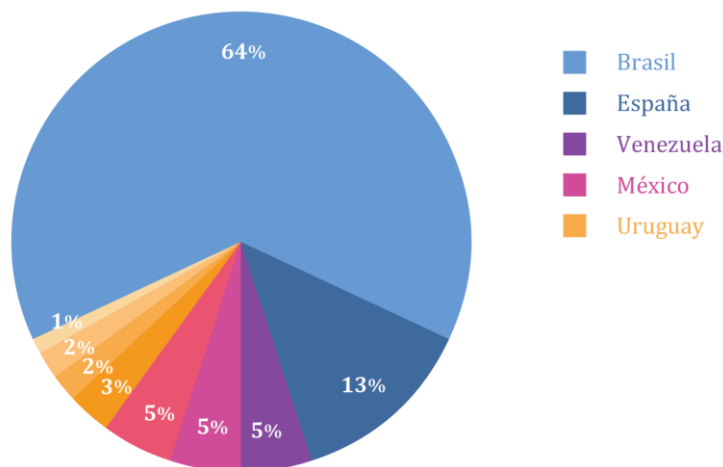
■ Manufacturas de origen industrial (MOI)

*Fuente: Elaboración propia en base al Informe Ministerio de Estadísticas y Censos, Gobierno de la Provincia de Córdoba (2015).*



## DESTINO EXPORTACIONES MANUFACTURAS DE ORIGEN INDUSTRIAL (MOI)

Millones de dólares FOB · Provincia de Córdoba



Fuente: Elaboración propia en base al Informe Ministerio de Estadísticas y Censos, Gobierno de la Provincia de Córdoba (2015).

### 5.4 Inversión Extranjera Directa

La Marca Córdoba, cuando fue diseñada, no contempló la variable externa Inversión Extranjera Directa, debido a que fue trabajada exclusivamente por la Dirección de Turismo y sin considerar la transversalidad necesaria a todas las áreas. Por lo tanto en los hechos, no hay una marca para usar de modo indistinto en todos los ámbitos. Noelia Wayar puntualiza:

La Marca Córdoba ha sido muy trabajada por la Dirección de Turismo de la Municipalidad de Córdoba (...) ese logo y esa imagen de Córdoba, uno define si lo usa o si utiliza una más institucional, por lo cual te das cuenta que es netamente turística. Por ejemplo, si hay eventos en los que intervienen embajadas, porque ellos van a expresar cuáles son sus potencialidades en materia comercial, nosotros no ponemos la imagen de Córdoba turística, ponemos el logo de la Municipalidad.

Es importante destacar que en Argentina no se mide de manera desagregada la inversión extranjera, por lo tanto no se dispone de datos específicos de la ciudad o de la provincia.

Durante la década de los ´90 en la provincia de Córdoba, la llegada de inversiones a la ciudad tiene que ver con la imagen de ésta asociada estrechamente a la industria y los recursos humanos capacitados. Además del sector automotriz, Córdoba cuenta con empresas que diseñan, desarrollan, fabrican, instalan, arman, mantienen y reparan equipos electrónicos; siendo pionera en el área de la industria informática, tanto en hardware como en software.

El gobierno realiza diferentes ofertas para la radicación de empresas, como por ejemplo Intel en la ciudad y provincia. Entre las ventajas que presenta Córdoba para la radicación de estas empresas se encuentran la Ley de Producción de Software (Ley N° 25856) y la Ley de Promoción de la Industria de Software (Ley N° 25922).

Es importante indicar que los atractivos que presenta la ciudad de Córdoba en términos de calidad de la fuerza de trabajo no se reducen a la formación en las universidades, sino también al aprendizaje directo en alrededor de 190 empresas que desarrollan, fabrican, arman, instalan, mantienen y/o comercializan productos de hardware y software con un alto contenido de ingeniería. Entonces, la calidad de la mano de obra, la legislación con sus implicancias en beneficios fiscales y la reducción de costos laborales, atrajeron inversiones extranjeras.

Ahora bien, el insuficiente ahorro interno que se genera en la economía argentina y la incapacidad del sector público y privado por lograr niveles de inversión elevados (por encima del 25% del PBI), aumenta la dependencia de la inversión extranjera directa (IED) en el país. Sin embargo, mientras que en Argentina desde el cuarto trimestre de 2011 al tercer trimestre de 2012, la IED representa un 1,4% del PBI, en otros países de la región asume una proporción mucho mayor (El Balance de la Economía Argentina. Bolsa de Comercio de Córdoba, 2014).

En los últimos cinco años, se ha registrado una importante disminución en los flujos de Inversión Extranjera Directa. De hecho, en los nueve primeros meses del año 2013 el BCRA informó una caída interanual del 27,4% en los flujos de inversión extranjera directa proveniente desde el exterior. Entre los meses de enero y septiembre de 2013, llegaron capitales por un total de aproximadamente 2.000 millones de dólares, notablemente menor a los 2.700 millones afectados bajo este concepto en los años 2008 y 2012 (El Balance de la Economía Argentina. Bolsa de Comercio de Córdoba, 2013).

En el año 2012, los flujos de ingresos netos de inversión extranjera directa (IED) alcanzaron los US\$ 12.378 millones, que representó el 2,6% del Producto Interno Bruto (PIB) del año, valor levemente superior al registrado el año anterior. En estos valores se incluyó, considerando a valores contables, la desinversión por cambio de manos dispuesta por la Ley 26741 de parte del paquete accionario de YPF (BCRA, 2012).

Esta caída se debe, más allá de la tasa de interés que ofrece Argentina, a cuestiones vinculadas a oportunidades de desarrollo productivo, con tasas de retorno esperadas en función del desenvolvimiento de la actividad económica. El Balance de la Economía Argentina:

Desde el 2010, las condiciones macroeconómicas generan mayor incertidumbre con una consecuente disminución en los desembolsos de capitales. Las tensiones en el mercado de cambios y el alto grado de informalidad que presenta la economía, junto con una presión tributaria en aumento desalentaron la aplicación de nuevos fondos provenientes del exterior. (Bolsa de Comercio de Córdoba, 2013, p.73)

Teniendo en cuenta que la mayor parte de las exportaciones de Córdoba corresponden a manufacturas de origen agropecuario (subproductos oleaginosos de soja, soja y maíz) y productos primarios, el sector primario no minero continúa siendo objeto de interés para los públicos internos. El Balance de la Economía Argentina:

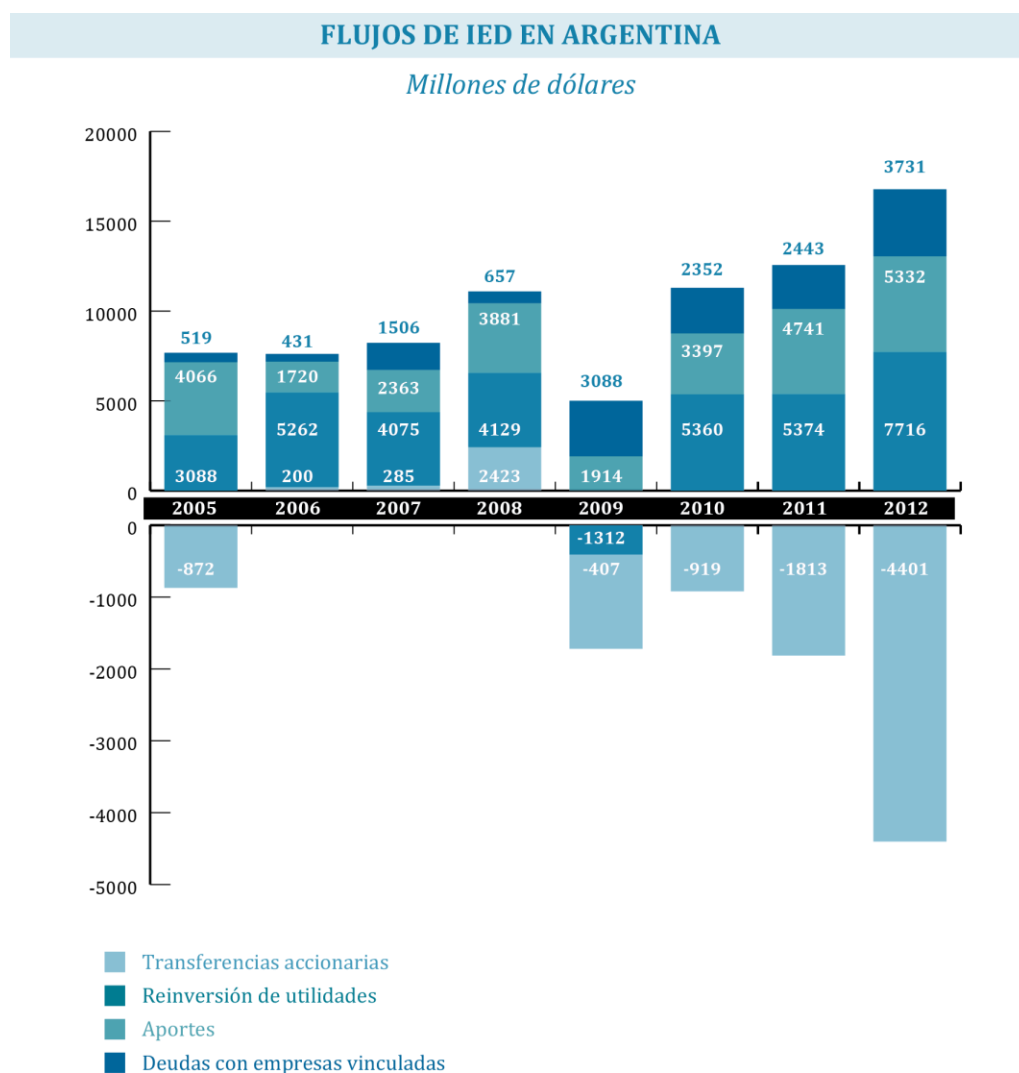
Los inversores internacionales han privilegiado otros destinos en lo que a la explotación de la agricultura y la ganadería refiere, por caso Paraguay, Uruguay y Brasil han recibido mucha más atención que la Argentina, aun cuando las tierras de las que disponen presentan una menor calidad de las que posee nuestro país. (Bolsa de Comercio de Córdoba, 2013, p.74)

Entonces, la inversión extranjera en los últimos años no supe los déficits en materia de inversión que afronta Argentina. Para esto es necesario fomentar la inversión extranjera en sectores energéticos y no tradicionales, para ello es preciso otorgar un cierto grado de previsibilidad.

En cuanto a Córdoba, busca resurgir en el contexto internacional, volver a posicionarse y fortalecer los procesos ya iniciados de posicionamiento. Para ello, desde la Dirección de

Relaciones Internacionales trabajan sensibilizando a la gente y a los funcionarios, entendiendo que es un proceso a largo plazo y con una mirada estratégica. En palabras de la Lic. Noelia Wayar (2015):

Lo importante es no perder el tiempo y sentar las bases, generar los vínculos y analizar las opciones. Córdoba es la ciudad más importante del país, ya que Buenos Aires es una ciudad - Estado. Fortalecer lo que se ha hecho y buscar nuevas posibilidades.



Fuente: Elaboración propia en base a: Las Inversiones Directas en Empresas Residentes a fines del 2012. Banco Central de la República Argentina (2012). Buenos Aires: BCRA.

## 6. CONCLUSIONES

A lo largo de los años, numerosas investigaciones han destacado la importancia de la marca ciudad para el desarrollo de las ciudades. Motivada por esta temática nace la presente tesis de maestría, con el fin de conocer la manera en que la Marca Córdoba ha impactado en las variables externas (turismo, atracción de talentos, mercados de exportación e inversión extranjera) de la ciudad de Córdoba.

Actualmente, las ciudades han adquirido un rol fundamental en el marco de un nuevo escenario internacional de apertura e integración, donde confluyen redes de diversos intercambios: económicos, sociales, culturales, tecnológicos, comunicacionales y personales. A su vez, se desarrollan los propios intercambios entre la oferta urbana y la demanda de los ciudadanos y también de los inversores, turistas e instituciones.

Córdoba se inserta en este nuevo escenario, debido a sus características geográficas, históricas, económicas, sociales y culturales. Asimismo, siendo una ciudad intermedia se configuró como un entorno metropolitano central para Argentina, que aporta dinamismo y equilibrio, ofreciendo un contrapeso para la ciudad de Buenos Aires.

En la década de los noventa, nace el Plan para la Modernización del Aparato Administrativo de la Municipalidad de Córdoba, que se enfoca en la descentralización hacia unidades territoriales del espacio urbano, como eje central, buscando reorientar los procesos de toma de decisiones sobre tres planos: planificación, información y participación ciudadana. Bajo el paraguas de este plan, se gestó el Plan Estratégico para la Ciudad de Córdoba y dentro de este, el Plan de City Marketing. Este último, es una acción definida para alcanzar el objetivo enunciado en el Eje Estratégico - Económico: “Posicionar a Córdoba como ciudad competitiva, articuladora del sistema de ciudades del centro, norte y oeste del país, en una economía integrada al Mercosur y el mundo”.

Sin embargo, como se analizó, el Plan Estratégico de Córdoba no ha sido aprobado por el Concejo Deliberante y por tanto no tiene ningún respaldo legal, a pesar de que la Carta Orgánica de 1997, introduce e institucionaliza el concepto de la planificación estratégica. De este modo, el Plan de City Marketing quedó sin efecto.

En el año 2011, cambia la gestión de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de Córdoba y desarrolla de manera autónoma: “*Marca Córdoba, todo en una*”. Ésta fue presentada en la Feria Internacional de Turismo 2012 y se encuentra en uso pleno desde entonces, como referencia del destino. Su objetivo principal es potenciar los diferentes perfiles turísticos que la ciudad tiene para ofrecer, el cual se pretende cumplir conjuntamente con actores del sector privado, como son la Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de Córdoba.

La Marca Córdoba tiene dos grandes desafíos. Por un lado, visibilizar y posicionar a la ciudad, diferenciándola tanto de la provincia, que lleva el mismo nombre, como de las otras ciudades que también se denominan Córdoba, por ejemplo en España y en Colombia. Por otro lado, establecer medidas, incentivos o correctivos por parte de la administración, que incorporen los cambios que experimentó el entorno socioeconómico de la ciudad en las últimas décadas.

De este modo, evaluar la Marca Córdoba y su impacto en las variables externas se torna fundamental para el fortalecimiento del posicionamiento de la ciudad. Este ha sido el objetivo del presente trabajo, considerando no solo su situación actual, sino también sus antecedentes, como los mencionados planes creados por la Municipalidad de Córdoba.

En el desarrollo de la tesis, se pudo observar que el impacto sobre la actividad económica que genera la Marca Córdoba se manifiesta de dos formas paralelas. Los impactos planificados, representados en las variables externas turismo y talento, los cuales tuvieron una proyección desde el origen de la Marca, cuentan con un presupuesto y son medidos por diferentes organismos oficiales. Los impactos no planificados en la creación de la Marca, expresados en las variables externas mercado de exportación e inversión extranjera, los cuales no tienen un presupuesto asignado ni datos estadísticos de su evolución.

En el caso del mercado turístico, es posible señalar que desde su implementación aumentó el número de establecimientos hoteleros en la ciudad y la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que la visitan, así como el tiempo de permanencia de los mismos. A su vez, se trabaja desde la Marca a Córdoba como ciudad sede de congresos y reuniones. En el año 2012, según la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA), se posicionó como el primer destino de reuniones del interior del país y segundo en el contexto nacional, detrás de Buenos Aires.

En la variable talento se manifiesta un aumento de la llegada de alumnos extranjeros a la ciudad, pasando de 2.051 en el año 2007 a 4.448 en el año 2013<sup>13</sup>. Esto favoreció el reconocimiento de la ciudad en el exterior.

El mercado de exportación y la inversión extranjera directa se miden a nivel nacional con datos oficiales, debido a que no se cuenta con una medición desagregada para la ciudad de Córdoba. De este modo, la existencia de la Marca no ha impactado de manera medible, positiva y considerable. Esta falencia es explicada por los expertos consultados para este trabajo, quienes señalan que la Marca Córdoba fue diseñada netamente para el turismo y, por lo tanto, no es utilizada en reuniones y presentaciones comerciales.

En función de lo expuesto, se realizó un doble análisis para elaborar una conclusión sobre el impacto en las variables externas. Se estudió cuantitativamente los datos estadísticos elaborados por fuentes secundarias de información y se produjeron gráficos de todas las variables externas. Complementariamente, se trabajó cualitativamente las perspectivas e interpretaciones sobre las variables externas, aportadas por fuentes primarias de información.

A partir del análisis y de los resultados obtenidos, se puede sostener que a pesar de su reciente creación (3 años), la “Marca Córdoba, todo en una” está en proceso de expansión, con un impacto medible y positivo en las variables que fueron planificadas. Pero este crecimiento no puede ser evidenciado en las variables que no fueron planificadas, no solo por no contar con estadísticas propias de la ciudad sino también por la ausencia de estrategias destinadas para su desarrollo. En consecuencia, se puede afirmar que Córdoba cuenta con un potencial no explotado completamente en las áreas de exportación e inversión extranjera, producto de la carencia de medidas vinculadas al comercio exterior por parte de la ciudad de Córdoba.

En conclusión, se sugiere incorporar una visión transversal sobre la Marca Córdoba, que integre todas las áreas de la ciudad y considere las cuatro variables externas. De este modo, se buscará involucrar a los públicos internos, fomentando el consenso y la legitimidad de los planes y productos creados por los organismos oficiales. Asimismo, los públicos externos no sólo reconocerán a Córdoba como una ciudad cultural, histórica y estudiantil; sino como un lugar de desarrollo económico.

---

<sup>13</sup> Datos Informe ProCórdoba.

Es otras palabras, la Marca Córdoba debe potenciar los logros conseguidos y fortalecer las áreas débiles para crecer como medio de articulación y representación de los diferentes actores de la sociedad cordobesa y como herramienta que permita incrementar los recursos y las capacidades económicas de la ciudad. Consecuentemente, la Marca Córdoba fomentará una relación y un reconocimiento de la Marca con la Ciudad, desde el nivel municipal a internacional, que acompañará su rol en el nodo principal de Argentina.

Finalmente, se espera que los resultados de la presente tesis de maestría puedan contribuir para el crecimiento de la Marca Córdoba y el desarrollo integral de sus variables externas.



## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Armas Diaz, A. (2007). En torno a la mercadotecnia urbana: reorganización y reimaginación de la ciudad. *Revista de Geografía y CCSS*, Numero 712.
- Asensio Romero, P. (2008). *Marketing Municipal*. Madrid: Diaz de Santo.
- Badillo Mendoza, M. E. (2010). *Citymarketing en ciudades intermedias: caso Palmira*. Medellín: Entramado.
- Banco Central de la República Argentina (2012). *Las Inversiones Directas en Empresas Residentes a fines del 2012*. Buenos Aires: BCRA.
- Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE*, (79).
- Bigné Acañiz, E., & Font Aulet, X. y. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC.
- Biosca Vidal, D. (2001). *La gestión eficaz de un destino turístico del siglo XXI*. Barcelona: Educativ trilogía.
- Boisier, S. (2001). Desarrollo local: ¿de qué estamos hablando? Rosario: Homo Sapiens.
- Borja, J. (2005). Las ciudades ante la globalización; entre la sumisión y la resistencia. *Café de las ciudades: conocimientos, reflexiones y miradas sobre la Ciudad*, (31).
- Borja, J. (2005). Revolución y contrarrevolución en la ciudad global. *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales de la Universitat de Barcelona (UB)*, (578).
- Borja, J. C. (1997). *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus.
- Castells, M. (1999). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial.

- Echeverri, L. (2011). *Hacia la construcción de una marca regional para el departamento de Nariño*. Bogotá: Coelgio de Estudios Superiores de Administración.
- Font, J. (1998). *El Plan de Citymarketing de Córdoba*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Hernández Rojas, E. (2005). Citymarketing. Una potente herramienta de promoción. *Café de las ciudades: conocimiento, reflexiones y miradas sobre la ciudad*, (34).
- J., A. Y. (2007). *Las marcas territoriales como alternativa para la diferenciación de productos rurales*. Bogotá: Dirección de Investigación de la Universidad Nacional de Colombia.
- Jordán R., S. D. (1998). *Ciudades Intermedias de América Latina y el Caribe: Propuestas para la gestión urbana*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Kotler, P. (1994). *Mercadotecnia de Localidades*. México: Diana.
- Kotler, P. A. (2003). *Fundamentos de Marketing* . México: Pearson Education.
- Llop Torné, J. M. (1999). *Ciudades intermedias y urbanización mundial*. Lleida: Ajuntament de Lleida, UNESCO, UIA, Ministerio de Asuntos Exteriores.
- López Lita, R. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *Revista de Pensament i anàlisi*, (5).
- López, M. J. (2006). *Ejes estratégicos para la planificación de una marca territorial*. Mar del Plata: Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Martinez Gómez, A. (2004). *Planificación estratégica y la imagen de la ciudad*. Elche: I Congreso Citymarketing Elche .
- Mesa Arango, L. V. (2011). *El Marketing Urbano y la construcción de la Imagen de la ciudad*. Cataluña: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Molina García, A. (2008). *Marketing de Ciudades: La cultura y el patrimonio local como ejes en la planificación estratégica de la ciudad*. Barcelona: Tesina: Máster en estrategia y creatividad publicitarias. Universidad Ramón Llull.

- Peralba Fortuny, R. (2009). *El posicionamiento estratégico de la marca España*. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Philip, K. (2007). *Mercadotecnia para turismo*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Porquet Castilla, M. (2006). *Ciudades del futuro. Competencia global, liderazgo local*. Barcelona: Price Waterhouse Coopers.
- Rigazio, Y. M. (2013). *Plan Estratégico de Citymarketing para la Ciudad de Córdoba 2014-2019*. Córdoba: Tesis de grado, Universidad Siglo 21.
- Rivas Silva, C. (2007). *Evaluación de la situación actual y perspectivas de futuro de la marca Barcelona*. Barcelona: Tesis Máster de Comercio y Finanzas Internacionales. Universidad de Barcelona.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: Escic.
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Seisdedos, H. (2006). *La marca ciudad como antídoto para la "bonsainización" del city marketing*. Madrid: Harvard - Deusto.
- Tinto Arandes, J. A. (2008). La imagen de marca de las ciudades. *Provincia*, (19).
- Vanella, R. (2001). *El Plan Estratégico y el Desarrollo Económico Local de la Ciudad de Córdoba, Argentina*. Santa Cruz de la Sierra: Simpa.
- Vargas, L. (2016). *Deuda Social*. Costa Rica: Centro Internacional de Política Económica de la Universidad Nacional (CINPE).
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De las ciencias.

## OTRAS FUENTES

Municipalidad de Córdoba (2008). Guía estadística de Córdoba. Córdoba.

Municipalidad de Córdoba (2012). Guía Estadística 2012. Córdoba.

Observatorio Turístico Municipalidad de Córdoba:

- Perfil de la oferta de museos de la ciudad 2009 (único informe).
- Perfil de la ciudad como sede de ferias y congresos (único informe).
- Informe de tendencias turismo idiomático (único informe).
- Informe de tendencias turismo idiomático 2012.
- Perfil de mercados emisores 2010/2011/2012/2013.
- Perfil de la oferta de alojamientos 2007/2009/2011/2012/2013/2014.
- Perfil de la oferta turística de la ciudad 2011/2013.
- Balance de demanda turística 2007/2008/2009/2010/2011/2012/2013.

El Balance de la Economía Argentina. Bolsa de Comercio de Córdoba.

- Informes 2010/2011/2012/2013.

Universidad Nacional de Córdoba.

- La UNC en cifras. Datos actualizados a febrero de 2014.